

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y TURISMO**

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA
ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI DE LA COMUNIDAD DE PAUCARPATA,
PROVINCIA DE CUSCO.**

Presentada por:

- **Br. Aquehua Tarco Dayana Melissa**
- **Br. Castillo Choque Merrill Gomelsky Wenny**

**Para optar al Título Profesional de Licenciados en
Administración**

ASESOR:

Mgt. Prospero Narciso Miranda Carrión

CUSCO – PERU

2019

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y guiar mi camino.

A mi mamita Paulina que desde el cielo me cuida y me da las fuerzas para seguir adelante. A mi papito Jorge, que con su preocupación y cuidados me impulsó al logro de mis objetivos. A mi querido hijo Yafred, quien es el motivo y motor para ser cada vez una mejor persona.

A mis hermanos Katya, Leyshan y Jorge por su confianza y apoyo incondicional en toda mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a mi familia.

Agradecer de manera especial al Mgt. Prospero Narciso Miranda Carrión por su tiempo y las sabias enseñanzas durante el proceso elaboración de este trabajo.

A nuestros revisores y dictaminantes Dr. Roger Venero Gibaja y Dr. Daniel Linares Santos por sus correcciones y enseñanzas del presente trabajo.

A mi pareja Wilfredo por su apoyo incondicional y a toda su familia.

A mi compañera de tesis Gomelsky, quien fue cómplice y complemento perfecto para la realización de este trabajo.

Aquehua Tarco, Dayana

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y a mis Padres (Pascuala y Holger) por su esfuerzo, dedicación y cariño que contribuyeron a cada uno de mis pasos durante mi etapa de formación académica, y me impulsaron a ser una mejor persona y profesional,
A mi tío Rolando por todo el apoyo, y a todos quienes con su apoyo hicieron posible el desarrollo de la presente investigación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer al Asesor de tesis, Mgt. Prospero Narciso Miranda Carrión por la confianza y apoyo brindado a la elaboración de este trabajo de investigación

Agradecer a todas las personas, amigos y familia que han contribuido al proceso y conclusión de este trabajo de investigación.

A todos los docentes que nos brindaron su apoyo en el trabajo de investigación.

A Dayana por haber sido una gran compañera de tesis y amiga, por su perseverancia para seguir adelante.

Castillo Choque, Merill G.W.

PRESENTACIÓN

**SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cumplimos en presentar el trabajo de investigación intitulado: **“FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI DE LA COMUNIDAD DE PAUCARPATA, PROVINCIA DE CUSCO.”**, con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración.

El presente trabajo de investigación se desarrolló con mucho esmero y dedicación, poniendo en práctica todas las enseñanzas impartidas hacia nuestras personas en el periodo como estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas; y el cual tiene por objetivo identificar, describir y analizar los Factores Críticos de Éxito para la Dirección Estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani

Las Tesistas

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	III
RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	XV

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1. Problema general.	8
1.2.2. Problemas específicos.....	9
1.2.2.1. Problema específico 1	9
1.2.2.2. Problema específico 2	9
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3.1. Objetivo general.	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.3.2.1. Objetivo Especifico 1.....	9
1.3.2.2. Objetivo Especifico 2.....	9
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	9
1.4.1. Justificación metodológica.	10
1.4.2. Justificación práctica.	10
1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1 Alcance de la investigación.	12
1.5.1.1. Ámbito geográfico o espacial.....	12
1.5.1.2. Temporalidad.	12
1.5.1.3. Unidad de análisis.	12
1.5.1.4. Unidades de observación.....	12
1.5.2. Limitaciones de la investigación.	13
1.5.2.1. Limitaciones teóricas.....	13
1.5.2.2. Limitaciones metodológicas.....	13
1.5.2.3. Limitaciones prácticas.....	14

CAPITULO II MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales	15
2.1.2. Antecedentes nacionales	16
2.1.2. Antecedentes Locales	17
2.2. MARCO LEGAL.....	19
2.2.1. Según el artículo 2º, inciso 13 de la Constitución Política.....	19
2.2.2. Según código civil decreto legislativo N° 295.....	19
2.2.3. Según norma tributaria	22
2.2.4. Según decreto legislativo N° 1086	22

2.3.	MARCO TEÓRICO.....	24
2.3.1.	La teoría neoclásica de la administración.....	24
2.3.1.1.	Características de la teoría neoclásica:	25
2.3.2.	Teorías sobre estrategia.	26
2.3.2.1.	Enfoque clásico de la estrategia.	26
2.3.2.2.	Enfoque evolucionista de la estrategia.....	26
2.3.2.3.	Enfoque procesualista de la estrategia.	27
2.3.2.4.	Enfoque sistémico de la estrategia.	27
2.3.3.	Diferencia entre gestión estratégica, gerencia estratégica, dirección estratégica y plan estratégico	28
2.3.4.	Dirección Estratégica.....	28
2.3.4.1.	Evolución de la dirección estratégica	28
2.3.4.2.	Definición de la dirección estratégica.....	30
2.3.4.3.	Principios de la dirección estratégica.....	30
2.3.4.4.	Características de la dirección estratégica.	31
2.3.4.5.	Importancia de la dirección estratégica	32
2.3.4.6.	Modelo de dirección estrategia	33
2.3.4.7.	Etapas de la dirección estratégica	34
2.3.5.	Factores críticos de éxito.	37
2.3.5.1.	Concepto de los factores críticos del éxito (FCE).....	37
2.3.5.2.	La función principal de los FCE.	38
2.3.5.3.	Importancia de los factores críticos de éxito.....	39
2.3.5.4.	Uso de los factores críticos de éxito	39
2.3.5.5.	Características de los factores críticos de éxito.	39
2.3.5.6.	Análisis de los factores críticos de éxito.....	40
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	48
2.4.1.	Variable (V1): Factores Críticos de Éxito	48
2.4.1.1.	Factores: (F.1.1) Factores Intraorganizacionales	49
2.4.1.2.	Factores: (F.1.2) Factores Ambientales.	57
2.4.2.	Variable(V2): Dirección Estratégica	67

CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLE

3.1.	HIPÓTESIS.....	68
3.1.1.	Hipótesis General	68
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	68
3.2.	OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	68

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	71
4.1.1.	En cuanto a su finalidad.....	71
4.1.2.	En cuanto al diseño de la investigación.....	71

4.1.3.	En cuanto a la prolongación del tiempo.....	71
4.1.4.	En cuanto al énfasis de la naturaleza de los datos manejados.....	72
4.2.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
4.3.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
4.4.	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	73
4.4.1.	Fuentes primarias.....	73
4.4.1.1.	Método No probabilístico.....	73
4.4.1.2.	Determinación de la Muestra.....	73
4.4.2.	Fuentes secundarias.....	73
4.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	74
4.5.1.	Técnica.....	74
4.5.2.	Instrumento.....	74

CAPITULO V

CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI

5.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	75
5.2.	ASPECTOS GEOGRÁFICOS.....	76
5.3.	ASPECTOS SOCIALES.....	78
5.3.1.	Estacionalidad de consumo de flores.....	78
5.3.2.	Demanda de Rosas.....	78
5.3.2.1.	Demanda de rosas a nivel Nacional.....	78
5.4.	INFORMACIÓN BÁSICA.....	79
5.5.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI	80
5.6.	ASIGNACIÓN DE CARGOS.....	80
5.7.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	82
5.7.1.	Costos de Producción.....	83
5.8.	DEMANDA DE ROSAS EN LA ASOCIACIÓN.....	84
5.8.1.	Consumo per cápita.....	85
5.9.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	86
5.9.1.	Formulación de estrategia.....	86
5.9.1.1.	Misión.....	86
5.9.1.2.	Visión.....	86
5.9.1.3.	Valores.....	86
5.9.1.4.	Objetivos.....	86
5.9.1.5.	Políticas.....	87
5.9.2.	Implantación de estrategias.....	87
5.9.2.1.	Estrategias.....	87
5.9.3.	Evaluación de estrategias.....	87
5.9.3.1.	Control de estrategias.....	87

CAPITULO VI
RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI.....	88
6.1.1.	Factores intraorganizacionales.	88
6.1.1.1.	Marketing y ventas.....	88
6.1.1.2.	Operaciones.....	93
6.1.2.	Factores ambientales.....	95
6.1.2.1.	Proveedores- competidores.....	95
6.1.2.2.	Productos sustitutos.....	102
6.1.2.3.	Aspecto político-legal.....	104
6.1.2.4.	Aspectos económicos.....	105
6.1.2.5.	Aspecto socio-culturales.....	106
6.1.2.6.	Aspectos tecnológicos.....	107
6.1.2.7.	Aspecto ecológico.....	109
6.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI.....	111
6.2.1.	Datos generales.....	111
6.2.2.	Factores intraorganizacionales.....	113
6.2.2.1.	Socios.....	113
6.2.2.2.	Marketing y ventas.....	119
6.2.2.3.	Finanzas.....	124
6.2.2.4.	Operaciones en la producción.....	126
6.3.	FACTORES AMBIENTALES.....	128
6.3.1.	Microentorno.....	128
6.3.1.1.	Clientes.....	128
6.3.1.2.	Competidores.....	131
6.3.1.3.	Sustitutos.....	134
6.3.2.	Macroentorno.....	135
6.3.2.1.	Aspecto político legal.....	135
6.3.2.2.	Aspecto económico.....	137
6.3.2.3.	Aspecto socio cultural.....	139
6.3.2.4.	Aspecto tecnológico.....	140
6.3.2.5.	Aspecto ecológico.....	142

CAPITULO VII
PROPUESTA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI DE LA COMUNIDAD DE PAUCARPATA, PROVINCIA DE CUSCO

7.1.	FLUJOGRAMA DE PROPUESTA DEL USO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI.....	144
7.1.1.	ETAPA 1: Formulación de estrategias.....	145
7.1.1.1.	Direccionamiento estratégico.....	145

7.1.1.2.	Análisis de los factores intraorganizacionales	146
7.1.1.3.	Análisis de los factores ambientales.....	159
7.1.1.3.	Análisis FODA	171
7.1.1.4.	Identificación de los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani	172
7.1.1.5.	Matriz del perfil competitivo	172
7.1.1.6.	Análisis y descripción de los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani	173
7.1.2.	ETAPA 2: Implantación de estrategias	180
7.1.2.1.	Determinación de la estrategia.....	181
7.1.2.2.	Determinación de objetivos estratégicos	185
7.1.3.	ETAPA 3: Evaluación de estrategias.....	186
7.1.3.1.	Plan de acción	186
7.1.3.1.	Control	192
CONCLUSIONES		193
RECOMENDACIONES.....		194
BIBLIOGRAFÍA		195
ANEXOS		201

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importaciones y exportaciones mundiales de floricultura, en millones de US\$.....	1
Figura 2. Principales consumidores de flores 2011.....	2
Figura 3. Modelo Integral de la Dirección Estratégica	33
Figura 4. Matriz IE	46
Figura 5. Variable 1: factores críticos de éxito	49
Figura 6. Factor (F.1.1) Factores Intraorganizacionales	50
Figura 7. Subfactor (SF.1.1.1) Directiva	51
Figura 8. Subfactor (SF.1.1.2.) Socios	52
Figura 9. Subfactor (SF.1.1.3) Operaciones en la producción	54
Figura 10. Subfactor (SF.1.1.4) Marketing y Ventas	55
Figura 11. Subfactor (SF.1.1.5) Finanzas.....	56
Figura 12. Factor (F.1.2) Factores Ambientales.....	58
Figura 13. Subfactor (SF.1.2.1) Clientes.....	59
Figura 14. Subfactor (SF.1.2.2) Proveedores	60
Figura 15. Subfactor (SF.1.2.3) Competidores	61
Figura 16. Subfactor (SF.1.2.4) Productos Sustitutos	61
Figura 17. Subfactor (SF.1.2.5) Aspecto político legal.....	62
Figura 18. Subfactor (SF.1.2.6) Aspecto Económico	63
Figura 19. Subfactor (SF.1.2.7) Aspecto Socio Cultural	64
Figura 20. Subfactor (SF.1.2.8) Aspecto Tecnológico.....	65
Figura 21. Subfactor (SF. 1.2.9) Aspecto Ecológico	66
Figura 22. Ubicación geográfica de la asociación rosales de Mandorani	77
Figura 23. Estructura orgánica de la Asociación Rosales de Mandorani.....	80
Figura 24. Asamblea general de la Asociación Rosales de Mandorani	81
Figura 25. Proceso de producción de las rosas.....	82
Figura 26. Demanda de las rosas.....	84
Figura 27. Conocimiento de la asociación por parte del cliente	88
Figura 28. Calificación del cliente hacia la atención del vendedor.....	90
Figura 29. Percepción del cliente frente a la calidad de las rosas	91
Figura 30. Opinión de los clientes sobre el precio de las rosas.....	92
Figura 31. Procedimiento del pedido de las rosas por el cliente	93
Figura 32. Los tiempos de entrega de las rosas son cumplidas por los vendedores.....	94
Figura 33. Opinión de los clientes en referencia a su principal proveedor de rosas	95
Figura 34. Regiones donde son adquiridas la mayor cantidad de rosas por los clientes.....	96
Figura 35. Principales proveedores de los clientes en la región cusco	97
Figura 36. Tiempo de duración de las rosas cuando el cliente adquiere.....	98
Figura 37. Percepción del cliente al momento de comprar las rosas	99
Figura 38. Calidad de rosas que adquiere el cliente.....	100
Figura 39. Colores de rosas que el cliente más adquiere para su negocio	101
Figura 40. Opinión de los productos sustitutos por parte del cliente	102
Figura 41. Productos que los clientes consideran que ha sustitutos a las rosas	103
Figura 42. Como cliente considera que la asociación debe estar formalizada	104
Figura 43. Opinión de los clientes en base a la venta de las rosas, en los últimos tres años	105
Figura 44. Festividades en que los clientes venden mas	106
Figura 45. Cuenta con una tienda online.....	107
Figura 46. Importancia del internet para la comunicación entre cliente a proveedor	108

Figura 47. Uso que se da a las flores maltratadas por parte de los clientes	109
Figura 48. Satisfacción de los clientes con las rosas ofrecidas por parte de los clientes.	110
Figura 49. Edad de los socios.....	111
Figura 50. Socios de la asociación según género o sexo.....	112
Figura 51. Nivel de instrucción de los socios.....	113
Figura 52. Recibió alguna capacitación	114
Figura 53. Aspectos en los que los socios fueron capacitados.....	115
Figura 54. Frecuencia en que los socios fueron capacitados.....	116
Figura 55. Preferencia de trabajar por parte de los socios	117
Figura 56. Nivel de motivación percibida por los socios	118
Figura 57. Medios en que los socios dan a conocer su producto	119
Figura 58. Satisfacción del cliente cuando el socio le ofrece su producto.....	120
Figura 59. Las rosas cumplen con las características solicitadas por el cliente	121
Figura 60. Percepción de los socios frente al tipo de liderazgo que existe	122
Figura 61. Opinión de los socios respecto a la asociación que existe en la asociación	123
Figura 62. Opinión de los socios sobre las utilidades que generan las ventas	124
Figura 63. Facilidad de acceso a créditos por parte de los socios	125
Figura 64. Condiciones necesarias de la infraestructura para realizar su trabajo	126
Figura 65. Medios que utiliza los socios para la entrega de productos	127
Figura 66. Cantidad de clientes con las que trabaja la asociación	128
Figura 67. Cantidad de proveedores con las que trabajan los socios	129
Figura 68. Satisfacción de los socios respecto a los productos ofrecidos por los proveedores ..	130
Figura 69. Opinión de los socios respecto a su mayor y menor competidor.....	131
Figura 70. Regiones del país en la que se encuentran su mayor competidor	132
Figura 71. Percepción de los socios respecto a la calidad ofrecida por sus competidores.....	133
Figura 72. Productos que los socios consideran un sustituto de las rosas.....	134
Figura 73. Formalización de la asociación.....	135
Figura 74. Conocimiento del marco legal que apoya a este sector	136
Figura 75. Opinión de los socios frente al mejoramiento de su calidad de vida.....	137
Figura 76. Opinión de los socios en base al incremento de las ventas de las rosas	138
Figura 77. Festividades en que los socios venden mas	139
Figura 78. Conocimiento sobre alguna asociación cuenta con tienda online por parte de los socios.....	140
Figura 79. Importancia de contar con una tienda online por parte de los socios	141
Figura 80. Factores ambientales que afectan su producción de los socios	142
Figura 81. Uso que le dan a las rosas que no cumplen los requisitos	143
Figura 82. Tarjeta personal de la asociación	149
Figura 83. Tipos de comercialización de las rosas.....	157
Figura 84. Formalización	164
Figura 85. Índice de desarrollo departamental, provincial y distrital 2012.....	166
Figura 86. Índice de desarrollo humano departamental, provincial y distrital 2012.....	167
Figura 87. Matriz IE.....	184

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia entre gestión estratégica, gerencia estratégica, dirección estratégica y plan estratégico.....	28
Tabla 2 Matriz del Perfil Competitivo	48
Tabla 3 Operacionalización de la variable	69
Tabla 4. Fechas de mayor demanda de consumo de flores en el Perú	78
Tabla 5 Datos generales de la asociación.....	79
Tabla 6 Materia prima que son utilizadas por la Asociación	83
Tabla 7 Insumos que utilizan la Asociación.....	84
Tabla 8 demanda de rosas	85
Tabla 9 Consumo per cápita de las rosas	85
Tabla 10 Estrategias por áreas para la Asociación Rosales de Mandorani	87
Tabla 11 Conocimiento de la asociación por parte del cliente.....	88
Tabla 12 Calificación del cliente hacia la atención del vendedor	90
Tabla 13 Percepción del cliente frente a la calidad de las rosas	91
Tabla 14 Opinión de los clientes sobre el precios de las rosas	92
Tabla 15 Procedimiento del pedido de las rosas por el cliente	93
Tabla 16 Los tiempo de entrega de las rosas son cumplidas por los vendedores.	94
Tabla 17 Opinión de los clientes en referencia a su principal proveedor de rosas	95
Tabla 18 Regiones donde son adquiridas la mayor cantidad de rosas por los clientes	96
Tabla 19 Principales proveedores de los clientes en la región cusco	97
Tabla 20 Tiempo de duración de las rosas cuando el cliente adquiere	98
Tabla 21 Percepción del cliente al momento de comprar las rosas.....	99
Tabla 22 Calidad de rosas que adquiere el cliente	100
Tabla 23 Colores de rosas que el cliente más adquiere para su negocio.....	101
Tabla 24 Opinión de los productos sustitutos por parte del cliente	102
Tabla 25 Productos que los clientes consideran que ha sustitutos a las rosas.....	103
Tabla 26 Como cliente considera que la asociación debe estar formalizada	104
Tabla 27 Opinión de los clientes en base a la venta de las rosas, en los últimos tres años.....	105
Tabla 28 Festividades en que los clientes venden mas	106
Tabla 29 Cuenta con una tienda online	107
Tabla 30 Importancia del internet para la comunicación entre cliente a proveedor	108
Tabla 31 Uso que se da a las flores maltratadas por parte de los clientes.....	109
Tabla 32 Satisfacción de los clientes con las rosas ofrecidas por parte de los clientes	110
Tabla 33 Socios de la Asociación Rosales de Mandorani según su edad.	111
Tabla 34 Socios de la asociación según género o sexo	112
Tabla 35 Nivel de instrucción de los socios.....	113
Tabla 36 Recibió alguna capacitación.....	114
Tabla 37 Aspectos en los que los socios fueron capacitados	115
Tabla 38 Frecuencia en que los socios fueron capacitados.....	116
Tabla 39 Preferencia de trabajar por parte de los socios.....	117
Tabla 40 Nivel de motivación percibida por los socios	118
Tabla 41 Medios en que los socios dan a conocer su producto.....	119
Tabla 42 Satisfacción del cliente cuando el socio le ofrece su producto	120
Tabla 43 Las rosas cumplen con las características solicitadas por el cliente	121
Tabla 44 Percepción de los socios frente al tipo de liderazgo que existe	122

Tabla 45 Opinión de los socios respecto a la asociación que existe en la asociación.....	123
Tabla 46 Opinión de los socios sobre las utilidades que generan las ventas	124
Tabla 47 Facilidad de acceso a créditos por parte de los socios	125
Tabla 48 Condiciones necesarias de la infraestructura para realizar su trabajo.....	126
Tabla 49 Medios que utiliza los socios para la entrega de productos	127
Tabla 50 Cantidad de clientes con las que trabaja la asociación.....	128
Tabla 51 Cantidad de proveedores con las que trabajan los socios	129
Tabla 52 Satisfacción de los socios respecto a los productos ofrecidos por los proveedores.....	130
Tabla 53 Opinión de los socios respecto a su mayor y menor competidor	131
Tabla 54 Regiones del país en la que se encuentran su mayor competidor	132
Tabla 55 Percepción de los socios respecto a la calidad ofrecida por sus competidores	133
Tabla 56 Productos que los socios consideran un sustituto de las rosas	134
Tabla 57 Formalización de la asociación	135
Tabla 58 Conocimiento del marco legal que apoya a este sector.....	136
Tabla 59 Opinión de los socios frente al mejoramiento de su calidad de vida	137
Tabla 60 Opinión de los socios en base al incremento de las ventas de las rosas.....	138
Tabla 61 Festividades en que los socios venden mas.....	139
Tabla 62 Conocimiento sobre alguna asociación cuenta con tienda online por parte de los socios	140
Tabla 63 Importancia de contar con una tienda online por parte de los socios.....	141
Tabla 64 Factores ambientales que afectan su producción de los socios.....	142
Tabla 65 Uso que le dan a las rosas que no cumplen los requisitos.....	143
Tabla 66 Calidad de rosas	153
Tabla 67 Variedad de colores de las rosas	153
Tabla 68 Tabla de precios según la calidad de las rosas	155
Tabla 69 Los principales competidores de la asociación	161
Tabla 70 Principales competidores de las rosas	163
Tabla 71 Nivel de prioridad de las festividades	168
Tabla 72 Factores ambientales que afectan la producción	170
Tabla 73 Análisis FODA.....	171
Tabla 74 Matriz del Perfil Competitivo	172
Tabla 75 Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	181
Tabla 76 Matriz de evaluación de factores externos	182
Tabla 77 Determinación de Objetivos Estratégicos	185
Tabla 78 Capacitación a la junta directiva	186
Tabla 79 Mejoramiento de la inteorización del plan estratégico de la Asociación.....	187
Tabla 80 Mejorar el clima organizacional de la Asociación.....	188
Tabla 81 Creación de propios de venta en la carretera Cusco-Pisac.....	189
Tabla 82 Contar con proveedores de insumos especializados y buena calidad	190
Tabla 83 Utilización de las rosas desechadas para generar un nuevo producto.....	191

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es identificar, describir y analizar los Factores Críticos de Éxito, que deberían ser considerados en la Dirección estratégica de la Asociación Rosales de Mandorani de la Comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco, para garantizar su ventaja competitiva, a través del análisis descriptivo y del trabajo de campo de esta asociación.

En cuanto al desarrollo de la investigación, esta presenta como punto de partida el planteamiento de la metodología de la investigación, desde el problema de investigación hasta la estrategia según el cual se abordarán el estudio de caso. En segundo lugar, se desarrolla el marco teórico, en el que abordan los principales conceptos clave de estudio. En tercer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la Asociación con la finalidad de entender sus factores intraorganizacionales y sus factores ambientales. En cuarto lugar, se desarrolla las herramientas de recolección de información y se presentan los resultados del trabajo de campo en la identificación de los Factores Críticos de Éxito.

El resultado de esta investigación, por lo tanto, deviene en la elaboración del análisis de los factores intraorganizacionales y factores ambientales de la Asociación Rosales de Mandorani de la Comunidad de Paucarpata y la identificación, descripción y análisis de los 9 Factores Críticos de Éxito identificados: liderazgo, experiencia, infraestructura, riego tecnificado, variedad de colores de rosas, calidad y resistencia de las rosas, financiamiento del capital de trabajo, formalización y aliados estratégicos.

Finalmente se realiza una propuesta de uso de los FCE en base a la Dirección Estratégica; considerando cada una de sus etapas como son la Formulación de Estrategias, Implantación de Estrategias y la Evaluación de Estrategias.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to identify, describe and analyze the Critical Success Factors, which should be considered in the strategic direction of the Association Rosales de Mandorani of the Community of Paucarpata, Province of Cusco, to guarantee its competitive advantage, through of descriptive analysis and field work in the case study of this association.

Regarding the development of the research, it presents as a starting point the approach of the research methodology, from the research problem to the strategy according to which the case study will be addressed. Second, the theoretical framework is developed, in which they address the main key concepts of study. In the third place, a descriptive analysis of the Association is carried out in order to understand its intraorganizational factors and its environmental factors. Fourth, the information gathering tools are developed and the results of the fieldwork are presented in the identification of the Critical Success Factors.

The result of this investigation, therefore, becomes the elaboration of the analysis of the intraorganizational factors and environmental factors of the Rosales de Mandorani Association of the Community of Paucarpata and the identification, description and analysis of the 9 Critical Success Factors identified: leadership, experience, infrastructure, technified irrigation, variety of rose colors, quality and resistance of roses, financing of working capital, formalization and strategic allies.

Finally, a proposal for the use of the FCE is made based on the Strategic Management; considering each of its stages such as Formulation of Strategies, Implementation of Strategies and Evaluation of Strategies.

INTRODUCCIÓN

La floricultura peruana es una actividad que aporta múltiples ventajas a cada territorio donde se desarrolla, al constituirse en una fuente próxima de generar puestos de trabajo para los centros poblados dedicados a este rubro, y además contribuye enormemente a la diversificación de la producción agrícola que es considerada como una política importante del País.

En este contexto, este estudio se ha enfocado en obtener una producción de rosas de calidad, estableciendo una ventaja competitiva para mejorar la competitividad y creando así que la asociación incentive a sus integrantes a que incrementen su nivel socioeconómico.

Al enfocarnos en reconocer los factores críticos de éxito para la Dirección de la Asociación, permite analizar las áreas en las que si se obtiene resultados satisfactorios se asegurara un desempeño óptimo y competitivo para la asociación.

Por ello, la utilización de los Factores Críticos de Éxito (FCE), se convierte en una herramienta para identificar los factores decisivos para la creación de estrategias y estas a su vez, permite una mejor Dirección Estratégica en la Asociación.

En virtud de ello, la presente tesis está estructurada en cinco capítulos:

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Comprende el planteamiento del problema, descripción y formulación del problema, objetivos, alcances y limitaciones de la misma.

CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Comprende antecedentes de la investigación, bases teóricas y conceptuales referidas a los Factores Críticos de Éxito y Dirección Estratégica, tomando para ello diferentes autores respecto a los temas de investigación.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.

Comprende las hipótesis, la variable y la Operacionalización de variables.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Comprende la metodología de investigación, detallándose el tipo de investigación, nivel de investigación, método de investigación, obtención de la información, determinación de la muestra y técnicas e instrumentos de investigación.

CAPITULO V: CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI

Comprende la descripción de la Asociación Rosales de Mandorani, caracterización (reseña histórica, información básica, estructura orgánica de la asociación), así mismo como la dirección estratégica.

CAPITULO VI: RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se presenta la recolección, procesamiento y análisis e interpretaciones de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes y a los socios de la asociación través de figuras y tablas que muestran estadísticamente los resultados posteriormente se realiza su análisis.

CAPITULO VII: PROPUESTA DEL USO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI.

El cual comprende el flujograma de propuesta del uso de los factores críticos, formulación de estrategias, formulación de estrategias, implantación de estrategias y evaluación de estrategias.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

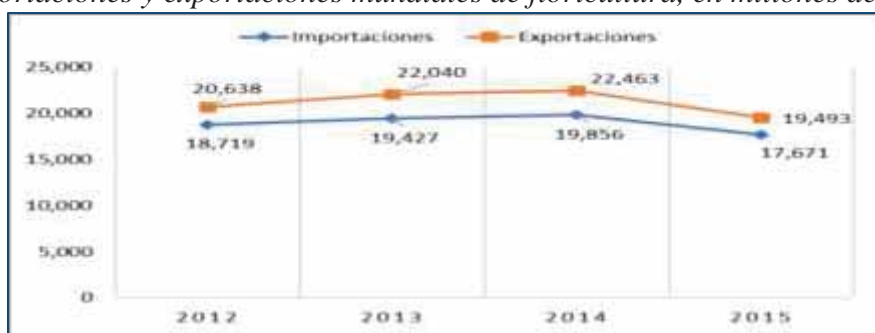
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La floricultura o cultivo de flores es una industria en crecimiento en diversos países, especialmente en países en vías de desarrollo, tanto en África como en América. Esta actividad comprende el cultivo de flores y plantas ornamentales para la comercialización. Además, está íntimamente relacionado con el mejoramiento genético de las semillas y el desarrollo de nuevas variedades, así como con las actividades de logística en transporte (Comex, 2007)

La industria mundial de flores enfrenta un período de cambios dramáticos como consecuencia de las condiciones económicas. La demanda se ha estancado, mientras que la oferta de flores es abundante, tanto en el medio como en el largo plazo. Es por esto que se espera que en el mundo el mercado de flores crezca únicamente entre 2% y 4% durante los próximos años. (Rikken, 2010)

El mercado mundial de la floricultura se presenta en la Figura 1, donde se observa que, en el año 2015, se registraron importaciones por US\$ 17,671 millones, mientras que las exportaciones ascendieron a US\$ 19,493 millones. Estos datos muestran cómo las importaciones se redujeron en 11% durante el último período, luego de que se habían incrementado en 2% y 4% en 2014 y 2013, respectivamente (International Trade Center , 2017).

Figura 1. Importaciones y exportaciones mundiales de floricultura, en millones de US\$.

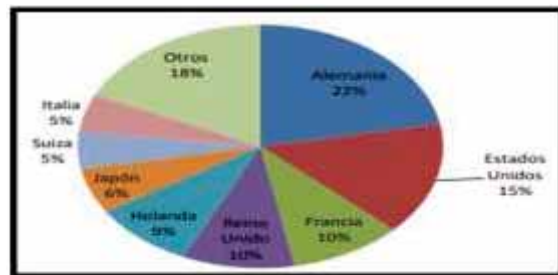


Fuente: Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

El principal importador de productos de floricultura en el mundo es Alemania, con el 17% del comercio mundial, a pesar de que, en el año 2015, redujo sus importaciones en 16%. Le siguen como mayores importadores Holanda y los Estados Unidos (International Trade Center , 2017) En cuanto a las flores cortadas, el principal mercado de importación del mundo es Estados Unidos, donde se ha experimentado aumentos en las ventas por cuatro años consecutivos, independientemente del canal de compra. No obstante, debe reconocerse que el comercio mundial de flores, así como de productos de floricultura en general, es bastante voluble, ya que es afectado por motivos económicos como los tipos de cambio o el crecimiento económico de los mercados más importantes (Agropecuaria,, 2016).

Los principales consumidores de flores a nivel mundial se presentan en la Figura 2, donde se observa que todos son países desarrollados. Mientras que los productores son países en vías de desarrollo en África, Asia o Latinoamérica. En un inicio la producción se localizaba cerca a los mercados consumidores y de allí la consolidación de Holanda como país productor, pero con los años la producción se ha desplazado a países con mano de obra barata y con un clima más favorable para el cultivo, la excepción ha sido Holanda, que sigue siendo un importante productor (Trade, 2012)

Figura 2. Principales consumidores de flores 2011



Fuente: Tomado de “The Global Flower Trade, 2012,” African Business Magazine. Recuperado de <http://africanbusinessmagazine.com/special-reports/sector-reports/floriculture/the-globalflower-trade>

En el año 2015, hubo una disminución del 13% en el comercio mundial de productos de floricultura, a pesar de que había crecido 7% en el 2013, y 2%, durante el 2014 (International Trade Center , 2017). los principales países exportadores son Holanda, Colombia, Ecuador y Alemania, entre otros. En este contexto, hasta China destaca con el 1.5% de las exportaciones en el año 2015. Como se mencionó, Holanda es el principal exportador, con el 47% en el 2015, luego de haber representado el 49% en el 2013 y 2014 (International Trade Center , 2017). Por ello, se puede afirmar que la reducción en el comercio mundial durante el último año afectó directamente al mayor exportador.

El cultivo y exportación de productos de floricultura se ha convertido en una actividad económica muy importante para varios países que dependen en gran medida de la agricultura, bien sea porque cuentan con los recursos naturales necesarios para su desarrollo, o porque carecen de un adecuado desarrollo industrial. En América Latina, son Colombia y Ecuador las economías que han logrado un desarrollo notable en la industria de la floricultura. Colombia es el primer productor en la región; el segundo exportador de flores al mercado mundial, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Holanda, Rusia, Alemania, España y Canadá. En cambio, Ecuador es el segundo productor en Latinoamérica, después de Colombia, y destaca en el mercado extranjero al contar con especies de alta calidad y resistentes al paso del tiempo, lo que representa una ventaja competitiva (Proecuador, 2013)

En el Perú, la floricultura se practica desde la época colonial. Es así que cronistas como el Inca Garcilaso de la Vega y Guamán Poma de Ayala mencionaron, en sus relatos, actividades vinculadas, destinadas únicamente a eventos domésticos y de consumo interno. La actividad comercial se inicia en la época republicana. Según, (Fumagalli, 1995) la floricultura en el país inició sus labores comerciales de exportación en el año de 1978, con la empresa Flores Esmeralda S.A., ubicada en la localidad de Sayán, departamento de Lima, la cual destacaba en los cultivos de

claveles, *Statice* y *Gypsophila*. Así mismo, esta empresa amplió sus labores de producción en el año 1981, hacia la localidad de Caraz, en el departamento de Ancash.

Durante la época comprendida entre las décadas de 1980 y 1990, hubo drásticos cambios en el sector floricultura del Perú. A principios de la década de 1980, se incrementaron las empresas que invirtieron en el sector, y que tuvieron como principal producción la *Gypsophila* peruana, de destacada calidad a nivel mundial. Estas empresas estuvieron enfocadas en los mercados de Estados Unidos y Europa. Sin embargo, entre 1985 y 1990, y por medidas políticas económicas gubernamentales, se produjo la falta de competitividad ante los precios internacionales de otros países productores. Sumado a los efectos del terrorismo que sacudía al Perú, estas medidas ocasionaron la reducción del crecimiento de esta actividad (Fumagalli, 1995).

Los principales lugares en donde se desarrolla esta actividad en el Perú son Ancash, Junín y Lima. Asimismo, en un contexto mayor, el Perú es uno de los 12 países del mundo que cuenta con una mega diversidad genética y con climas tan variados. Sin embargo, solamente se realiza el cultivo en algunas zonas. Pero lamentablemente, el país no goza de competitividad porque no se tiene el apoyo del gobierno, y se requiere que los productores se organicen mejor a través de una asociación, como la que hay en Ecuador y Colombia. (Bachmann, 2017)

El Perú tiene un gran potencial en el sector de floricultura, en el cual se aprovechan los diferentes estratos climatológicos para poder cultivar diferentes especies de plantas. Al respecto, se necesita diversificar la producción y realizar los debidos estudios de investigación y desarrollo. Asimismo, se aprecia que los productores no están capacitados ni empresarialmente ni técnicamente para la labor. Ante esto, se debe poner mayor énfasis en investigar los motivos y desarrollar una adecuada dirección estratégica que permita mejorar este aspecto en bien de la calidad que será reflejada en la productividad.

En tanto al referirnos a la actividad agrícola Peruana, Cusqueña y del distrito de Cusco, donde se cuenta con la actividad económica de la agricultura, la cual supone un reto constante para los que la componen y gracias a ellas se puede desarrollar la agricultura a nivel regional, provincial y distrital; a la vez las diversas cadenas productivas agrícolas y en específico la cadena productiva de rosas (floricultura) concentran una necesidad de búsqueda de mayores ingresos económicos para sus familias por medio de la generación de ventajas competitivas basadas en la inclusión de mejoras y desarrollo de la mano de obra y la tecnología.

Es necesario que las Asociaciones productoras de flores empiecen a utilizar herramientas no solo de sobrevivencia a corto plazo, sino también de competencia para existir y ofrecer mejores productos, tal es el caso del uso adecuado del proceso de la Dirección Estratégica.

En la actualidad, tanto en Perú como en otros países, existen muchas organizaciones con enfoque poco claro de sus metas, prioridades y recursos. Las mediciones de los FCE pueden ser la base para su planteamiento. La identificación de los FCE es un método altamente efectivo para ayudar a los ejecutivos a ejercitarse en la definición de sus prioridades y la orientación de sus servicios críticos.

En muchas ocasiones, aunque estos ejecutivos tienen el acceso a toda la información, no siempre es la que ellos necesitan. De esta necesidad, surge el enfoque de los FCE que brinda la información necesaria para manejar y administrar de la mejor manera los asuntos de la compañía.

La función principal de los FCE es la de guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el mejor aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como lo son los financieros, materiales, humanos, y de tiempo. (Garza, 1995).

En general se puede decir que los FCE son todas aquellas condiciones, tanto internas como externas, que poseen gran peso dentro de una organización, pues son completamente capaces de generar impactos significativos en la misma y pueden llegar a determinar si el desarrollo del

funcionamiento básico y elemental de la empresa está garantizando que los objetivos de la misma se cumplan en el orden establecido y a cabalidad, todo esto orientado a surgir como empresa en la industria o sector considerado. (Gil, I & Ibarra, 2014, págs. 117-126)

Las asociaciones productoras de flores de la ciudad del Cusco también denominados Agentes Económicos Organizados (AEO) o conocidos como unidades familiares dependen en su mayoría de la producción de flores que tengan en el año para poder generar sus ingresos económicos familiares; es por lo cual que es de suma importancia identificar los factores críticos de éxito para la Dirección Estratégica y así poder dar un aporte para el cumplimiento de sus objetivos, estrategias y lograr una ventaja competitiva, como Asociación.

La Asociación Rosales de Mandorani, es una asociación que se dedica a la producción y venta de rosas al por mayor y menor, desde el año 2010 desarrolla sus actividades de producción por medio de sus instalaciones ubicadas en la comunidad de Paucarpata Mandorani, Provincia del Cusco. La asociación Rosales de Mandorani está conformada por 21 socios conforme a su acta de constitución.

Las actividades realizadas no se ajustan ni orientan al logro de objetivos organizacionales a largo plazo en forma integral (no se tiene establecido claramente la idea de lo que quieren lograr como asociación, a donde quieren llegar y que resultados desean obtener); en tal sentido y siendo de vital importancia en un mundo en que vivimos hoy, se ve la necesidad identificar los Factores Críticos de Éxito para la Dirección Estratégica que profile los lineamientos y posibles estrategias que mejoren el desempeño de sus actividades, para el cual se deben establecer acciones que orienten a la asociación al logro de objetivos organizacionales, que comprometa e integren tareas al nivel de la asociación.

En función a lo mencionado, en la Asociación Rosales de Mandorani, se ha identificado la siguiente situación problemática:

1. No existe una adecuada Dirección Estratégica,
2. Falta de priorización de sus actividades a realizar.
3. Desconocimiento de los factores intraorganizacionales y ambientales, que le ayuden a identificar sus factores críticos de éxito.
4. No existen estrategias enfocadas a la creación de valor, del producto final.
5. Falta de motivación para el trabajo en equipo

DIAGNOSTICO

Por otro lado, las actividades desarrolladas por la asociación en los últimos años, adolece de herramientas de gestión, así como de un análisis profundo de su factores intraorganizacionales y sus factores ambientales para poder identificar su factores críticos de éxito; a pesar de tener un conocimiento conceptual sobre ello, el trabajo y las acciones desempeñadas no se han estado planeando sistemáticamente, sino que estos se realizan de manera estacional y se caracterizan por ser a corto plazo.

En base el diagnóstico expuesto anteriormente se ha elegido como problema general a:

¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco?

PRONOSTICO

Al identificar la problemática de la Asociación los Rosales de Mandorani; **que viene a ser la falta de análisis de los Factores Críticos de Éxito (factores intraorganizacionales y ambientales)**, se propone analizar los factores para la Dirección Estratégica; ya que ayudara a la Asociación a plantear mejores estrategias, más sistemáticas, lógicas y racionales mediante la participación activa de los socios, así también se lograra un mayor nivel de compromiso para implantar las estrategias que resulten mejores para la Asociación.

Adicionalmente se obtendrá un mayor conocimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento en la productividad de los socios y una menor resistencia al cambio.

CONTROL DE PRONÓSTICO

Por ello la exigencia de optimizar los niveles de los indicadores de eficacia y eficiencia

- **EFICACIA = (resultado*100) /resultado previsto**

Estos indicadores ayudarán a medir la capacidad de ver el efecto de la asociación tras la realización de acciones por lo cual brindará un porcentaje que podrán evaluar en percentiles de modo que en función del resultado otorgarán una puntuación del 1 al 5 siendo 1 muy ineficaz y 5 muy eficaz.

- **EFICIENCIA= (resultado alcanzado/costo real) *tiempo invertido/ (resultado esperado/costo estimado) *tiempo previsto**

En este caso el análisis del indicador también se hará en virtud a una tabla donde si el resultado es menor a 1, se considerará ineficiente, si es igual a 1, eficiente y si supera la unidad será muy eficiente.

En este sentido y en función de contribuir con la solución de esta problemática la presente investigación propone realizar un análisis de los sus factores críticos de éxito, que permita a la **alta dirección (junta directiva)** monitorear el avance de la asociación, y a la vez permitirá mejorar e incrementar sus ventas, gestión, lograr sus objetivos y metas de corto plazo y largo plazo; generando así una buena dirección estratégica.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general.

¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia de Cusco?

1.2.2. Problemas específicos.

1.2.2.1. Problema específico 1

¿Cuáles son los factores intraorganizacionales de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco?

1.2.2.2. Problema específico 2

¿Cuáles son los factores ambientales de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo es sinónimo de meta, es decir aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso, nos referimos a meta en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador se propone obtener. (Arias, 2012, pág. 43)

1.3.1. Objetivo general.

Analizar los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco

1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Objetivo Especifico 1.

Analizar cuáles son los factores intraorganizacionales de éxito para la dirección estratégica en la asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco.

1.3.2.2. Objetivo Especifico 2.

Analizar cuáles son los factores ambientales de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En esta sección deben señalarse las razones por la cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico. (Arias, 2012, pág. 105)

1.4.1. Justificación metodológica.

Según Bernal “En investigación científica la justificación metodológica del estudio, se da cuando el proyecto se va realizar y propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable” (Bernal, 2010, pág. 107)

El presente estudio tendrá relevancia científica metodológica, porque permitirá determinar la importancia de la variable Factores Críticos de Éxito en la Dirección Estratégica teniendo como sustento las teorías y métodos utilizados. Asimismo, se propondrá un instrumento de medición para estimar el cumplimiento de la secuencia metodología. Este instrumento contará con la validez de criterio y confiabilidad estadística a la que se ha de recurrir, permitiéndonos tomar decisiones antes de aplicar la acción necesaria, para determinar los resultados y su aporte.

1.4.2. Justificación práctica.

La investigación podrá ser empleada por organizaciones empresariales y académicas. Será fuente de información secundaria porque servirá como un modelo para implementar en otras organizaciones.

Indica la aplicabilidad de la investigación, su proyección de la sociedad, quienes se benefician de ésta, ya sea un grupo social o una organización. (Hernandez Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 152)

Importancia

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad resolver problemas que se presentan dentro de la Asociación Rosales de Mandorani. Como es la falta de estudio de sus factores intraorganizacionales y los factores ambientales.

Adicionalmente al contar con el análisis de los factores intraorganizacionales y los factores ambientales, se podrá analizar los Factores críticos de éxito; los cuales poseen gran

importancia dentro de una organización, pues al ser identificados, estos serán completamente idóneas de crear impactos significativos en la asociación y pueden llegar a determinar el desarrollo de la misma.

Se pretende dar a conocer sobre el entorno en el cual se está desempeñando la asociación, lo cual al mismo tiempo ayudará a fomentar la participación en los diferentes concursos(proyectos) como son: capacitaciones, financiamiento entre otros; que promueven las diferentes organizaciones (PROCOMPITE, APOMYPE, IMAGEN, ONGs , SALTO PERU, EL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, etc.); ya que estas evalúan la situación actual en la que se encuentran las organizaciones a las que pretenden favorecer; con el estudio reconocerán con mayor facilidad las debilidades y amenazas de la asociación para así poder convertirlas en fortalezas y oportunidades; por tal motivo el trabajo de investigación será el mayor referente para dichas organizaciones que consideren a la Asociación como participe de los concursos que se realizan.

Finalmente se considera que es de suma importancia realizar un adecuado análisis de los factores críticos de éxito; para así poder plantear estrategias que ayuden a la asociación a obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores y de esa manera al aplicar las estrategias, los socios puedan mejorar su nivel socioeconómico.

1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a (Gomez, 2012) afirma “todo estudio cuenta con delimitaciones que se deberán especificar, tal como se menciona en el planteamiento del problema; dependiendo del tipo de investigación a realizar y de otros elementos que casualmente se pudieran presentar en el avance de la investigación”.

1.5.1 Alcance de la investigación.

1.5.1.1. Ámbito geográfico o espacial.

Especifica el área o lugar geográfico en el que se llevara a cabo la investigación, (Hernandez et al. 2014)

La investigación se realizó en la comunidad de Paucarpata, Distrito de Cusco, Provincia de Cusco.

1.5.1.2. Temporalidad.

Se deberá determinar el tiempo en que se realizará la investigación, señalando los intervalos de tiempo, meses o años. (Gomez, 2012)

Para la presente investigación la delimitación temporal está determinada en el periodo 2018.

1.5.1.3. Unidad de análisis.

La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. (Hernández et al.,2014)

La unidad de análisis es la **Asociación Rosales de Mandorani**. Así mismo se considera el entorno de la asociación, especialmente a los socios y clientes de la Asociación Rosales de Mandorani.

1.5.1.4. Unidades de observación.

- En la variable Factores Críticos de Éxito:
 - Factores Intraorganizacionales
 - Junta Directiva: Liderazgo y Comunicación
 - Socios: Nivel de educación, nivel de capacitaciones, trabajo en equipo y motivación.
 - Operaciones en la producción: Infraestructura y transporte.

- Marketing y Ventas: Conocimiento del producto, nivel de satisfacción del cliente y calidad reconocida por el cliente.
- Finanzas: Utilidad y Capacidad de Endeudamiento
- Factores Ambientales
 - Clientes: Clientes actuales.
 - Proveedores: Cantidad de proveedores y calidad de insumos adquiridos.
 - Competidores: Asociaciones del mismo rubro.
 - Productos Sustitutos: variedad de sustitutos.
 - Aspecto político-legal: Formalización y Marco legal de competitividad.
 - Aspectos económicos: Índice de desarrollo humano e Ingreso familiar per cápita.
 - Aspectos Socio culturales: Festividades en la región.
 - Aspecto tecnológico: Tiendas ONLINE de asociaciones y florerías.
 - Aspecto ecológico: Factores ambientales que afectan la producción e impacto ambiental

1.5.2. Limitaciones de la investigación.

Son obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo de la investigación. (Arias, 2012, pág. 106)

1.5.2.1. Limitaciones teóricas

Si no existieran teorías sobre el tema de investigación se consideraría; pero no es el caso.

1.5.2.2. Limitaciones metodológicas

Existe metodología para resolver este tipo de investigación, y para esta investigación es el método hipotético deductivo.

1.5.2.3. Limitaciones prácticas.

Este trabajo de investigación tuvo limitaciones de tiempo debido a que se evidenciaron algunas dificultades relacionadas con la disposición de tiempo de los socios de la Asociación Rosales de Mandorani, por lo que nos adecuamos a sus horarios y espacios de tiempo para poder entrevistarnos con ellos con la finalidad de obtener información necesaria para la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto. (Arias, 2012, pág. 106)

2.1.1. Antecedentes Internacionales

(Serrano Ledesma, 2013) presenta la Tesis de investigación con el tema de investigación de índole internacional “Factores Críticos de Éxito que influyen en el desempeño empresarial”, para optar el Grado de Licenciado en Economía, teniendo como:

Problema general

- Cuáles son los Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Quito y su influencia en el comportamiento de compra, consumo, visitas, y preferencias de las personas.

Objetivo general

- Identificar y analizar los Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Quito y su influencia en el comportamiento de compra, consumo, visitas, y preferencias de las personas.

Conclusiones:

- Los factores críticos de éxito determinan los criterios en las organizaciones. El enfoque orientado a proceso, contribuye a mejorar la gestión en las organizaciones, en torno a su estrategia.

- No existe un único juicio de desempeño empresarial, pues dicho concepto se va estrictamente ligado con la capacidad que tiene una organización para cumplir sus metas, para adaptarse al entorno y para hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir los lineamientos estratégicos.

2.1.2. Antecedentes nacionales

(Mamani Mercado, 2016) presenta el trabajo de investigación con el tema de investigación de índole nacional “Factores Críticos de Éxito y supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna”, Para obtener el grado de Ingeniero Comercial Tesis presentada estableciendo como:

Problema general

- ¿Qué relación existe entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, 2016?

Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de afectación que los Factores Críticos de Éxito presentan en las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, 2016?
- ¿Cuál es la probabilidad de Supervivencia Empresarial de las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, 2016

Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

Objetivos específicos

- Determinar el nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito en las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, 2016.
- Determinar la probabilidad de supervivencia de las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

Conclusión:

- Se determinó que existe relación significativa entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, actualmente las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna han logrado afianzarse con los años, en el Registro Nacional de Productores de Pisco en Tacna tenemos empresas que llevan entre 6 y 35 años de vigencia las cuales ya pasaron la curva de aprendizaje y hoy se encuentran en una etapa de Madurez y expansión.
- El nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta ya que se han preocupado por brindar un producto de calidad por lo que actualmente contamos con 7 de las 12 empresas Pisqueras en Tacna que ya cuentan con denominación de origen y varias marcas ya han sido reconocidas en concursos Nacionales e Internacionales.

2.1.2. Antecedentes Locales

(Choque Cardenas & Victoria Caballero, 2015) Presenta el trabajo de investigación con el tema de investigación de índole local “Factores Críticos de Éxito para el Desarrollo de las

MYPES Comercializadoras de prendas de vestir, Provincia de Cusco, caso “Centro Comercial Molino I”, para optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Problema general

- ¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito que inciden en el desarrollo de las MyPes “Comercializadoras de prendas de vestir, del Centro Comercial Molino I”?

Problema específico

- ¿Cuál es la importancia de los Factores Críticos de Éxito para la sostenibilidad de las MyPes en el tiempo?
- ¿Cuáles son las causas y consecuencias que ocasiona la falta de conocimiento de los Factores Críticos de Éxito en las MyPes?

Objetivo general

- Identificar los Factores Críticos de Éxito que inciden en el desarrollo de las MyPes comercializadoras de prendas de vestir en el Centro Comercial el Molino I

Objetivo específicos

- Identificar la importancia de los Factores Críticos de Éxito para lograr la sostenibilidad de las MyPes en el mercado y su desarrollo en el ámbito social, económico
- Conocer las causas y consecuencias que ocasiona la falta de conocimiento y de aplicación de los Factores Críticos de Éxito en las MyPes.

Conclusiones:

- Los Factores Críticos de Éxito más importantes para el desarrollo de las MyPes comercializadores de las prendas de vestir del Centro Comercial El Molino I son: modelos exclusivos, perseverancia, conocimiento del negocio, variedad de productos,

calidad en la atención, apoyo del gobierno, precios cómodos, recomendación de los clientes, poca competencia, capital de la empresa, buena ubicación, buenas inversiones, manejo adecuado de los costos, buena administración, entre otros; y la aplicación de esos de los comerciantes “ C.C. El Molino I” tenga un desarrollo sostenible.

- El conocimiento de los Factores Críticos de Éxito es de mucha importancia para la sostenibilidad de las MyPes comercializadoras de prendas de vestir, ya que con el conocimiento de estos factores, los micro y pequeños empresarios podrán tener un mejor desarrollo en el ámbito social y económico, y mayor sostenibilidad en el tiempo.
- El poco conocimiento de los Factores Críticos por parte de los Micro y Pequeños empresarios del “C.C. El Molino I” a lo largo del tiempo ha sido de manera empírica, consecuencia de este es el fracaso de algunos empresarios, por lo que el conocimiento y la aplicación adecuada de sus factores contribuirán al éxito de las MyPes.

2.2. MARCO LEGAL

2.2.1. Según el artículo 2º, inciso 13 de la Constitución Política

Establece como uno de los derechos de las personas: “A asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo de la ley. No pueden ser disueltas por resolución administrativa”.

2.2.2. Según código civil decreto legislativo N° 295

Asociaciones: La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

Contenido del estatuto

Artículo 82.- El estatuto de la asociación debe expresar:

1. La denominación, duración y domicilio.
2. Los fines.
3. Los bienes que integran el patrimonio social.
4. La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
5. Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
6. Los derechos y deberes de los asociados.
7. Los requisitos para su modificación.
8. Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
9. Los demás pactos y condiciones que se establezcan.

Libros de la asociación

Artículo 83.- Toda asociación debe tener un libro de registro actualizado en que consten el nombre, actividad, domicilio y fecha de admisión de cada uno de sus miembros, con indicación de los que ejerzan cargos de administración o representación.

La asociación debe contar, asimismo, con libros de actas de las sesiones de asamblea general y de consejo directivo en los que constarán los acuerdos adoptados.

Los libros a que se refiere el presente artículo se llevan con las formalidades de ley, bajo responsabilidad del presidente del consejo directivo de la asociación y de conformidad con los requisitos que fije el estatuto.

Asamblea General

Artículo 84.- La asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

Convocatoria

Artículo 85.- La asamblea general es convocada por el presidente del consejo directivo de la asociación, en los casos previstos en el estatuto, cuando lo acuerde dicho consejo directivo o cuando lo soliciten no menos de la décima parte de los asociados.

Si la solicitud de éstos no es atendida dentro de los quince días de haber sido presentada, o es denegada, la convocatoria es hecha por el juez de primera instancia del domicilio de la asociación, a solicitud de los mismos asociados.

Facultades de la Asamblea General

Artículo 86.- La asamblea general elige a las personas que integran el consejo directivo, aprueba las cuentas y balances, resuelve sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos.

Quórum para adopción de acuerdos

Artículo 87.- Para la validez de las reuniones de asamblea general se requiere, en primera convocatoria, la concurrencia de más de la mitad de los asociados.

El estatuto puede disponer que el representante sea otro asociado. La representación se otorga por escritura pública. También puede conferirse por otro medio escrito y sólo con carácter especial para cada asamblea.

Derecho de voto

Artículo 88.- Ningún asociado tiene derecho por sí mismo a más de un voto.

Carácter personalísimo de la calidad del asociado

Artículo 89.- La calidad de asociado es inherente a la persona y no es transmisible, salvo que lo permita el estatuto. Renuncia de los asociados Artículo 90.- La renuncia de los asociados debe ser formulada por escrito.

2.2.3. Según norma tributaria

- Reglamento de la ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo – Decreto Supremo N°. 29-94-EF
- Decreto Ley N° 25632, Ley de Comprobantes de pago, se establece que: “Están obligados a emitir comprobante de pago todas las personas que transfieren bienes, propiedades o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza”
- Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT
- Ley de Impuesto a la Renta, incorporado por el Decreto Supremo N° 175-2008-EF, en donde la SUNAT deberá fiscalizar no menos del 10 % de las entidades inscritas en el Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta al amparo de lo previsto en el inciso b) del artículo 19° de la Ley.

En atención a ello, aun cuando las operaciones realizadas por las Asociaciones sin Fines de Lucro se encuentren inafectas o exoneradas de los impuestos, en tanto corresponden a supuestos que originan la obligación de otorgar Comprobante de Pago deberán emitir correspondientemente factura (a sujetos que necesiten sustentar costo o gasto) o boleta de venta (en caso de operaciones realizadas con consumidores finales).

2.2.4. Según decreto legislativo N° 1086

TITULO I

Disposiciones Generales

Artículo I.- Objeto

El presente Decreto Legislativo tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de estas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social

y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

TITULO V

Promoción para el Desarrollo de la Competitividad

Capítulo I: Personería y Constitución Simplificada

Artículo 29°.- Personería Jurídica

Para acogerse a la presente ley, la microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley.

CAPITULO II

Acceso al Financiamiento

Artículo 31°.- Acceso al Financiamiento

El Estado promueve el acceso de las MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

El Estado promueve el fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones – SBS. Asimismo, promueve la incorporación al sistema financiero de las entidades no reguladas que proveen servicios financieros a las MYPE.

CAPITULO III

Otros Instrumentos de Promoción

Artículo 34°.- Acceso de las microempresas a los beneficios del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad

Incorporese como beneficiarios de la Ley N° 29152, Ley que establece la implementación y el funcionamiento del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – FIDECOM, a las microempresas.

Parte de los recursos del FIDECOM se asignan preferentemente al financiamiento de programas de capacitación de los trabajadores y de los conductores de las microempresas que fortalezcan su capacidad de generación de conocimiento tecnológico para la innovación en procesos, productos, servicios y otros, en áreas específicas relacionadas con este tipo de empresas.

Los programas de capacitación son administrados por entidades académicas elegidas por concurso público, cuyo objetivo prioritario será el desarrollo de las capacidades productivas y gestión empresarial de las microempresas.

Artículo 35°.- Fomento de la asociatividad, clusters y cadenas de exportación

El acceso a los programas y medidas de fomento al desarrollo empresarial será articulado de modo de priorizar a aquellas empresas que se agrupe en unidades asociativas o clusters o se inserten en procesos de subcontratación o cadenas productivas de exportación.

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. La teoría neoclásica de la administración

El enfoque Neoclásico corresponde a la teoría clásica maquillada, ecléctica que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas, básicamente “consiste en identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración” (Chiavenato I., introducción a la teoría general de la administración, 2004).

2.3.1.1. Características de la teoría neoclásica:

- **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.
- **Reafirmación de los postulados clásicos:** Dado que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en su sitio, retoman gran parte del material desarrollada por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual para darle una configuración más amplia y flexible.
- **Énfasis en los principios generales de administración:** Los autores neoclásicos retoman, con criterios más o menos elásticos, los principios de administración que los autores clásicos utilizaban como "leyes" científicas, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas que se basan en la presentación y discusión de principios generales sobre cómo planear, organizar, dirigir, controlar.
- **Énfasis en los objetivos y en los resultados:** Las organizaciones no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos.
- **Eclecticismo de la teoría neoclásica:** Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos, es decir reúnen lo que les parece verdadero y útil de varias teorías y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber:
 - i. De la Teoría de las Relaciones Humanas.
 - ii. De la Teoría Estructuralista.

iii. De la Teoría del Comportamiento.

iv. De la Teoría Matemática.

v. De la Teoría de Sistemas.

2.3.2. Teorías sobre estrategia.

Según Whittington propone cuatro enfoques del pensamiento estratégico: clásico, evolucionista, procesualista y sistémica. Los enfoques clásicos y evolucionistas persiguen la maximización de beneficios, mientras los sistémicos y procesualistas creen que pueden existir otros resultados además de los beneficios. Los evolucionistas y procesualistas están convencidos que la estrategia se crea mediante procesos basados en el azar y la confusión (estrategias emergentes); por el contrario, los clásicos y sistémicos apuestan por estrategias deliberadas

2.3.2.1. Enfoque clásico de la estrategia.

Igor Ansoff y Michael Porter son los autores de referencia para los enfoques clásicos. Ven a las estrategias como un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, que llevará a la empresa a obtener ventajas competitivas a largo plazo y asegura su futuro. Para ellos el entorno y la organización se pueden llegar a convertir en predecibles y moldeables, gracias al análisis exhaustivo y la utilización de herramientas adecuadas, lo que permitirá obtener como principal objetivo, la rentabilidad.

2.3.2.2. Enfoque evolucionista de la estrategia.

Los padres conceptuales de este enfoque fueron Pugh, Williamson, Hannan y Freeman. Piensan que la planificación estratégica racional es irrelevante, ya que el entorno es demasiado impredecible para poder anticiparse a él de forma eficaz. Para ellos el entorno es tan inestable que no es posible planificar la supervivencia a largo plazo y por lo tanto sólo sobrevivirán las empresas que den con estrategias que maximicen el beneficio (en

muchas ocasiones por casualidad)."La mejor estrategia es concentrarse en optimizar las posibilidades de sobrevivir día a día."

2.3.2.3. Enfoque procesualista de la estrategia.

Sus máximas figuras son Mintzberg, Cyert y March. Están de acuerdo con los evolucionistas en que la planificación estratégica a largo plazo es inútil. Para ellos las personas tienen una comprensión limitada de la realidad y una atención dispersa, lo que hace imposible seguir un plan establecido con anterioridad. El plan se olvida en cuanto las circunstancias cambian. Según su visión, la estrategia es un proceso que emana del aprendizaje y la adaptación. Su fin, no es intentar conseguir una estrategia óptima, sino aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor manera posible.

2.3.2.4. Enfoque sistémico de la estrategia.

En contra de las propuestas de los teóricos evolucionistas y procesualistas. Los defensores de la escuela sistémica aún tienen fe en la capacidad de las organizaciones para planear y actuar de manera efectiva en sus entornos. Granovetter y Albert son los autores más destacados de esta escuela, mucho más optimista respecto a la capacidad de las personas para planificar de forma lógica y definir estrategias. Defienden que la práctica de la estrategia depende del sistema social en el que se desarrolle, que definirá los intereses que se persiguen y las normas para la supervivencia. Adoptan una postura relativista, ya que para ellos la forma de crear la estrategia y los objetivos dependen del contexto social. En realidad, el comportamiento económico de las personas está insertado en una red de relaciones sociales que incluye a su familia, al Estado, su formación y educación, e incluso su religión o raza. Es decir, las estrategias son un reflejo de los sistemas sociales en los que se aplican y la concepción de la estrategia que tenga cada país puede llegar a determinar sus resultados económicos globales.

2.3.3. Diferencia entre gestión estratégica, gerencia estratégica, dirección estratégica y plan estratégico

Tabla 1

Diferencia entre gestión estratégica, gerencia estratégica, dirección estratégica y plan estratégico

GESTION ESTRATEGIA	GERENCIA ESTATEGICA	DIRECCION ESTRATEGICA	PLAN ESTRATEGICO
“El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente en el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2006)	Gerencia estratégica o Administración estratégica se refiere al proceso administrativo, considerando en la etapa de planeación los objetivos estratégicos, o su ejecución que parezca adecuados. (Robbins, 2005)	“La dirección estratégica se define como el arte de la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (Fred R, 2003, pág. 05)	Un plan estratégico es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarlas en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de los objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros (valencia, 2001).

Fuente: Elaboración Propia en base a diferentes autores

2.3.4. Dirección Estratégica

2.3.4.1. Evolución de la dirección estratégica

Según (Keraga, 2014), los orígenes de la dirección estratégica se da a partir del concepto “Estrategia” y se toma como referencia el año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu Ping Fa o “El arte de la guerra”, en el cual se establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización de los ejércitos, el uso de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. El primer paso en la evolución de la

dirección estratégica se dio a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto recibe el nombre de planificación estratégica

Según (Velaz, 2013) el siguiente paso de la dirección estratégica es la planificación y control de presupuestos, en esta etapa se crearon departamentos de planificación corporativa para poder realizar una planificación financiera y de recursos anuales. Durante los años sesenta se da la Planificación Corporativa cuyo tema central giraba en torno a la diversificación. Igor Ansoff llegó a definir la estrategia en términos de las decisiones de diversificación: “Las decisiones estratégicas se refieren sobre todo a los problemas externos de la empresa más que a los internos, y especialmente a la selección de los productos que la empresa producirá y de los mercados donde los venderá.

Según (Keraga, 2014) en la década de los setenta, el entorno se vuelve cada vez más turbulento y las empresas ya no tienen la capacidad para planificar sus inversiones a largo plazo, esto llevó a un cambio de énfasis desde la Planificación Estratégica hacia la Dirección Estratégica, más centrada en el análisis de la competencia y con la ventaja competitiva como objetivo último de cualquier estrategia. A principios de los noventa la investigación del análisis estratégico sobre las fuentes de rentabilidad se desplazó del entorno al interior de la empresa. Los recursos y capacidades internos de la empresa empiezan a ser considerados progresivamente como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible, dando lugar a la visión basada en los recursos.

2.3.4.2. Definición de la dirección estratégica.

Según (Fred R, 2003, pág. 5) la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa de lograr sus objetivos. En efecto, el modelo de dirección estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga.

2.3.4.3. Principios de la dirección estratégica.

Según (Dess, Lumpkin, & Rivera Hernandez, 2003) menciona los siguientes principios.

- Para que se considere que una organización está excelentemente dirigida, ésta debe mostrar una ejecución excelente de una estrategia excelente.
- Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.
- Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización.
- La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia de una compañía nunca es suficiente; la evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección estratégica.

2.3.4.4. Características de la dirección estratégica.

El carácter abierto del sistema empresa hace indispensable el desarrollo de la función de control, la función de control basada en la retroalimentación, propiedad de la empresa que permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados, así pues, en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

- Las decisiones estratégicas tienen que ver con el alcance que tienen con su organización y entorno.
- Toda decisión estratégica debe ajustar las actividades de la organización con relación a su entorno.
- La estrategia tiene que ver con la capacidad y disponibilidad de los recursos.
- Las decisiones estratégicas afectan o condicionan las decisiones operacionales.
- Las decisiones estratégicas generalmente son a más largo plazo que otras en el resto de la organización.
- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con y que afectan a la dirección a largo plazo.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia normalmente a cómo lograr ciertas ventajas para la organización por ejemplo con relación a la competencia.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.
- Tener una clara aptitud de liderazgo y capacidad empresarial.
- Ser un experto estratega, tanto en la formulación como en su implantación, lo que exige grandes dotes de organización.

- Tener una especial orientación al mercado y hacia el cliente.
- Aptitud para gestionar el cambio.

Según (Cuervo, 1995) manifiesta que la dirección estratégica está caracterizada esencialmente por la complejidad que se deriva de las variadas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, la incertidumbre acerca del entorno externo, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; y también los conflictos de la organización entre los que toman las decisiones (directivos) y los afectados por ellas. (p. 45)

2.3.4.5. Importancia de la dirección estratégica

(Fred, 1990) Hace referencia a un planteamiento hecho previamente por Greenley quien afirma que la dirección estratégica tiene una gran importancia en el desarrollo y desenvolvimiento de las empresas, entre sus principales beneficios se pueden mencionar los siguientes:

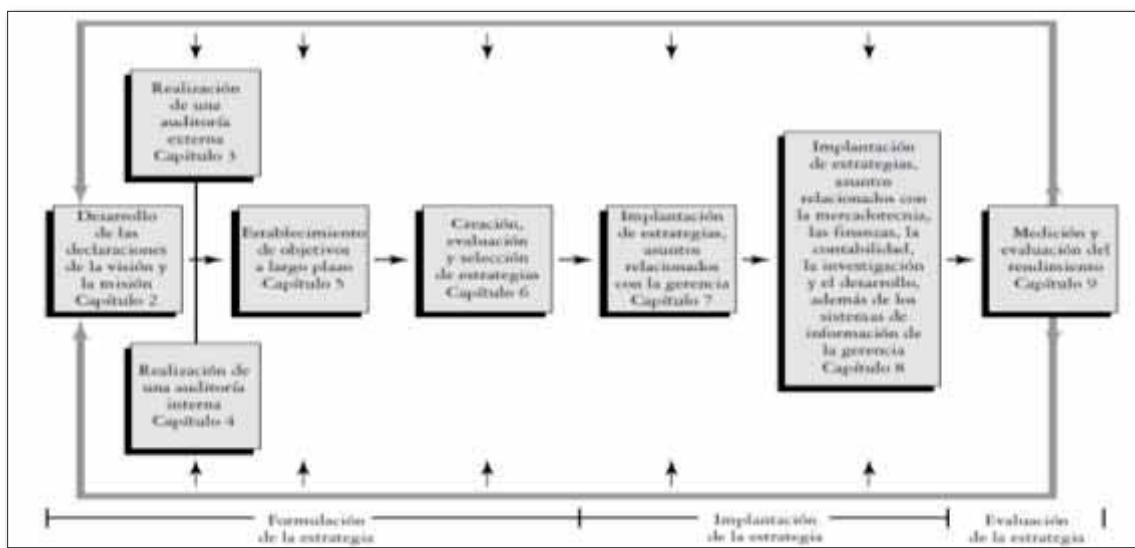
- Permite a la empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que tiene la oportunidad de iniciar en las actividades, ejerciendo control de su propio destino.
- Ayuda a plantear mejores estrategias, más sistemáticas, lógicas y racionales
- Mediante la participación activa del personal de la empresa, se logra un mayor nivel de compromiso para implantar las estrategias que resulten
- Logra la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados, en pro de la consecución de los objetivos planteados.
- Generalmente las empresas logran ser más rentables y productivas.

- Adicionalmente se obtiene un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento en la productividad de empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa.

2.3.4.6. Modelo de dirección estratégica

A. Modelo de dirección estratégica de David Fred

Figura 3. Modelo Integral de la Dirección Estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): página 40.

En este modelo, se puede observar claramente que el punto de inicio es la identificación de la visión, misión objetivos y estrategias existentes, ya que tener un conocimiento de lo cual puede permitir el incluir o no ciertas estrategias. Para saber hacia dónde se dirige la empresa es necesario conocer donde ha estado. Toda empresa posee una visión, misión, objetivos y estrategias. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer donde ha estado. Toda empresa posee una visión, misión, objetivos y estrategias aun cuando no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consiente. (Fred R, 2003, pág. 13)

2.3.4.7. Etapas de la dirección estratégica

La dirección estratégica según (Fred R, 2003, pág. 11) , contempla tres etapas:

- La formulación de la estrategia
- La implantación de la estrategia
- La evaluación de la estrategia

2.3.4.7.1. Formulación de la estrategia

Se formulan todas las alternativas que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos. Esta etapa incluye todo lo relacionado con el estudio desde los antecedentes hasta la elección de estrategias específicas a seguir, pasando por la creación de la visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas del medio externo, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (Fred R, 2003, pág. 5)

Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnología específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para el bien o para el mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

A. Direccionamiento estratégico (Visión, Misión, y Valores).

Para (Palacio, 2012) El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento,

perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes. Para la investigación se toma en cuenta elementos como la visión, misión, valores.

✓ **Visión**

Para (D'Alessio, 2007, pág. 61) la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, este autor señala que se debe tener un enfoque a largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio, la cual debe fijar un futuro retador y se debe tener la capacidad de difundirla, para que sirva como guía motivadora para los empleados.

✓ **Misión**

Para (Fred R, 2003, págs. 59-68) una declaración de la misión debe responder a la pregunta básica ¿Cuál es nuestro negocio?, la cual es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Indica también que una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular la estrategia con eficacia. Una declaración de la misión denominada en ocasiones una declaración del credo, “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quiere servir.

✓ **Valores**

Para (D'Alessio, 2007, pág. 70) los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de los funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias,

actitudes, tradiciones y su personalidad. Los valores sirven para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, definir las intenciones estratégicas.

B. Análisis de estrategias

2.3.4.7.2. La implantación de la estrategia

Implantar una estrategia requiere de varios factores importantes como es establecer los objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos. De la misma manera se debe desarrollar una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organizacional eficaz y la reorientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de los sistemas de información y comunicación, etc.

En esta etapa es considerada como la etapa de acción de la dirección estratégica, y generalmente es la más difícil, ya que requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados. (Fred R, 2003, pág. 6)

Paralelamente, la implantación contempla a todos los niveles de la organización, algunos en mayor grado y otros en menor grado, pero cada división y departamento debe hacer su aporte en pro de esta implantación; para lo cual es necesario realizar un plan de acción.

2.3.4.7.3. La evaluación de la estrategia

La evaluación como etapa final de la dirección estratégica es de suma importancia, debido a que necesita poder conocer si las estrategias implantadas funcionaron adecuadamente o no. Adicionalmente como los factores externos e internos están cambiando constantemente.

Durante la evaluación, se deben desarrollar tres actividades importantes: la revisión de los factores externos e internos en los cuales se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas. Esta evaluación, producto de los cambios que

se generan, siempre será provechosa; las empresas que no cambian ni se adaptan, tarde o temprano desaparecen. (Fred R, 2003, pág. 6)

Si la empresa es pequeña, puede ser que no posean unidades de negocio, así que solo los niveles directivos y funcionales participaran en el proceso de la dirección estratégica.

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?, ¿siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?, ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades? Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios. (Fred R, 2003, pág. 7)

2.3.5. Factores críticos de éxito.

Los factores críticos del éxito son un número limitado de áreas de interés, en las cuales un resultado satisfactorio asegurará el exitoso desempeño competitivo del individuo, departamento u organización. En otras palabras.

2.3.5.1. Concepto de los factores críticos del éxito (FCE).

- ✓ Son algunas áreas clave, donde "las cosas deben funcionar correctamente", para que el negocio pueda crecer y las metas de la alta gerencia puedan ser cumplidas (Rockart, 1979)
- ✓ Los FCE son todas aquellas condiciones, tanto internas (intraorganizacionales) como externas (ambientales), que poseen gran peso dentro de una organización, pues son completamente capaces de generar impactos significativos en la misma y pueden llegar a determinar si el desarrollo del funcionamiento básico y elemental de la empresa está garantizando que los objetivos de la misma se cumplan en el orden establecido y a

cabalidad, todo esto orientado a surgir como empresa en la industria o sector considerado. (Gil, I & Ibarra, 2014, págs. 117-126)

2.3.5.2. *La función principal de los FCE.*

Es la de guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el mejor aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como son los financieros, materiales, humanos, y de tiempo (Garza, 1995, pág. 34)

Autores como (Fred R, 2003) asocia a los FCE con los factores que sirven de insumo para realizar la evaluación externa (oportunidades y amenazas) y la evaluación interna (fortalezas y debilidades) que se realiza para la elección de estrategias. Una evaluación externa debe reunir información para determinar los FCE externos relacionados con: 1) Fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas y 5) fuerzas de la competencia. Los factores críticos de éxito ayudan mucho en el cumplimiento de los objetivos que se trace La Asociación, porque permitirán visualizar las acciones críticas a las que debe dedicárseles mayor atención o supervisión y por supuesto a las que no debe limitar la asignación de los recursos. El seguimiento de los Factores Críticos de Éxito servirá para asegurar una ejecución exitosa de la dirección estratégica que será realizada por la junta directiva.

La clave del éxito dentro de las organizaciones actuales, es dar mayor importancia a sus recursos críticos en aquellas actividades que hacen la diferencia entre el fracaso y el éxito. Esto facilitará el logro de las metas determinadas dentro de las mismas. Además, asegura el buen uso de los recursos escasos dentro de la organización y conjuntamente se mejora el desempeño y resultado de los procesos de la organización.

2.3.5.3. Importancia de los factores críticos de éxito.

Según (Garza, 1995) indica que los FCE, es importante porque:

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, enfocándola hacia las actividades más importantes.
- Descubre las necesidades de información.
- Sirve como base para identificar metas y objetivos.
- Identifican las barreras que impiden alcanzar el éxito.
- Ayuda a la empresa al logro de los objetivos y metas situándola en aquellas actividades que son críticas para su éxito y en sus necesidades principales de información.

2.3.5.4. Uso de los factores críticos de éxito

Según (Garza, 1995) menciona que los usos de los factores críticos del éxito pueden ser muchos para cada organización y las formas de utilizarlos pueden ser aún mayores. Algunas formas en que se ha orientado su manejo son las siguientes:

- Como elemento fundamental en la dirección estratégica, la planeación a corto plazo, y los planes de acción. Es decir, en el establecimiento de las metas organizacionales.
- Administración del cambio.
- Desarrollo de pequeños negocios.
- Para identificar aspectos críticos relacionados con la implementación del plan.
- Como parte de una metodología para definir los requerimientos de Información de un ejecutivo.

2.3.5.5. Características de los factores críticos de éxito.

Se ha hablado de la utilidad de los FCE, pero faltó mencionarse cuáles son sus características principales, éstas se pueden observar en cinco puntos (Garza, 1995):

- No se aplican de forma general a todas las organizaciones, los FCE varían de acuerdo al giro y características entre las empresas.
- Son aplicables a una situación específica o período de tiempo.
- Deben encontrarse en un proceso continuo de redefinición.
- Comúnmente no son de fácil medición, puesto que algunos son de carácter subjetivo.

Después de haber visto las características de los FCE se puede resumir que los FCE son únicos para cada empresa, y para cada tiempo pues son afectados por diferentes factores.

2.3.5.6. Análisis de los factores críticos de éxito.

Los factores críticos del éxito la mayoría de veces, provienen de la empresa misma, del medio ambiente y de los factores temporales.

Las empresas pueden tener los mismos factores, pero en cada una con diferente grado de importancia. Cada empresa en particular posee un conjunto de factores críticos que son relevantes para cualquier compañía dentro de ésta.

2.3.5.6.1. Factores intraorganizacionales

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para conocer las fortalezas, o aspectos que afectan positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización. (Metzger, 2007).

Este análisis intraorganizacional consiste en examinar a la, directiva, socios, operaciones en la producción, marketing y ventas, y finanzas.

2.3.5.6.2. Matriz de evaluación del factor interno EFI

Según (Fred R, 2003, págs. 149-150) un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de

evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.3.5.6.3. Factores ambientales

Este análisis de estos factores ambientales se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización (Metzger, 2007).

Los factores ambientales están constituidos por el Microentorno y el Macroentorno

A. Micro entorno

El micro entorno hace referencia al entorno específico de una empresa en particular. Este micro entorno está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control.

Según Porter, estos factores son: los clientes, proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutos. Que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

A.1. Clientes

Personas que compran o hacen uso de los productos y servicios que ofrece la empresa no solo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales.

A.2. Proveedores:

Representan un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad de abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega, financiamiento, etc.

A.3. Competidores

Son aquellos entes que pueden ofrecer un producto similar del que una empresa ofrece, puede brindar los mismos beneficios, forman parte del entorno operativo y son los rivales con los que esta se enfrenta.

A.4. Productos sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa; cuando cualquier otra organización baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite.

B. Macroentorno.

El Macroentorno incluye el análisis PESTE. El análisis PESTE, o también denominado PESTEL, Para Fred R, se debe realizar una auditoria externa para recabar las informaciones pertinentes de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. (Fred R, 2003, págs. 82-98)

B.1. Aspectos Político-Legal.

Cuando nos referimos a este entorno, hablamos del conjunto de políticas, normas, reglamentos y leyes que definen el marco en el que las personas y organizaciones realizan sus actividades y los limitan.

B.2. Aspectos Económicos

Se hace referencia en este entorno al conjunto de factores y tendencias que determinan o condicionan la capacidad de compra en el mercado. Debemos por tanto prestar mucha atención a factores tales como: nivel de precios, nivel de ingreso y gasto en el mercado, etc. es decir, abarcan factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto.

B.3. Aspectos Sociales-Culturales.

Este entorno viene determinado por los factores culturales y sociales que afectan y determinan el comportamiento de las personas que forman el mercado. Son el conjunto de normas, creencias y valores fundamentales presentes en toda la sociedad.

B.4. Aspectos Tecnológicos.

Los cambios y descubrimientos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Algunos factores serían el internet como un motor económico mundial, innovación en herramientas para mejorar la productividad. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para formular la estrategia.

B.5. Aspectos Ecológicos

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como la responsabilidad para con las futuras generaciones.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito.

2.3.5.6.4. Matriz de evaluación del factor externo EFE.

Según (Fred R, 2003, págs. 110-111) una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica. Para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva y defensiva.

2.3.5.6.5. *La Matriz IE*

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. La matriz IE utiliza los valores totales obtenidos en las matrices EFI y EFE y los coloca en un plano de 9 cuadrantes, donde se grafican en el eje

de las x el total de los valores ponderados de la matriz EFE y en el eje de las y el total de los valores ponderados de la matriz EFI. (Castellanos, 2015)

Figura 4. Matriz IE



Fuente: Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y planeacion estrategica*. Venezuela: IE Venezuela. La matriz IE, nos ayudará a identificar en que cuadrante se encuentra la Asociación de, acuerdo a los valores obtenidos en la Matriz EFI y en la Matriz EFE; el cual al ser ubicado en la Matriz IE, podremos conocer qué tipo de estrategias usar para que la Asociación se elimine, resista o crezca.

2.3.5.6.6. Identificación de los factores críticos de éxito

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones. (Fred R, 2003, pág. 112)

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas

dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento para su desarrollo según (Fred R, 2003, pág. 112) **menciona lo siguiente:**

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0= sin importancia

1.0= muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se esta estudiando, al debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1= debilidad principal

2= debilidad menor

3= fortaleza menor

4= fortaleza principal

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Tabla 2
Matriz del Perfil Competitivo

Factores considerados clave para éxito	Peso	Compañía propia		Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Total	100.00	Valor Total		Valor Total		Valor Total	

Fuente: Garrido Bug.Santiago “Dirección Estratégica” Segunda Edición 2006 pag.50

2.4. MARCO CONCEPTUAL

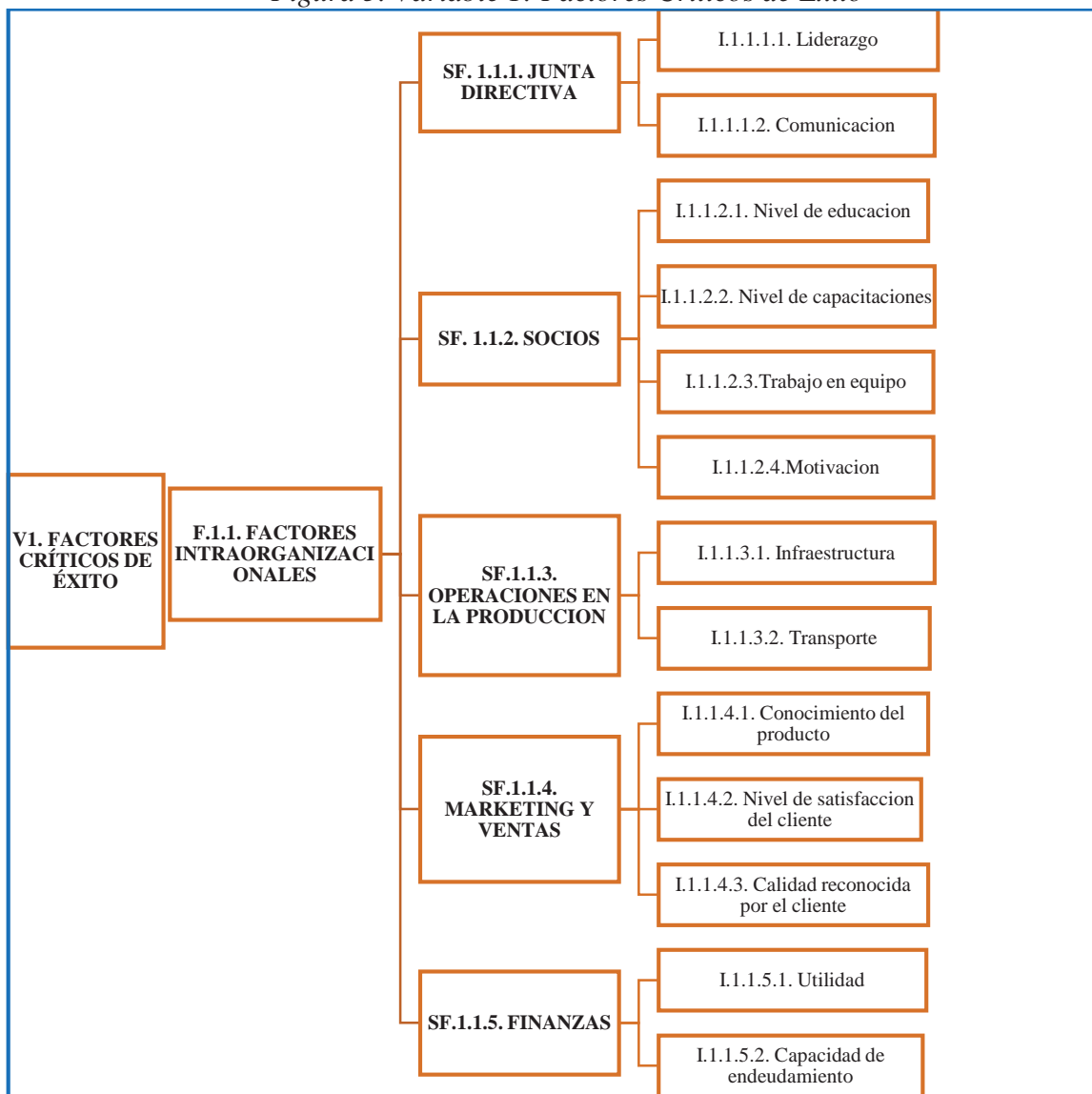
2.4.1. Variable (V1): Factores Críticos de Éxito

Definición conceptual:

Los FCE son todas aquellas condiciones, tanto internas(intraorganizacionales) como externas (ambientales), que poseen gran peso dentro de una organización, pues son completamente capaces de generar impactos significativos en la misma y pueden llegar a determinar si el desarrollo del funcionamiento básico y elemental de la empresa está garantizando que los objetivos de la misma se cumplan en el orden establecido y a cabalidad, todo esto orientado a surgir como empresa en la industria o sector considerado. (Gil, I & Ibarra, 2014, págs. 117-126)

Definición operacional

Figura 5. Variable 1: Factores Críticos de Éxito



Fuente: Elaboración Propia

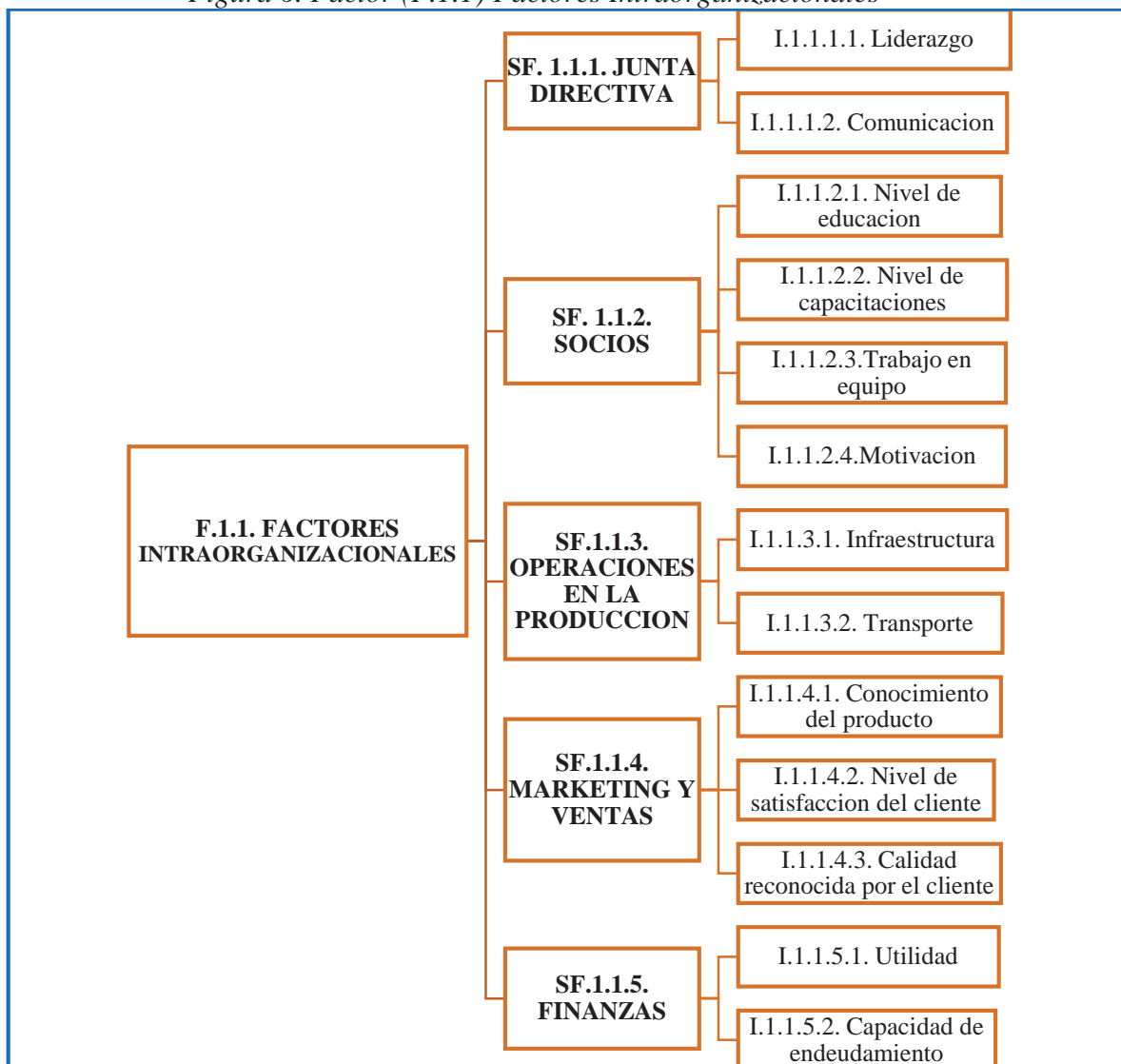
2.4.1.1. Factores: (F.1.1) Factores Intraorganizacionales

Definición conceptual

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para conocer las fortalezas, o aspectos que afectan positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización. (Metzger, 2007).

Definición operacional

Figura 6. Factor (F.1.1) Factores Intraorganizacionales



Fuente: Elaboración Propia

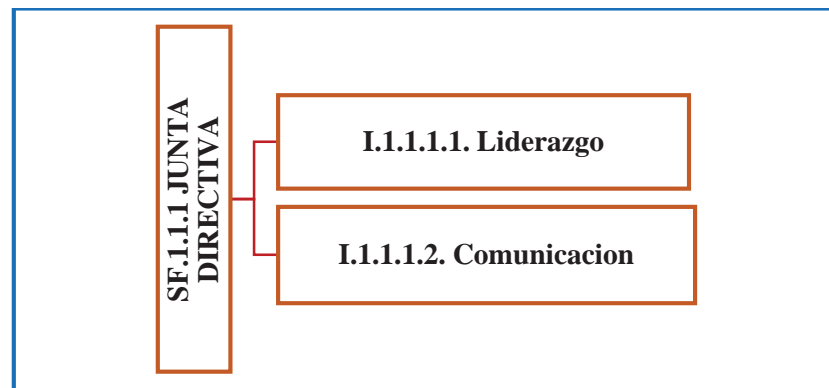
2.4.1.1.1. Subfactor (SF.1.1.1) Junta Directiva

Definición conceptual

Grupo de personas que pertenecen a una empresa, o a una institución, y son los que dirigen la misma, está formada por presidente, vice presidente, tesorero, secretario, secretario de actas, vocales titulares y vocales suplentes (Rodríguez & Hernández, 2011, pág. 2).

Definición operacional

Figura 7. Subfactor (SF.1.1.1) Directiva



Fuente: Elaboración Propia

a) Indicadores

- **Liderazgo**

El liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. (Gonzales, 2015, págs. 110-111)

“El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.” (Daft, 2007, pág. 5) lo cual da a conocer que el liderazgo es la influencia que ejerce una persona en los individuos que lo siguen.

- **Comunicación**

Para María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (Fonseca, 2000, pág. 4).

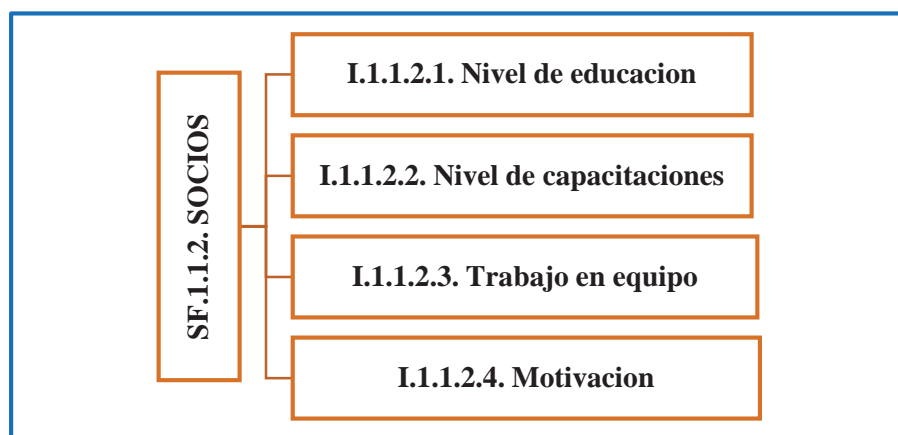
2.4.1.1.2. Subfactor (SF.1.1.2) Socios

Definición conceptual

Socio es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común (es decir, que se asocian) forman una sociedad. (Perez Porto & Merino, Definicion, 2016)

Definición operacional

Figura 8. Subfactor (SF.1.1.2.) Socios



Fuente: Elaboracion Propia

b) Indicadores

- **Nivel de educación**

Es el grado de aprendizaje que adquiere una persona a lo largo de su formación en una Institución educativa formalizada. (OEHHA, 2018)

- **Nivel de capacitaciones**

Según el autor (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

la capacitación puede darse en los siguientes niveles: básico, intermedio, avanzado.

- **Trabajo en equipo**

“El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.” (Acosta Vera, 2011, pág. 48) esto es que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se reúnen para conseguir un objetivo común.

- **Motivación**

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover. Conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa. (Gonzales, 2015, págs. 112-113)

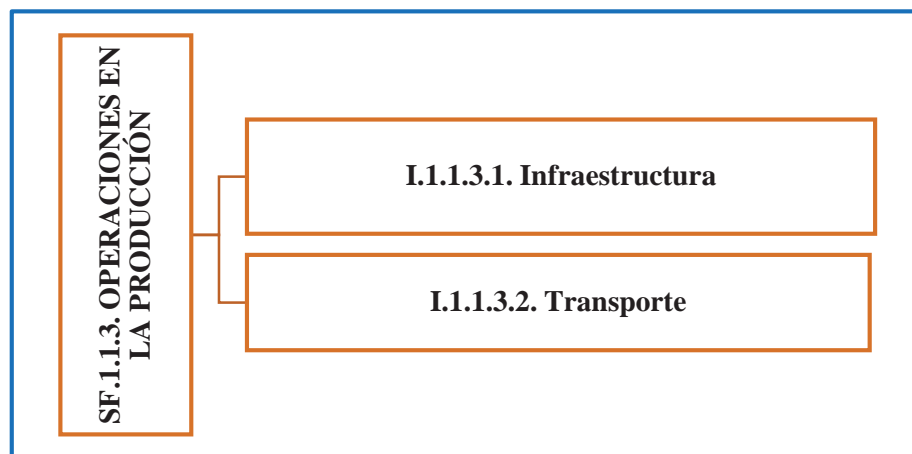
2.4.1.1.3. Subfactor (SF.1.1.3) Operaciones en la producción

Definición conceptual

La función de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas , mano de obra , capital, e instalaciones en productos y servicios terminados. (Fred R, 2003, pág. 149)

Definición operacional

Figura 9. Subfactor (SF.1.1.3) Operaciones en la producción



Fuente: Elaboración Propia

c) Indicadores

- **Infraestructura**

Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente

- **Transporte**

La palabra transporte deriva del latín cuyos compuestos léxicos son el prefijo trans- que indica de un lado a otro y portare que significa llevar.

El transporte o también llamados medios de transporte son los vehículos, tanto aéreos, marítimos como terrestres, que llevan mercancías, animales o personas hacia un destino. Se trata de un servicio fundamental que vincula a la empresa con sus proveedores y con sus clientes, por lo tanto, es una actividad esencial en la logística y por supuesto en la cadena de suministro. (Significados, 2017).

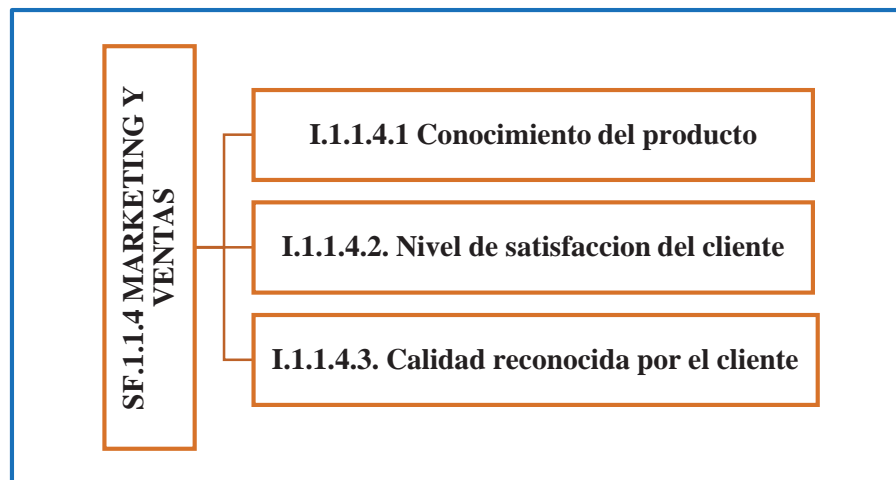
2.4.1.1.4. Subfactor (SF.1.1.4) Marketing y Ventas

Definición conceptual

Marketing y ventas son dos de los elementos más importantes para la supervivencia de un negocio en el mercado. El marketing consiste en diseñar un producto de acuerdo a las necesidades del mercado y de los clientes, promover dicho producto a través de campañas de publicidad, etc. y establecer un precio competitivo para el producto.

Definición operacional

Figura 10. Subfactor (SF.1.1.4) Marketing y Ventas



Fuente: Elaboración Propia

d) Indicador

- **Conocimiento del producto**

Es la capacidad de conocer a fondo el o los productos y evaluar la forma como se adecúan a las necesidades de los clientes. Quien posee la competencia conoce perfectamente las condiciones de prestación del producto, los requerimientos técnicos, los aspectos de precio y en general las condiciones estándares bajo la cual se presta el mismo.

- **Nivel de satisfaccion del cliente**

La noción de satisfacción del cliente refiere al grado de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor

posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento. (Perez Porto & Gardey, Definicion, 2014)

(Philip, 0000, págs. 40-41) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

- **Calidad reconocida por el cliente**

Calidad percibida es la impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un producto para satisfacer sus expectativas. Ambos aspectos están estrechamente relacionados, la calidad percibida alude a todos los elementos integrantes del producto total (producto, precio, distribución y comunicación) o del servicio global (integración de todos los servicios elementales y sus procesos de creación).

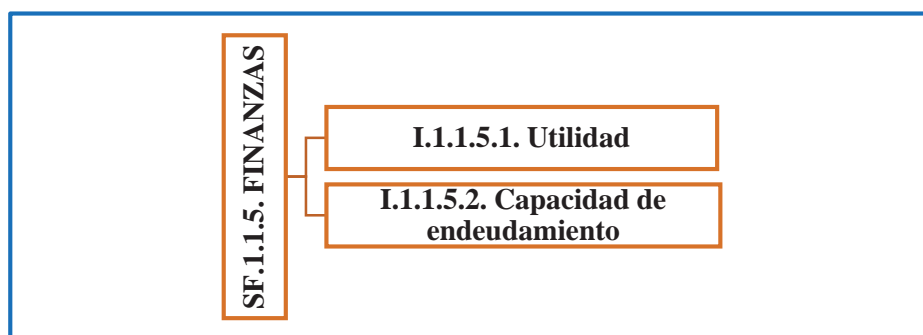
2.4.1.1.5. Subfactor (SF.1.1.5) Finanzas

Definición conceptual

Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), como la inversión y el ahorro de los mismos. (Bodie & Merton, 2003)

Definición operacional

Figura 11. Subfactor (SF.1.1.5) Finanzas



Fuente: Elaboracion Propia

e) **Indicadores**

- **Utilidad**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la utilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (Perez Porto & Gardey, Definicion, 2014)

- **Capacidad de endeudamiento**

La capacidad de endeudamiento o capacidad de crédito es la cantidad de deuda máxima que puede asumir una persona o empresa sin llegar a tener problemas de solvencia. Se suele establecer como un porcentaje sobre los ingresos. (Sanchez Galan, 2016)

2.4.1.2. Factores: (F.1.2) Factores Ambientales.

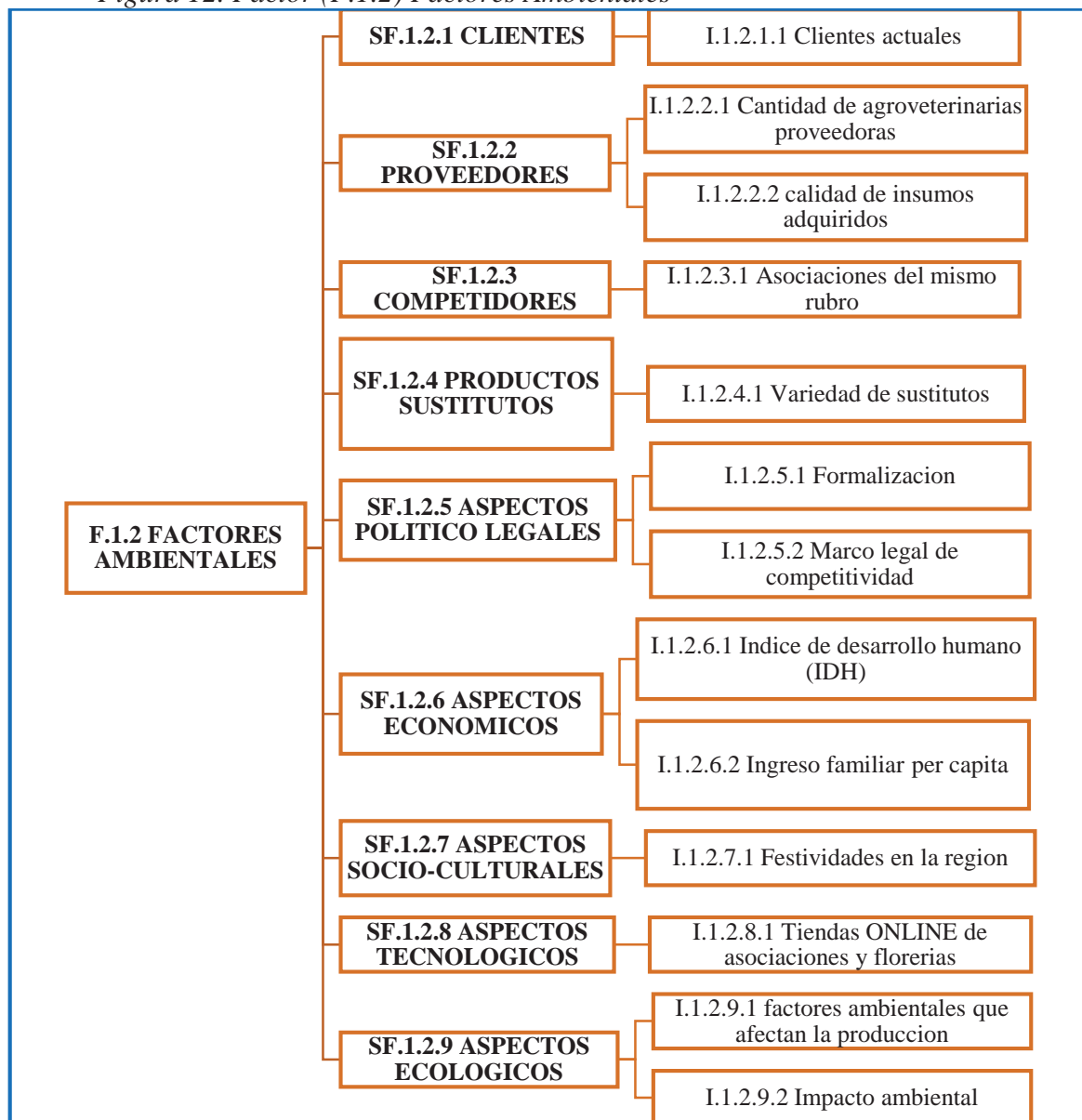
Definición conceptual

Se refiere al contexto en el cual interactúa la empresa, pero no tiene injerencia, por lo que es necesario desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y amenazas.

Estos factores se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización (Metzger, 2007).

Definición operacional

Figura 12. Factor (F.1.2) Factores Ambientales



Fuente: Elaboración Propia

2.4.1.2.1. Subfactor (SF.1.2.1) Clientes.

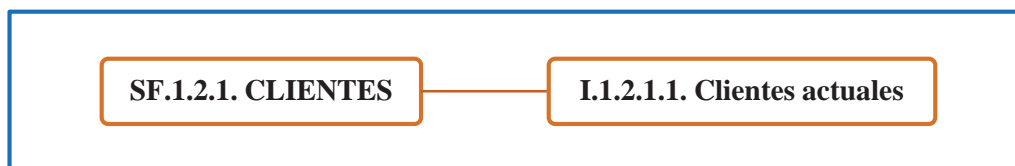
Definición conceptual

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una

empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Kotler, 2003, págs. 8-9)

Definición operacional

Figura 13. Subfactor (SF.1.2.1) Clientes



Fuente: Elaboracion Propia

f) Indicador

- **Clientes actuales**

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado. (Thompson, 2006)

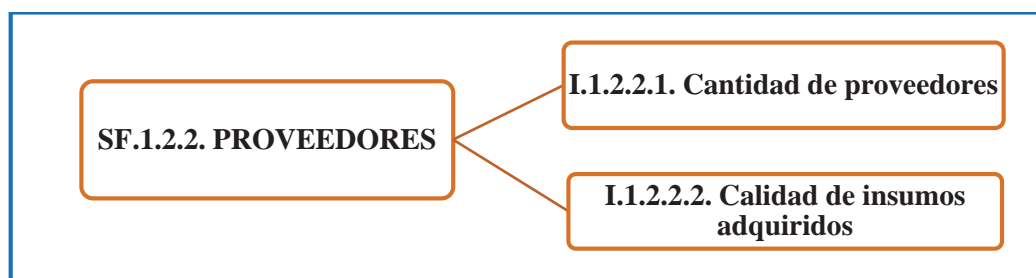
2.4.1.2.2. Subfactor (SF.1.2.2) Proveedores

Definición conceptual

Representan un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad de abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega, financiamiento, etc. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 14. Subfactor (SF.1.2.2) Proveedores



Fuente: Elaboración Propia

g) Indicadores.

- **Cantidad de proveedores**

Es el número de proveedores que proveen a una organización.

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta (Perez & Merino, 2009)

- **Calidad de insumos adquiridos**

La calidad de los productos de una organización depende en una importante medida de sus proveedores. Para desarrollar nuevos productos con un alto grado de fiabilidad, es que el proveedor colabore desde el inicio del desarrollo.

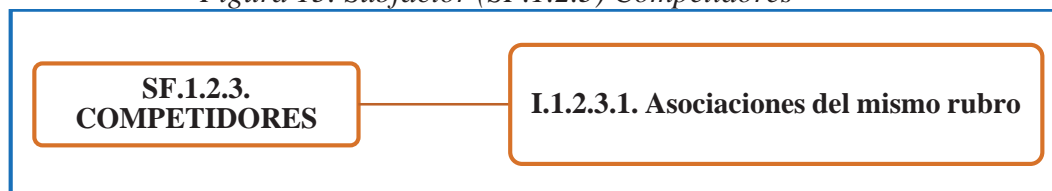
2.4.1.2.3. Subfactor (SF.1.2.3) Competidores

Definición conceptual

Son aquellos entes que pueden ofrecer un producto similar del que una empresa ofrece, puede brindar los mismos beneficios, forman parte del entorno operativo y son los rivales con los que esta se enfrenta. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 15. Subfactor (SF.1.2.3) Competidores



Fuente: Elaboración Propia

h) Indicador

- **Asociaciones del mismo rubro**

Son aquellas asociaciones que se dedican a la producción y comercialización de flores.

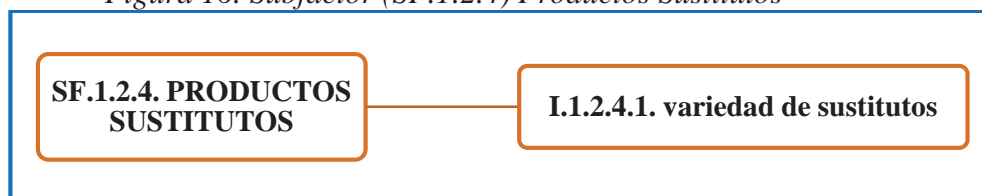
2.4.1.2.4. Subfactor (SF.1.2.4) Productos Sustitutos

Definición conceptual

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa; cuando cualquier otra organización baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 16. Subfactor (SF.1.2.4) Productos Sustitutos



Fuente: Elaboración Propia

i) Indicador

- **Variedad de Sustitutos**

Son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos

cuando satisfacen la misma necesidad. Como por ejemplo las flores hechas de tela, plástico, tejidas u otras variedades de flores.

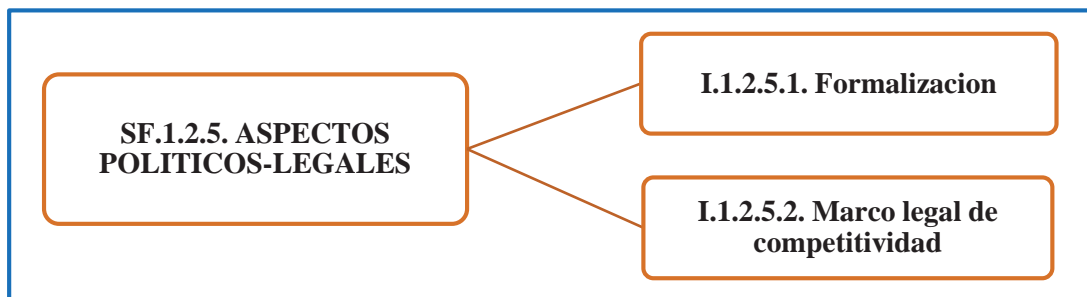
2.4.1.2.5. Subfactor (SF.1.2.5) Aspecto político legal

Definición conceptual

Cuando nos referimos a este entorno, hablamos del conjunto de políticas, normas, reglamentos y leyes que definen el marco en el que las personas y organizaciones realizan sus actividades y los limitan. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 17. Subfactor (SF.1.2.5) Aspecto político legal



Fuente: elaboracion propia

j) Indicadores

- **Formalización**

Formalizar una empresa es dotarle de las herramientas mínimas que requiere para su constitución, operación y funcionamiento en una actividad económica determinada. Es acompañarla por el camino de la legalidad, la ética, la libre competencia, la libre responsabilidad social y la preservación del medio ambiente para mejorar la sostenibilidad en el tiempo, creando un entorno apto y favorable para la inversión productiva. (Chimoy, 2011)

- **Marco legal de competitividad**

Este indicador nos menciona los beneficios que la Asociación tiene; el apoyo que ha recibido y puede recibir por parte de las entidades del estado; el marco legal de la competitividad ha sido detallado y especificado por la Gerencia de MYPES del Gobierno Municipal del Cusco”. (Gerencia de MYPES, 2016)

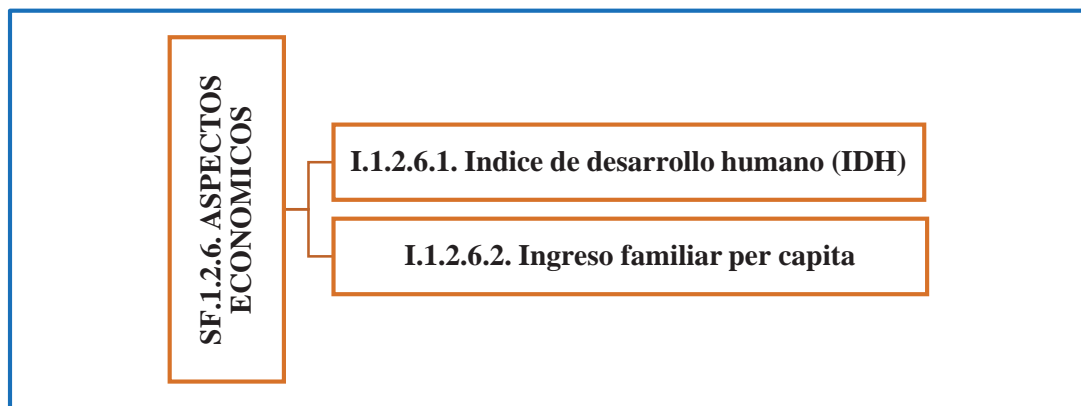
2.4.1.2.6. Subfactor (SF.1.2.6) Aspecto económico

Definición conceptual

Se hace referencia en este entorno al conjunto de factores y tendencias que determinan o condicionan la capacidad de compra en el mercado. Debemos por tanto prestar mucha atención a factores tales como: nivel de renta, impuestos, nivel de precios, tipo de cambio de inflación, nivel de ingreso y gasto en el mercado, etc. es decir, abarcan factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 18. Subfactor (SF.1.2.6) Aspecto Económico



Fuente: Elaboración Propia

k) Indicador

- **Índice de desarrollo humano (IDH)**

El Índice de Desarrollo Humano se trata de un indicador macroeconómico que se obtiene tomando en cuenta la media de los logros obtenidos en tres aspectos importantes del desarrollo humano, como lo son: La salud, la educación y la riqueza. (Caymansseo, 2018)

- **Ingreso familiar per cápita**

El ingreso per cápita tiene una estrecha relación con el ingreso nacional. El ingreso hace referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, etc. El ingreso nacional corresponde a la suma de todos los ingresos individuales de los nacionales de un país. (Arango, 1997)

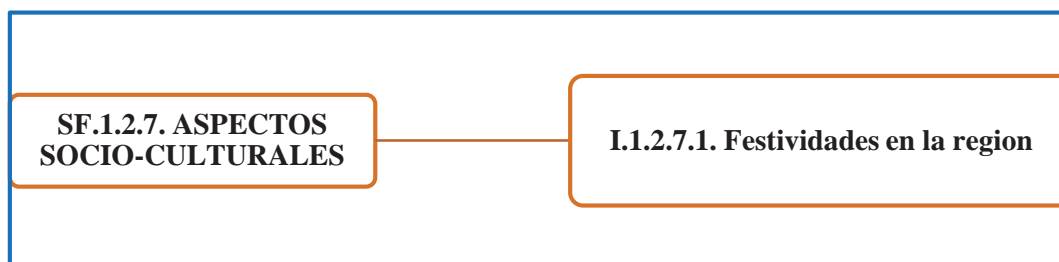
2.4.1.2.7. Subfactor (SF.1.2.7) Aspecto socio- cultural

Definición conceptual

Este entorno viene determinado por los factores culturales y sociales que afectan y determinan el comportamiento de las personas que forman el mercado. Son el conjunto de normas, creencias y valores fundamentales presentes en toda la sociedad. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 19. Subfactor (SF.1.2.7) Aspecto Socio Cultural



Fuente: Elaboración Propia

l) **Indicador**

- **Festividades en la región**

Festividad son aquellos actos o eventos culturales en los que el ser humano se prepara para festejar, agradecer, conmemorar u honrar determinadas circunstancias. El objetivo de las festividades es demostrar agradecimiento, compromiso o devoción, así como también conmemorar a determinado evento, simplemente reunirse a disfrutar de una fecha importante. (Lorenz, 2010).

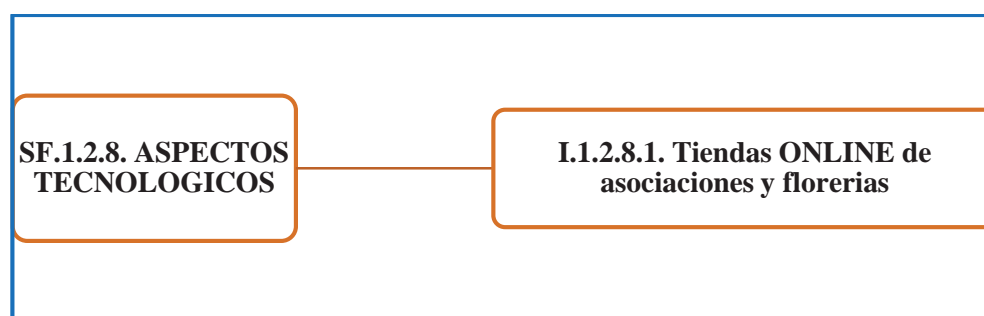
2.4.1.2.8. Subfactor (SF.1.2.8) Aspecto tecnológico

Definición conceptual

Los cambios y descubrimientos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Algunos factores serian el internet como un motor económico mundial, innovación en herramientas para mejorar la productividad. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para formular la estrategia. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 20. Subfactor (SF.1.2.8) Aspecto Tecnológico



Fuente: Elaboración Propia

m) Indicador

- **Tiendas online de asociaciones y florerías**

La tienda virtual, un sitio web a través del cual los usuarios pueden adquirir productos en línea, tal como si estuviesen en una tienda física y por supuesto con el beneficio de no tener que desplazarse hasta la misma, ya que la mayoría ofrecen catálogos con información detallada del producto, fotografías y los valores con lo cual el cliente ya se encuentra con toda la información necesaria para decidir su compra. (Ucha, 2010)

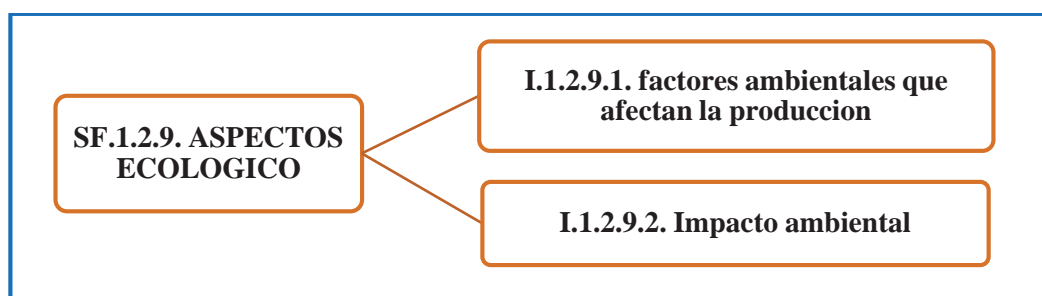
2.4.1.2.9. Subfactor (SF.1.2.9) Aspecto ecológico

Definición conceptual

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como la responsabilidad para con las futuras generaciones. (Porter, Ventajas Competitivas, 2001)

Definición operacional

Figura 21. Subfactor (SF. 1.2.9) Aspecto Ecológico



Fuente: Elaboración Propia

n) Indicadores

- **Factores ambientales que afectan la producción**

El ambiente y los seres vivos están en una mutua relación: el ambiente influye sobre los seres vivos y éstos influyen sobre el ambiente y sobre otros seres vivos. La forma en

que ambos se influncian o condicionan se ha llegado a denominar como factores o condicionantes ambientales o ecológicos.

- **Impacto ambiental**

El concepto de Impacto Ambiental refiere al efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos, en términos más técnicos, podríamos decir que el impacto ambiental es aquella alteración de la línea de base como consecuencia de la acción antrópica o de eventos de tipo natural. (Ucha, 2010)

2.4.2. Variable(V2): Dirección Estratégica

Según (Keraga, 2014), los orígenes de la dirección estratégica se da a partir del concepto “Estrategia” y se toma como referencia el año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzu Tzu Ping Fa o “El arte de la guerra”, en el cual se establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización de los ejércitos, el uso de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. El primer paso en la evolución de la dirección estratégica se dio a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto recibe el nombre de planificación estratégica.

Según (Fred R, 2003, pág. 5) la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa de lograr sus objetivos. En efecto, el modelo de dirección estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLE

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

“Para analizar los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco; se debería conocer las dimensiones de los Factores Críticos de Éxito: Factores Intraorganizacionales y los Factores Ambientales”.

- Las hipótesis constituyen respuestas tentativas a problemas de investigación, por lo que se admite que las hipótesis son juicios de posibilidad complejos, y exigen una contrastación científica. Tiene como punto de partida la formulación del problema y los objetivos de la investigación, con el propósito de llegar a explicar los hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto del conocimiento. (Tafur Portilla, 1995)

3.1.2. Hipótesis específicas.

No requiere hipótesis específica por ser un problema descriptivo univariable.

- Las investigaciones de tipo descriptivos no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y por supuesto de marco teórico que soporta el estudio. (Bernal, 2010)

3.2. OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Variable: Factores Críticos de Éxito

Tabla 3

Operacionalización de la variable

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO				
VARIABLES	FACTORES	SUBFACTORES	INDICADORES	
<p>V1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)</p> <p>F.1.1. FACTORES INTRAORGANIZACIONALES</p>		<p>SF.1.1.1 Junta Directiva</p>	I.1.1.1.1. Liderazgo	S ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que predomina en la Asociación Rosales de Mandorani?
			I.1.1.1.2. Comunicación	S ¿Cómo usted considera la comunicación dentro de la Asociación Rosales de Mandorani ?
		<p>SF.1.1.2 Socios</p>	I.1.1.2.1. Nivel de Educación	S ¿Cuál es el nivel de educación que usted tiene?
			I.1.1.2.2. Nivel de Capacitación	S ¿Recibe usted algún tipo de capacitación? S ¿Qué tipo de capacitación recibe usted? S ¿Cada cuánto tiempo recibe usted capacitación?
			I.1.1.2.3. Trabajo en Equipo	S ¿Cómo prefiere usted trabajar?
			I.1.1.2.4. Motivación	S ¿El nivel de motivación que siente usted dentro de la asociación, para desempeñar su trabajo es?
		<p>SF.1.1.3 Operaciones en la producción</p>	I.1.1.3.1. Infraestructura	S ¿La infraestructura de sus fitotoldos cumple con las condiciones necesarias para que usted realice su trabajo? S ¿Cuáles son los medios que usted utiliza para entregar sus productos a los clientes?
			I.1.1.3.2. Transporte	C ¿Cómo realiza usted el pedido d las rosas? C ¿Considera usted, que la asociación rosales de Mandorani cumple de manera rápida y oportuna con los tiempos de entrega de las rosas?
		<p>SF.1.1.4 Marketing y ventas</p>	I.1.1.4.1. Conocimiento del producto	S ¿Con que medio usted da a conocer su producto? C ¿Por qué medio usted, conoce a la Asociación Rosales de Mandorani ?
			I.1.1.4.2. Nivel de satisfacción del cliente	S ¿El cliente queda satisfecho con el producto que usted le ofrece? C ¿Cómo calificaría la atención del vendedor?
			I.1.1.4.3. Calidad reconocida por el cliente	S ¿Considera usted que su producto (rosas) cumple con las características y especificaciones solicitadas con el cliente? C ¿Cómo usted considera la calidad de las rosas que usted adquiere de la asociación? C ¿Usted está de acuerdo con los precios de las rosas, que ofrece la asociación Rosales de Mandorani?
			I.1.1.5.1. Utilidad	S ¿Las ventas que usted realiza, genera utilidades?
<p>SF.1.1.5 Finanzas</p>	I.1.1.5.2. Capacidad de endeudamiento	S ¿Tiene usted facilidad de acceso a créditos, para mejorar su producción ?		
	I.1.2.1.1. Clientes actuales	S ¿Cuál es la cantidad de clientes con las que usted trabaja actualmente? S ¿Con cuántos proveedores de insumos, trabaja usted? C ¿Quién es su principal proveedor de rosas?		
<p>SF.1.1.2 Proveedores</p>		I.1.2.2.1. Cantidad de proveedoras	C ¿De qué región usted adquiere la mayor cantidad de rosas? C ¿Qué tiempo de duración tienen las rosas que usted adquiere? C ¿Cuál es mayor interés cuando usted compra las rosas?	

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación propuesta para este trabajo, se puede detallar de acuerdo a diversos tipos las cuales nos ayudaran a comprender de mejor manera este estudio:

4.1.1. En cuanto a su finalidad

- Según Sánchez y Reyes “investigación **aplicada**, es llamada también constructiva o utilitaria se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se reciba. La investigación aplicada busca conocer para ser, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal. (Sanchez & Reyes, 2006, pág. 37)
- Es de **tipo aplicada**, porque sus aportes están dirigidos aclarar la comprensión o solución de la variable materia de la investigación para ser aplicadas en la unidad de análisis (Asociación Rosales de Mandorani).

4.1.2. En cuanto al diseño de la investigación.

- La investigación **no experimental**, se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observa los fenómenos en su ambiente naturales para después analizarlos. (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2010, pág. 49).

4.1.3. En cuanto a la prolongación del tiempo.

- **Transversal o seccional:** Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “toma una fotografía” de algo que sucede (Hernandez et al., 2014,p. 154)

Es **transversal**, debido a que se obtiene información mediante una especie de “fotografía instantánea” del objeto de estudio. Cuyo propósito es describir y analizar las variables en un momento dado.

4.1.4. En cuanto al énfasis de la naturaleza de los datos manejados.

- **Cuantitativo:** Porque se recolectarán datos para luego realizar un análisis estadístico, con base en la medición numérica. (Hernandez et al., 2014, p. 36)
- Es cuantitativa porque usa la recolección y el análisis de datos del entorno de la asociación, para contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis plantadas y confía en la medición numérica de las características de la unidad de estudio

4.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta sección se indica el tipo de investigación según el nivel de grado de profundidad con el que se realizara el estudio (Arias, 2012, pág. 110)

- **Descriptivo:** Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernandez et al., 2014)

En la presente investigación es descriptivo ya que se describirá todas las características sobre la variable que interviene en nuestra investigación, es decir describir los Factores Críticos de Éxito para la Dirección Estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata- Cusco.

4.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación se utilizara el método **hipotético deductivo**, según (Bunge, 2000). Este método de investigación parte de unas aseveraciones planteadas en la hipótesis, que busca

refutar o falsear tal hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

4.4. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo una buena investigación se debe complementar la información por medio de dos fuentes las cuales se clasifican como primarias y secundarias.

4.4.1. Fuentes primarias

4.4.1.1. Método No probabilístico

- **Muestreo por conveniencia**

Método **no probabilístico** en la que se aplicó la muestra por **conveniencia, intencional u opinativo**, en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. (Arias, 2012, pág. 85)

4.4.1.2. Determinación de la Muestra

Nuestra principal fuente de información serán las encuestas a los socios, junta directiva de la asociación Rosales de Mandorani y los agentes del entorno (clientes).

- ✓ **En el ámbito interno:** La población en estudio son 21 integrantes
 - 3 directivos
 - 18 socios
- ✓ **En el ámbito externo:** 10 clientes (dueños de florerías formalizadas).

4.4.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias para la investigación son:

- Fichas bibliográficas, para la construcción del marco teórico conceptual se utilizó fichas bibliográficas de acuerdo a las recomendaciones técnicas ya existentes, fichas de carácter literal, de comentario y de resumen.

- Revisión documental, se revisó documentos:
 - Documentos de la Biblioteca Especializada de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNSAAC.
 - Plan de Mejora para la asociación Rosales de Mandorani realizado por la ONG SALTO PERU.
 - Proyecto: Ampliación y Mejoramiento de la Producción de Flores de la Asociación de Productores de rosas Los Rosales de la comunidad Campesina de Paucarpata Mandorani”, realizado por El Gobierno Municipal del Cusco a través de la Gerencia de MYPES.

4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.5.1. Técnica

Encuestas

- ✓ Se realizó encuestas estructuradas a los socios a través de preguntas cerradas y algunas abiertas, esto para conocer en que entorno se está desempeñando la empresa, desde el punto de vista de cada uno de los socios.
- ✓ Se realizó encuestas estructuradas a los clientes a través de preguntas cerradas y algunas abiertas, esto para recabar información de los factores intraorganizacionales (percepción de los clientes) y de los factores ambientales de la empresa, que solo son de conocimiento de los clientes.

Todo ello con la finalidad de cumplir con el objetivo del presente trabajo de investigación.

4.5.2. Instrumento

Cuestionario.

- ✓ Este instrumento nos permitió recolectar información de cada investigado para tener una perspectiva clara de lo que se está investigando.

CAPITULO V

CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI

5.1. RESEÑA HISTÓRICA

Antes del año 2010, la población de Mandorani se dedicaba a la producción de productos agrícolas, pero gracias al programa de apoyo a la micro y pequeña empresa (APOMIPE), financiado por COSUDE, logrando incrementar los ingresos netos de más de 1,200 familias campesinas en tres departamentos (Cajamarca, Cusco y la libertad), mediante el uso de la metodología de articulación de redes empresariales como mecanismo de promoción de la asociatividad orientada a negocios en el ámbito rural, priorizando 12 cadenas productivas durante su intervención, entre otros la cadena productiva de flores en el departamento de cusco. Fue así que en año 2010 algunos de los pobladores decidieron aprender y emprender sus propios negocios en el cultivo de rosas, formándose la Asociación Rosales de Mandorani integrado por 21 socios todo ello con el fin de obtener mayores beneficios en las diferentes áreas de la organización.

Entre los años 2012 al 2013, esta organización trabajó con la “ONG Imagen”, quienes brindaron capacitaciones en fortalecimiento de la gestión empresarial, asistencia técnica, acceso a nuevos mercados.

Del 2014 hasta setiembre de 2015 trabajaron con el proyecto Helvetas, esta organización les brindo capacitaciones y les ayudaron en temas de comercialización de las rosas. Asimismo, les realizaron visitas de trabajo (pasantías) a otras organizaciones dentro y fuera de nuestro país, llegando a visitar a organizaciones similares en Ecuador, Colombia, Cajamarca y Huaraz. Del mismo modo recibieron la visita de personal técnico proveniente de Ecuador y Colombia, quienes realizaron capacitaciones para mejorar las técnicas de producción.

En el 2015, la Municipalidad del Cusco a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y la Sub Gerencia de Fomento a la Competitividad e Innovación Tecnológica, realizó un taller y

concurso denominado PROCOMPITE “Herramienta de Fomento del Desarrollo Económico Regional y Local”. Donde se realizó un Plan de Negocio para la Asociación con el objetivo de demarcar los límites jurídicos, señalar los niveles administrativos, establecer las capacidades y objetivos comerciales, plasmar la escala operativa e identificar los recursos necesarios, para así determinar la rentabilidad económica y sostenibilidad del negocio.

En el año 2016 la ONG SALTO PERU, con el proyecto de consultoría a microempresarios realizó un Diagnóstico de la Asociación con el fin de realizar un Plan de Mejora que ayude a la organización a conocer su entorno; así mismo en el año 2017 la misma ONG con ayuda de sus consultores estratégicos realizó un Plan de Marketing para la Asociación ayudando así a obtener una ventaja competitiva ante sus competidores y dando un valor agregado a sus productos.

Al día de hoy la Asociación sigue dedicándose a la producción de rosas de primera, segunda y tercera calidad; su actividad durante estos últimos años se ha visto afectada por diferentes factores de su entorno; a lo que ellos siguen trabajando para poder enfrentar los cambios que se presentan y sobre todo cumpliendo los objetivos trazados.

5.2. ASPECTOS GEOGRÁFICOS

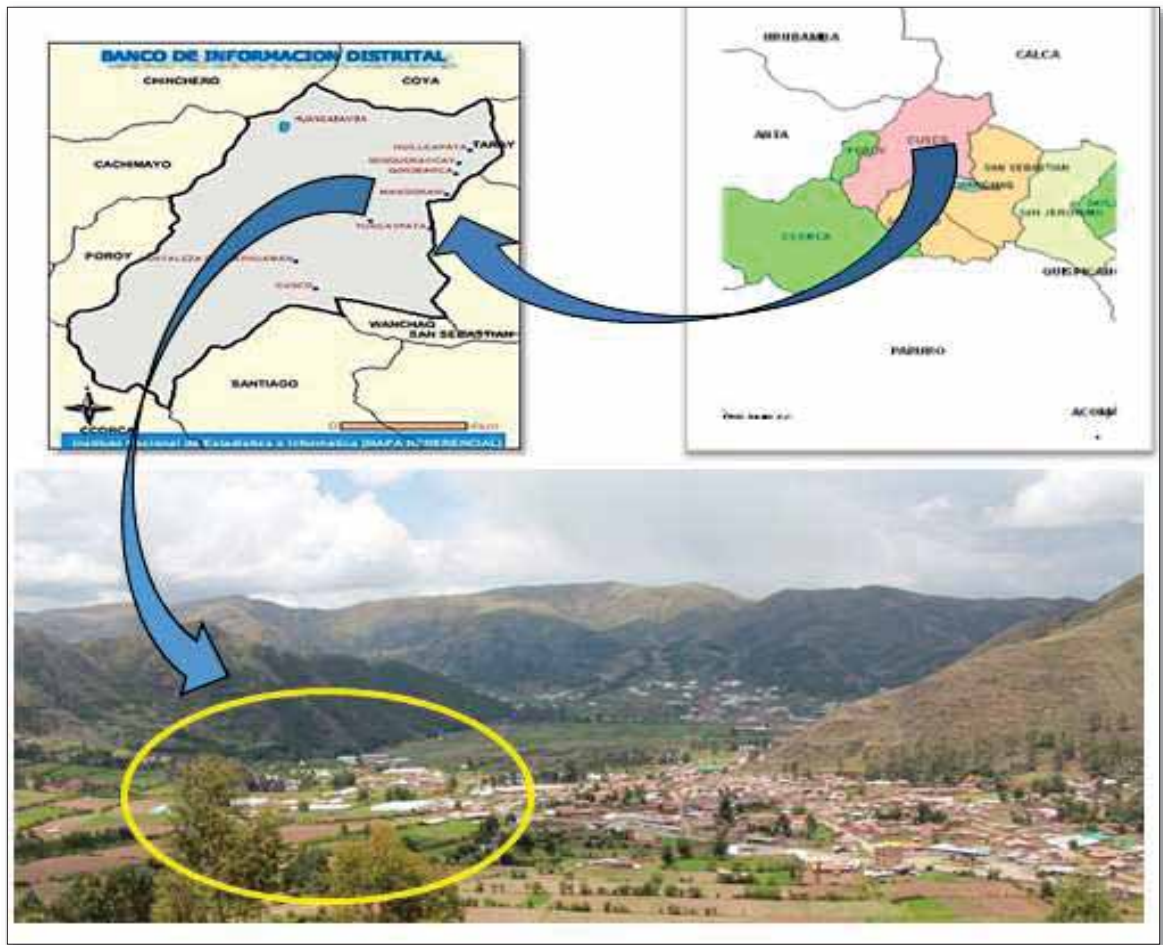
a. Ubicación Geográfica

La comunidad de Paucarpata-Mandorani, se encuentra ubicada en el distrito de Cusco. Forma parte de las Comunidades Campesinas ubicadas a 10 minutos del centro del distrito de Cusco.

b. Límites

- Norte - Oeste: Distrito de Calca y la Provincia de Calca
- Sur: Provincia de Paruro
- Oeste: Distrito de Santiago, Wanchaq y Cusco
- Este: Distrito de San Jerónimo

Figura 22. Ubicación geográfica de la asociación rosales de Mandorani



Fuente: Elaboración propia

c. Vías de Acceso

Se cuenta con tres vías de acceso:

- Ingreso por la carretera Cusco - Pisaq.
- Ingreso por el paradero Enaco del distrito de San Sebastián.
- Ingreso por el tercer paradero del distrito de San Sebastián, haciendo uso del desvío de la comunidad de Quillahuata y Miskiuno.

d. Clima

En clima del distrito de Cusco, presenta dos temporadas bien marcadas: Una lluviosa, entre Noviembre y Marzo, con temperaturas que han fluctuado, en el año 2000, entre 4.8°C y 23.9°C; y la otra es la temporada seca entre Abril y Octubre, con noches frías, días soleados y temperaturas que fluctúan entre -07.7°C y 22.7°C. (INEI, Conociendo cusco, 2001)

5.3. ASPECTOS SOCIALES

5.3.1. Estacionalidad de consumo de flores

A nivel nacional si bien se puede decir que se consumen flores durante todo el año, existen ciertas fechas donde la demanda crece en un número alto en algunas fechas en específicas, las ventas son superiores a las que se pueden realizar durante las 52 semanas del año.

A continuación, se presenta las fechas de mayor demanda de flores en nuestro país:

Tabla 4. Fechas de mayor demanda de consumo de flores en el Perú

Fechas de mayor demanda de consumo de flores cortadas en el Perú	
Febrero	Día de San Valentín
Marzo	Día Internacional de la Mujer
Mayo	Día de la Madre
Abril	Domingo y Lunes de Pascua
Noviembre	Día de todos los Santo
Diciembre	Navidad
Diciembre	Año Nuevo

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Demanda de Rosas

5.3.2.1. Demanda de rosas a nivel Nacional

Las exportaciones de flores peruanas crecieron en 15 por ciento durante los meses de enero a agosto de este año, sumando ventas por 4 millones 954 mil 273 dólares, informó hoy la

Asociación de Exportadores (Adex). También se exportó flores peruanas a otros países como Canadá, Reino Unido, Panamá, Alemania y Francia, entre otros.

Adex puntualizó que el Perú exportó flores en un total de siete partidas, siendo la más importante "Las Demás Flores y Capullos Frescos, Cortadas para Ramos o Adornos". El gerente de agro de Adex, José Ordoñez comentó que el Perú es un país muy rico en variedades de flores, pero que para exportar hay que cumplir requisitos sanitarios muy estrictos.

En América Latina, Colombia es uno de los principales países productores y exportadores de flores y su principal especie exportada es el clavel (estándar y miniatura), seguida de la rosa. (Agencia Peruana de Noticias, 2018)

5.4. INFORMACIÓN BÁSICA

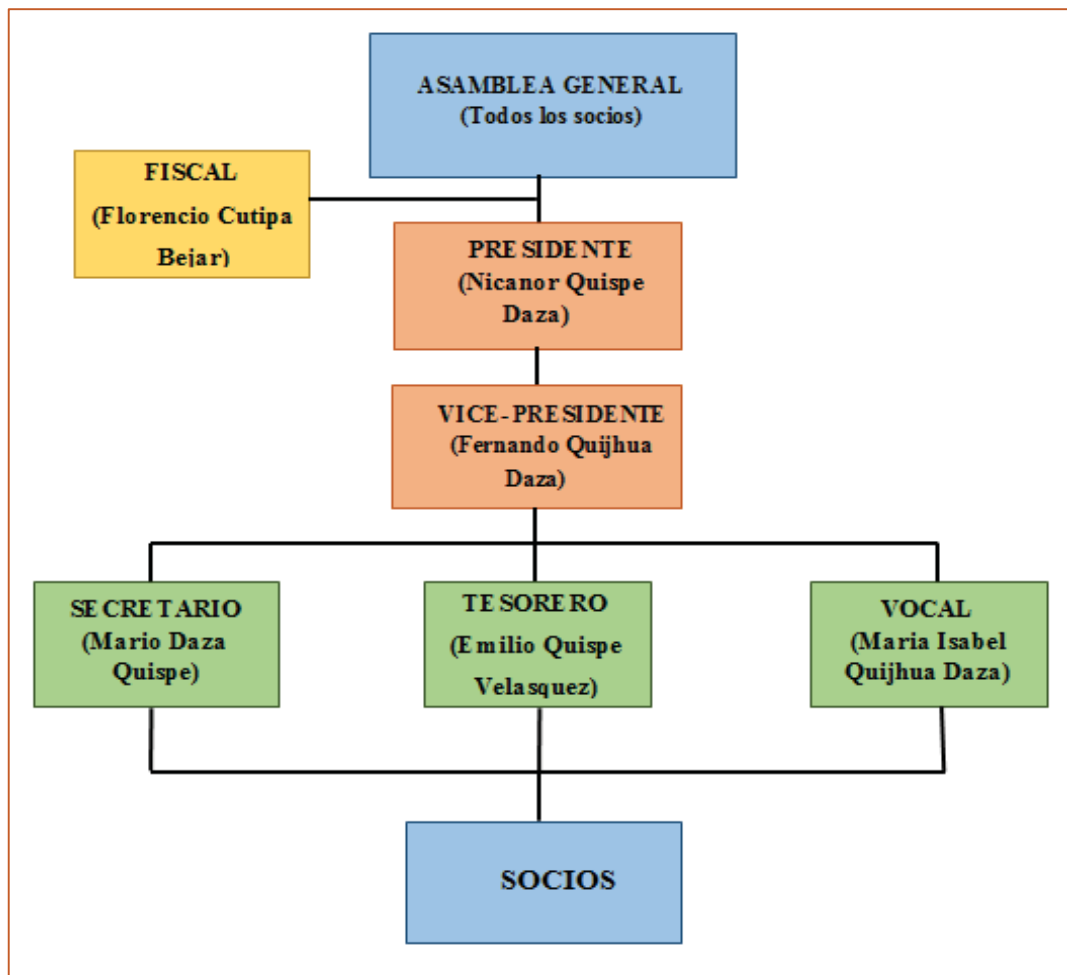
Tabla 5
Datos generales de la asociación

DATOS GENERALES DE LA ASOCIACION ROSALES DE MANDORANI	
Razón social:	“ Rosales de Mandorani ”- Cusco
RUC:	20564456170
Tipo de empresa:	Asociación
Dirección legal:	Segundo paradero: S/N C.C.MANDORANI
Presidente:	Nicanor Quispe Daza
Número de socios:	21 socios
Sector:	Agropecuario-floricultura
Fecha de inicio de actividades:	19/abril/2010
Distrito:	Cusco
Departamento:	Cusco, Perú

Fuente: elaboración propia

5.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI

Figura 23. Estructura orgánica de la Asociación Rosales de Mandorani



Fuente: Elaboración Propia

5.6. ASIGNACIÓN DE CARGOS

Asamblea General:

Es el órgano supremo de la asociación y está compuesto por todos los asociados que tienen expeditos sus derechos como tales.

Figura 24. Asamblea general de la Asociación Rosales de Mandorani



Fuente: ONG SALTO PERU

- **Presidente: Nicanor Quispe Daza**

Es el representante de la Asociación ante toda autoridad Política-Administrativa, judicial o extrajudicial teniendo la más amplia representación de la Asociación pudiendo efectuar las facultades que se detallan:

- ✓ Facultades de Administrativas
- ✓ Facultades Judiciales y Administrativas
- ✓ Facultades Administrativas Laborales
- ✓ Facultades Bancarias
- ✓ Facultades Asociativas

- **Vicepresidente: Fernando Quijua Daza**

Su función es asumir la presidencia en caso de vacancia o renuncia del presidente y otras funciones que asigne la asamblea general.

- **Secretario: Mario Daza Quispe**

Su función es llevar el libro de actas de todas las asambleas y reuniones.

- **Tesorero: Emilio Quispe Velásquez**

Su función es controlar los ingresos económicos de la Asociación, cautelar los fondos y valores materiales.

- **Fiscal: Florencio Cutipa Béjar**

Tiene por función, fiscalizar y apoyar al presidente y asociados.

- **Vocal: María Isabel Quijhua Daza**

Tiene por función Auxiliar a los demás miembros de sus distintas funciones.

5.7. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Figura 25. Proceso de producción de las rosas



Fuente: Elaboración propia

A. Etapa de siembra

Para la siembra, primero se realiza una preparación previa del suelo el cual debe estar drenado y aireado para su posterior plantación (siembra de gajos) el cual se realiza en determinadas épocas del año, dependiendo de cada productor, la fertirrigación actualmente se realiza a través del riego; durante la etapa de siembra se realiza un control estricto de plagas y enfermedades ya que de ello dependerá la buena floración de las rosas.

B. Etapa de recolección

En esta etapa, primero se realiza la selección de las rosas que estén aptas para la comercialización. Una vez seleccionada las rosas tienen que ser cortadas para su posterior almacenamiento; el corte de las rosas se realiza un día antes de su comercialización o en caso de que el cliente se dirija hasta el mismo fitotoldo, son cortadas en el instante. El almacenamiento lo realizan en baldes con agua.

C. Etapa de comercialización

En la última etapa de comercialización, se realiza una clasificación de las rosas considerando si es de primera, segunda o tercera calidad para su posterior empaque. Después son transportados hasta llegar a sus clientes.

5.7.1. Costos de Producción

- a. **Materia prima:** Aquella que entra a formar parte del producto a través del proceso productivo.

Tabla 6

Materia prima que son utilizadas por la Asociación

MATERIA PRIMA	TIEMPO ESTIMADO	CANTIDAD aprox	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Gajos de Rosas	1 año	50	S/1.00	S/50.00
Fertilizantes	1 año	58 (sacos)	S/40.00	S/2320.00
			TOTAL	S/2370.00

Fuente: Elaboración Propia

- b. **Insumos:** Son aquellos materiales que no son parte del producto final pero que son necesarios para su fabricación.

Tabla 7
Insumos que utilizan la Asociación

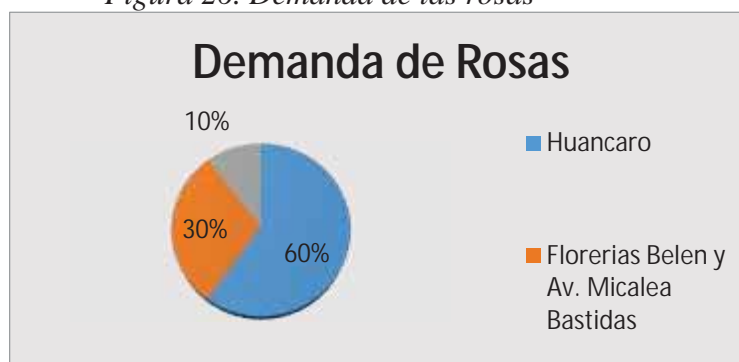
INSUMOS	TIEMPO ESTIMADO	CANTIDAD (aprox.)	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Manguera	1 año	50	S/8.00	S/400.00
Fumigadora	1 año	1	S/120.00	S/120.00
Tijera podadora	1 año	2	S/15.00	S/30.00
Rafia	1 año	60	S/3.00	S/180.00
TOTAL				S/730.00

Fuente: Elaboración Propia

5.8. DEMANDA DE ROSAS EN LA ASOCIACIÓN

Según el estudio de mercado, realizado en el proyecto elaborado por la Gerencia de MyPes de la Municipalidad Provincial del Cusco, nos indica que la **mayor demanda** de rosas se da en el mercado de Huancaro, seguido por las Florerías ubicadas en Belén y la Av. Micaela Bastidas. Los clientes del mercado de Huancaro compran las rosas sin considerar quien es el ofertante a diferencia de las Florerías quienes, si conocen a la Asociación, del producto y servicio que les ofrecen.

Figura 26. Demanda de las rosas



Fuente: Gerencia de MyPes de la Municipal Provincial de Cusco

Tabla 8
demanda de rosas

Mercados	Demanda Semanal (Pqte)	Demanda Mensual (Paqte)
Huancaro	290	725
Florerías de Belén y Av. Micaela Bastidas	97	194
Otros	60	120

Fuente: Gerencia de MyPes de la Municipalidad de Cusco

5.8.1. Consumo per cápita

El consumo de los clientes depende mucho de los diferentes factores que condicionan su compra.

Actualmente la Asociación realiza la venta de sus rosas semanalmente, aprovechando la concurrencia al mercado de Huancaro. Aproximadamente el consumo per cápita se da de la siguiente manera considerando los datos obtenidos por la Gerencia de MyPes de la Municipalidad Provincial de Cusco.

Tabla 9
Consumo per cápita de las rosas

MERCADO	TIPO DE CLIENTE	Demanda Semanal (Pqte)
Huancaro	Cliente final	1 a 2
	Mayorista	5 a 10
Florerías de Belén y Av. Micaela Bastidas	Cliente final	9

Fuente: Gerencia de MyPes de la Municipalidad de Cusco

5.9. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

5.9.1. Formulación de estrategia

5.9.1.1. Misión

“Somos una empresa de Flores, dedicada a la producción y comercialización de Rosas de Corte, caracterizada por entregar un producto de alta calidad, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma eficiente y a un precio justo. Contando con un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con la organización, así como con un alto potencial de productividad que nos permita lograr el 100% de la satisfacción de nuestros clientes, empleados y proveedores. Buscando continuamente que nuestros procesos sean amigables con el medio ambiente con miras a la sostenibilidad de nuestra organización.”

5.9.1.2. Visión.

La empresa “Los Rosales”, en el 2019 será empresa líder en producción y comercialización de flores, follaje y arreglos, incrementando nuestra participación en el mercado de flores de la ciudad del Cusco, a través del incremento de la producción, mayores ventas empresariales, productos con un alto valor agregado y de alta calidad. Siempre buscando el desarrollo sostenible de los productores pertenecientes de la asociación, así como el apoyo al medio ambiente en todos los procesos de la organización.

5.9.1.3. Valores.

- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones, tanto hacia fuera como hacia dentro de la organización.
- **Compromiso:** Dar todo de cada uno de los socios para el logro de objetivos.
- **Solidaridad:** Colaborarnos mutuamente ante cualquier circunstancia.

5.9.1.4. Objetivos.

- ✓ Mejorar la calidad de vida de los socios
- ✓ Innovar cada vez más nuestros productos
- ✓ Satisfacer a los clientes, con nuestros productos

5.9.1.5. Políticas.

- Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal
- Participar de las reuniones y actividades en favor de la Asociación
- Los productos deben cumplir con la calidad requerida por los clientes
- Mantener la comunicación con los integrantes de la Asociación

5.9.2. Implantación de estrategias.

5.9.2.1. Estrategias

Tabla 10

Estrategias por áreas para la Asociación Rosales de Mandorani

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Operaciones	➤ Elaboración y puestas en marcha del plan de producción y de futura comercialización
Finanzas	➤ Buscar fondos, provenientes de socios estratégicos, los mismos deben de estar interesados en este negocio.
Marketing	➤ Posicionamiento del producto en el mercado.
Recursos humanos	➤ Incorporar mano de obra especializada en el tema.

Fuente: elaboración propia

5.9.3. Evaluación de estrategias.

5.9.3.1. Control de estrategias.

El control de estrategias y su respectivo seguimiento está a cargo de del presidente junto a la ayuda de los demás directivos, tomando en cuenta si los objetivos son a corto, mediano o largo plazo.

CAPITULO VI

RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI

6.1.1. Factores intraorganizacionales.

6.1.1.1. Marketing y ventas.

Ítem 1.- ¿por que medio usted, conoce a la Asociación Rosales de Mandorani?

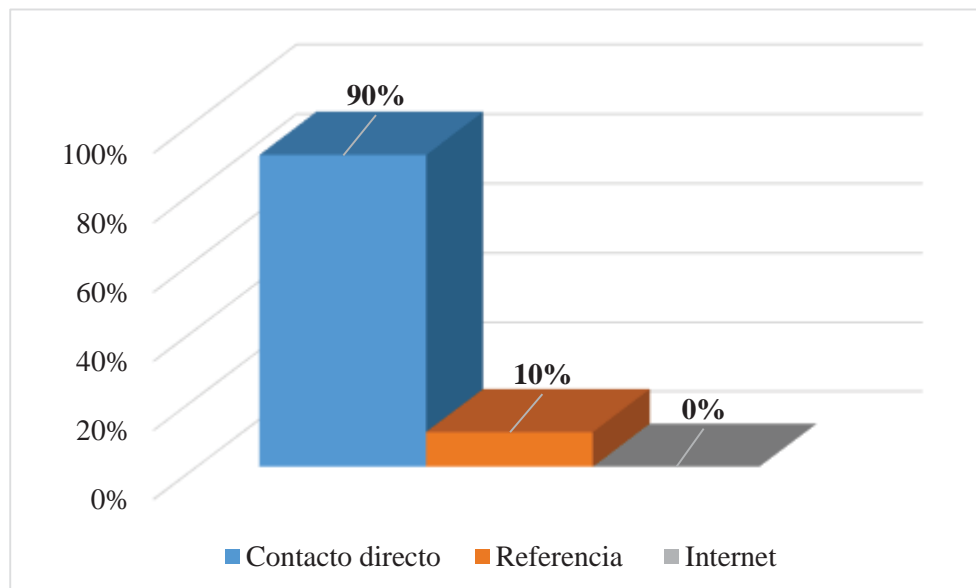
Tabla 11

Conocimiento de la asociación por parte del cliente

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contacto directo	9	90%
Referencia	1	10%
Internet	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 27. Conocimiento de la asociación por parte del cliente



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: Como se muestra en la figura N°27, el 90% de los clientes encuestados mencionaron que fue por contacto directo y el 10% de los clientes indicaron que llegaron a conocer por referencia.

Análisis: Por lo tanto, se afirma que en la Asociación Rosales de Mandorani; el mayor porcentaje de sus clientes han sido captados por contacto directo, ya que fueron los mismos productores quienes se desplazaron hasta sus lugares de venta de sus potenciales clientes (florerías), para así poder ofrecer su producto.

Ítem 2.- ¿Cómo calificaría la atención del vendedor?

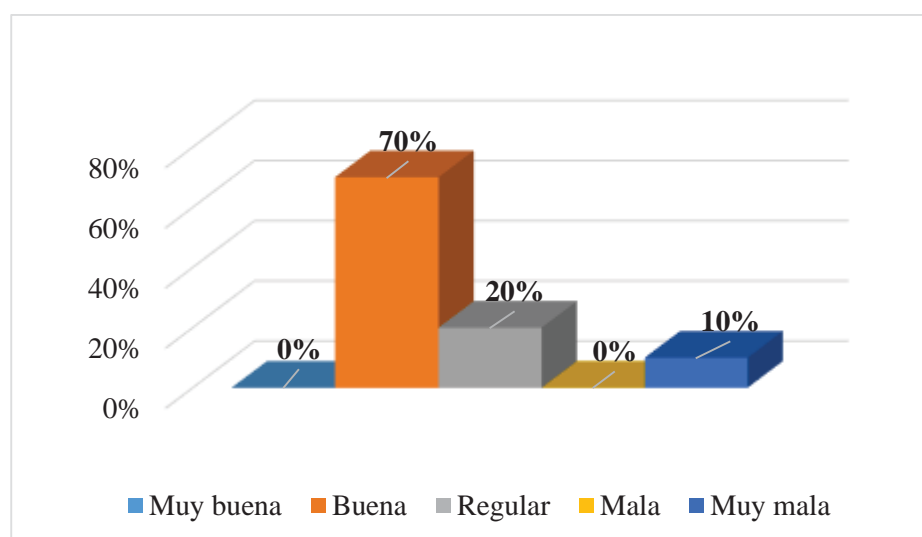
Tabla 12

Calificación del cliente hacia la atención del vendedor

DESCRIPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	0	0%
Buena	7	70%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
Muy mala	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 28. Calificación del cliente hacia la atención del vendedor



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la figura N°28, se puede apreciar que el 70% de los clientes encuestados califica la atención del vendedor como buena, el 20% de los clientes calificaron la atención de vendedor como regular, y el 10% como muy mala.

Análisis: Por lo cual se afirma que más de la mitad de los clientes de la Asociación Rosales de Mandorani, manifiestan que la atención que reciben por parte de los socios es buena, ya que el trato que ellos brindan es de tipo amable y sobre todo reflejan confianza hacia sus clientes.

Ítem 3.- ¿Cómo usted considera la calidad de las rosas que adquiere de la asociación?

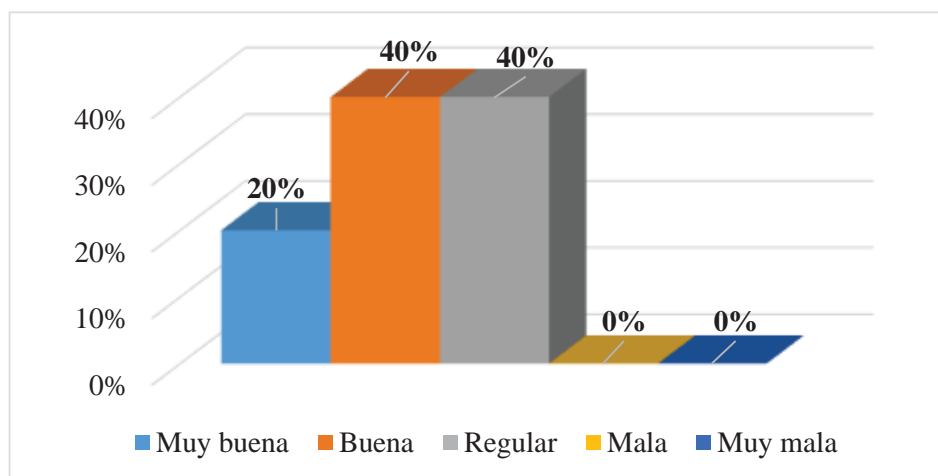
Tabla 13

Percepción del cliente frente a la calidad de las rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Muy buena	2	20%
Buena	4	40%
Regular	4	40%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 29. Percepción del cliente frente a la calidad de las rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: En la figura N°29, se aprecia que el 40% de los clientes encuestados mencionaron que existe una buena y regular calidad de las rosas, mientras 20% de los clientes encuestados respondieron que la calidad de las rosas es muy buena.

Análisis: Por consiguiente, la calidad de las rosas de la Asociación Rosales de Mandorani se encuentra en un nivel favorable de percepción por los clientes, ello evidencia que los productores están realizando un buen trabajo en la producción de sus rosas ya que cumple con las expectativas de sus clientes.

Ítem 4.- ¿Usted está de acuerdo con los precios de las rosas, que ofrece la asociación?

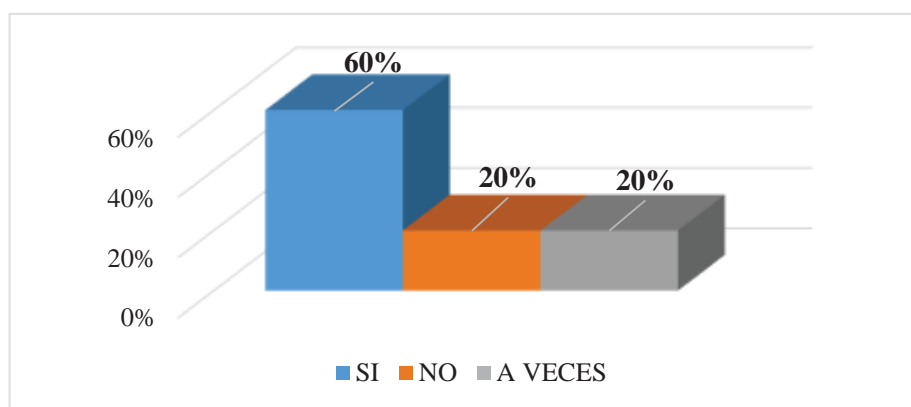
Tabla 14

Opinión de los clientes sobre el precios de las rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
SI	6	60%
NO	2	20%
A VECES	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 30. Opinión de los clientes sobre el precio de las rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: En la figura N°30, de acuerdo a los resultados obtenidos el 60% de los clientes (florerías) menciona que, SI están de acuerdo con los precios de las rosas y solo un 20% de los clientes no está de acuerdo con los precios, así mismo un 20% considera que a veces está de acuerdo con los precios que le ofrece la asociación.

Análisis: Por lo tanto, se afirma que la mayoría de clientes está de acuerdo con los precios que le ofrece la Asociación Rosales de Mandorani, los clientes mencionaron que consideran una relación entre calidad y precio, ello quiere decir que están dispuestos a pagar el precio que sea, siempre en cuando exista una buena calidad; por el otro lado, parte de los clientes no está de acuerdo con los precios ya que indicaron que los precios suelen variar en porcentajes muy elevados de acuerdo a la temporada; quienes también sugieren a los socios mantener un precio estándar para así evitar cambiar de proveedor.

6.1.1.2. Operaciones.

Ítem 5.- ¿Cómo realiza usted el pedido de las rosas?

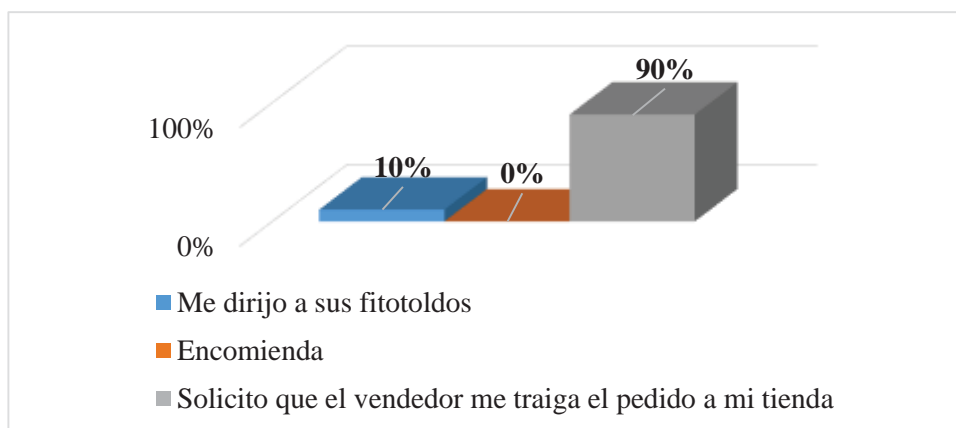
Tabla 15

Procedimiento del pedido de las rosas por el cliente

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Me dirijo a sus fitotoldos	1	10%
Encomienda	0	0%
Solicito que el vendedor me traiga el pedido a mi tienda	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 31. Procedimiento del pedido de las rosas por el cliente



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes (florerías)

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 90% de los clientes indico que solicita que el vendedor le traiga a su tienda y solo el 10% de los clientes manifiestan que se dirigen a sus fitotoldos.

Análisis: Por consiguiente, La tercera opción es preferida por los clientes, ya que es conveniente para ellos porque obvian gastos de transporte y el tiempo que ellos utilizarían al hacerlo de otra forma, por otro lado, el cliente que opta por ir a los fitotoldos de la asociación manifiesta que le es más conveniente ya que así él puede elegir su producto y ver la calidad de las rosas que le es entregada.

Ítem 6.- ¿Considera usted, que la asociación rosales de Mandorani cumple de manera rápida y oportuna con los tiempos de entrega?

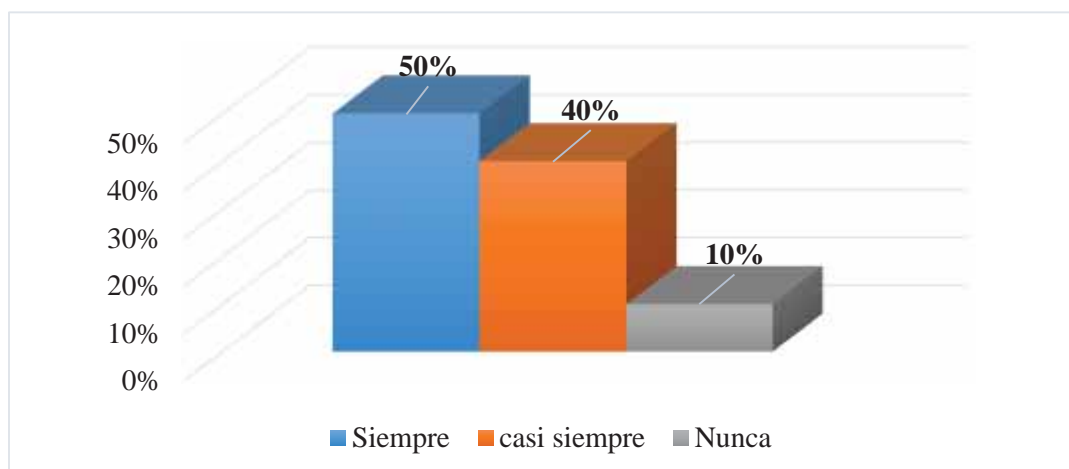
Tabla 16

Los tiempo de entrega de las rosas son cumplidas por los vendedores.

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Siempre	5	50%
casi siempre	4	40%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 32. Los tiempos de entrega de las rosas son cumplidas por los vendedores.



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: En la figura N°32, se aprecia que el 50 % de los clientes califica que siempre cumplen con los tiempos de entrega, el 40% de los clientes indicaron que casi siempre cumplen con los tiempos de entrega y el 10% califica que nunca cumple con los tiempos de entrega de las rosas.

Análisis: Por consiguiente, se afirma que los pedidos realizados por los más de la mitad de los clientes, son entregados de manera rápida y oportuna por los socios; mientras que la otra parte considera que nunca cumplen con el tiempo de entrega de sus pedidos, según ellos manifiestan se debe a que no cuentan con el stock suficiente para cubrir con la demanda.

6.1.2. Factores ambientales.

6.1.2.1. Proveedores- competidores.

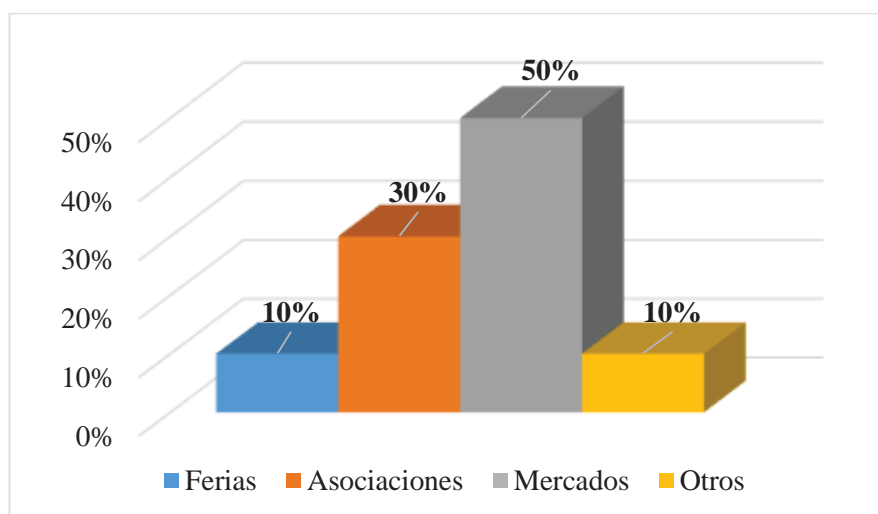
Ítem 7.- ¿Quién es su principal proveedor de rosas?

Tabla 17

Opinión de los clientes en referencia a su principal proveedor de rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Ferias	1	10%
Asociaciones	3	30%
Mercados	5	50%
Otros	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 33. Opinión de los clientes en referencia a su principal proveedor de rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: Como se ve en la figura N°33, el 50% de clientes mencionan que las flores son adquiridas del mercado, 30% de asociaciones y el 10% de ferias y asociaciones.

Análisis: Por consiguiente, los clientes captan a sus proveedores en los diferentes mercados de la ciudad, por lo que mencionaron que encuentran de diferentes calidades, variedades y colores, así también los clientes prefieren trabajar con asociaciones de nuestra región como es el caso de la Asociación Rosales de Mandorani; por otro lado.

Ítem 8.- ¿De qué región usted adquiere la mayor cantidad de sus rosas?

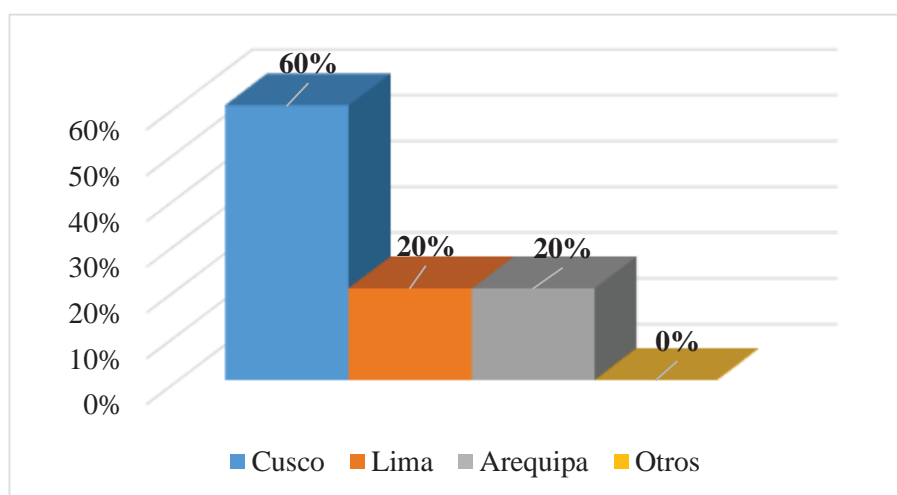
Tabla 18

Regiones donde son adquiridas la mayor cantidad de rosas por los clientes

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Cusco	6	60%
Lima	2	20%
Arequipa	2	20%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 34. Regiones donde son adquiridas la mayor cantidad de rosas por los clientes



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: Como se ve en la figura N°34, el 60% de los clientes respondió que la mayor cantidad de flores son adquiridas en Cusco, 20% de Lima, y 20% de Arequipa.

Análisis: Por lo cual se afirma que nuestra región cuenta con un buen nicho de mercado para la venta de rosas; por otro lado, algunos clientes mencionan que prefieren adquirir sus rosas de otras regiones como es Lima y Arequipa ya que cuentan con mejores características y variedades; todo ello no necesariamente hace que dejen de adquirir de nuestra región ya que las florerías trabajan con más de 2 proveedores lo cual hace que incluyan siempre a un proveedor de nuestra región.

Ítem 9.- ¿Si marco la alternativa A, diga usted cuál de ellas es su principal proveedor?

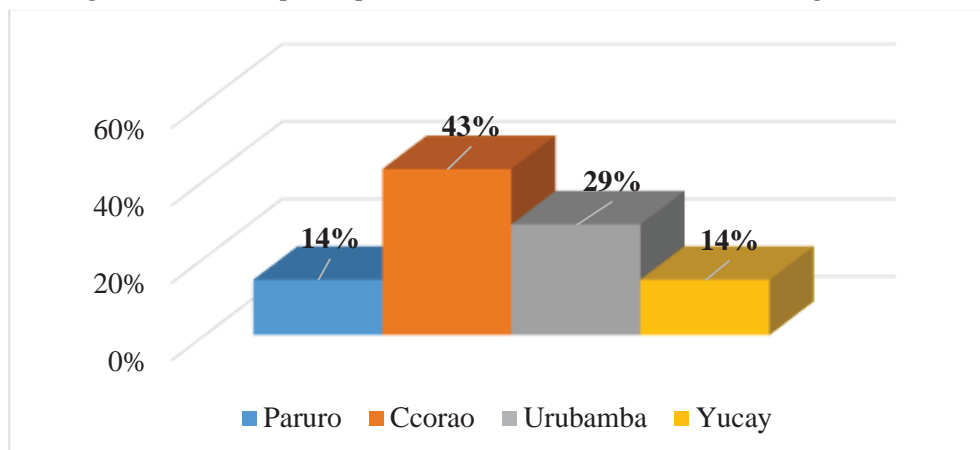
Tabla 19

Principales proveedores de los clientes en la región cusco

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Paruro	1	14%
Ccorao	3	43%
Urubamba	2	29%
Yucay	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 35. Principales proveedores de los clientes en la región cusco



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, el 43% de los clientes encuestados considera como su principal proveedor a Ccorao, el 29% considera a Urubamba y el 14% considera a Paruro y Yucay.

Análisis: Por consiguiente, que los clientes toman como su principal proveedor es Ccorao debido a que ellos les entregan a tiempo las rosas y son los mismos productores quienes les llevan hasta sus tiendas.

Ítem 10.- ¿Qué tiempo de duración tienen las rosas que usted adquiere?

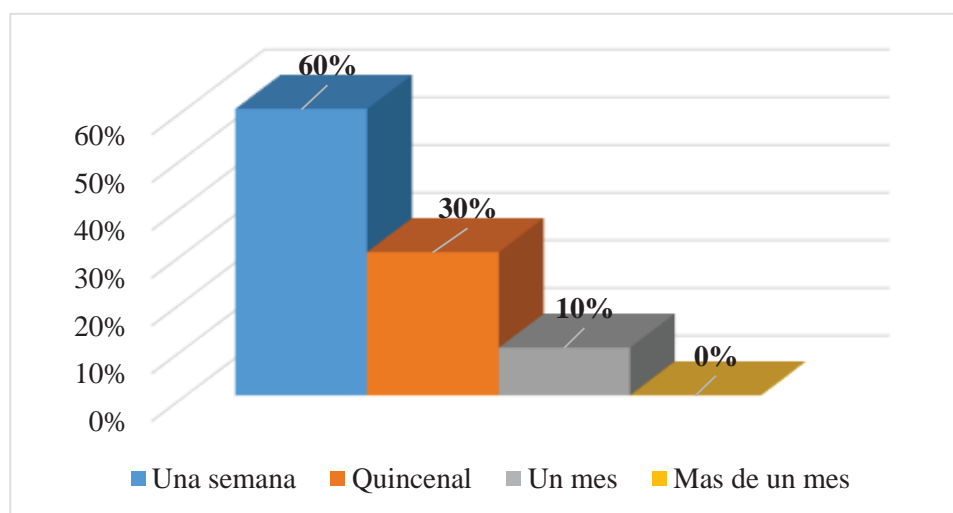
Tabla 20

Tiempo de duración de las rosas cuando el cliente adquiere

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Una semana	6	60%
Quincenal	3	30%
Un mes	1	10%
Más de un mes	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 36. Tiempo de duración de las rosas cuando el cliente adquiere



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos 60% de los clientes encuestados indicaron que el tiempo de duración de las rosas es una semana, el 30% indicaron que a duración de las rosas son quincenales y el 10% indico que el tiempo de duración de las rosas es de un mes.

Análisis: Por consiguiente, los clientes manifiestan que las rosas adquiridas de la Asociación Rosales de Mandorani tienen una duración de una semana aproximadamente, mientras por otro lado los clientes mencionan que las rosas duran de una semana y media a más, ya que manifiestan que la duración de las rosas depende del trato que se les dé durante el tiempo que permanezca en almacén.

Ítem 11.- ¿Cuál es su mayor interés cuando usted compra las rosas?

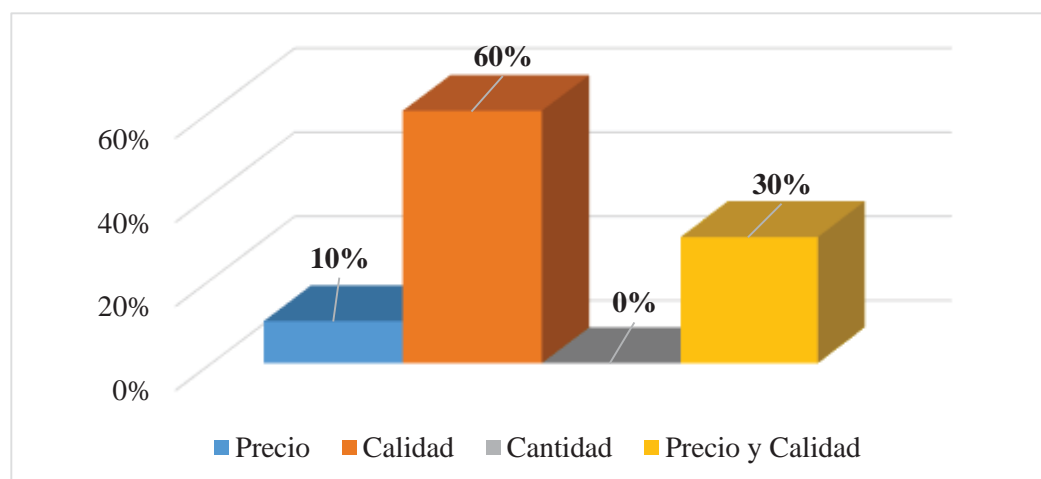
Tabla 21

Percepción del cliente al momento de comprar las rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Precio	1	10%
Calidad	6	60%
Cantidad	0	0%
Precio y Calidad	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 37. Percepción del cliente al momento de comprar las rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 60% de los clientes menciona que compran rosas en base a su calidad, el 10 % compran en base a el precio y calidad, y tan solo 10% compran tomando en cuenta el precio

Análisis: Por lo cual se afirma que la mayoría de clientes toma en consideración la calidad sobre cualquier otro tipo de condición, ya que en sus florerías solo se venden rosas de primera calidad y es parte de la imagen de su empresa; mientras que otros clientes toman en cuenta tanto precio como calidad las rosas que se les ofrece.

Ítem 12.- ¿Qué calidad de rosas usted más adquiere en su negocio?

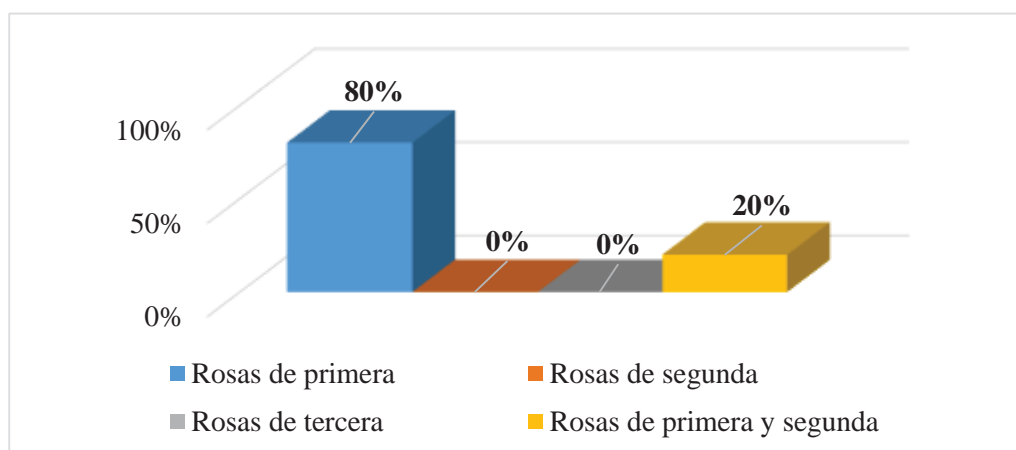
Tabla 22

Calidad de rosas que adquiere el cliente

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Rosas de primera	8	80%
Rosas de segunda	0	0%
Rosas de tercera	0	0%
Rosas de primera y segunda	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 38. Calidad de rosas que adquiere el cliente



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: En la figura N°38, el 80% de los clientes encuestados mencionaron que compran rosas de primera.

Análisis: Por lo cual se afirma que la mayoría de clientes adquieren las rosas de primera calidad, porque al tratarse de florerías realizan sus arreglos florales y decoraciones con las rosas de primera calidad que cumplan con las características que ellos requieren.

Ítem 13.- ¿Qué variedad de rosas más adquiere para la venta de su negocio?

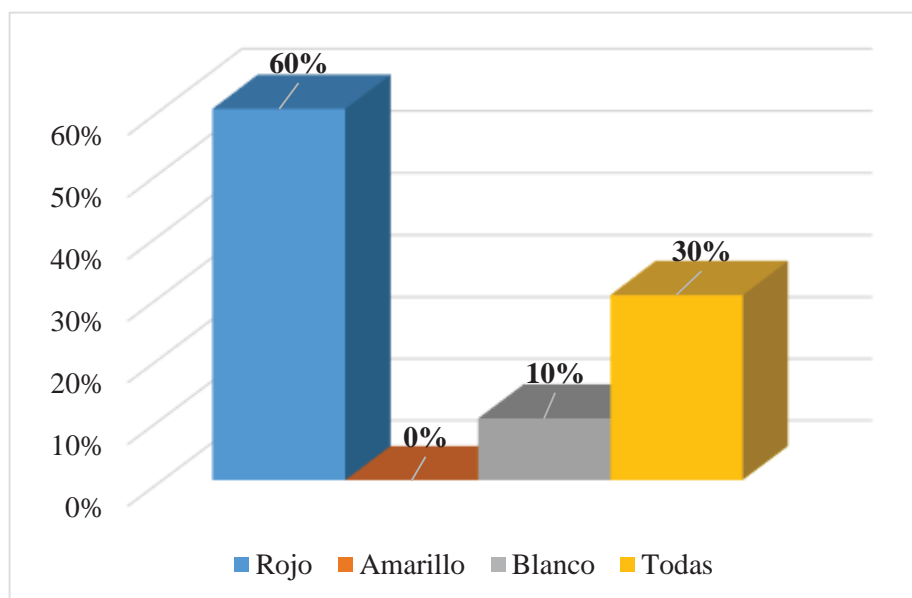
Tabla 23

Colores de rosas que el cliente más adquiere para su negocio

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Rojo	6	60%
Amarillo	0	0%
Blanco	1	10%
Todas	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 39. Colores de rosas que el cliente más adquiere para su negocio



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: En la figura N°39, el 60% de los clientes indicaron que compran más rosas de color rojo, el 30% de los clientes indicaron que compran todas las rosas y el 10% compran rosas de color blanco.

Análisis: Por consiguiente, se afirma que los clientes tienen preferencia por las rosas de color rojo ya que son las que más demanda tienen en el mercado, y son de preferencia de sus clientes finales, sin embargo, algunos clientes prefieren todas las rosas.

6.1.2.2. *Productos sustitutos.*

Ítem 14.- ¿Hoy en día considera usted que hay productos que han sustituido a las rosas?

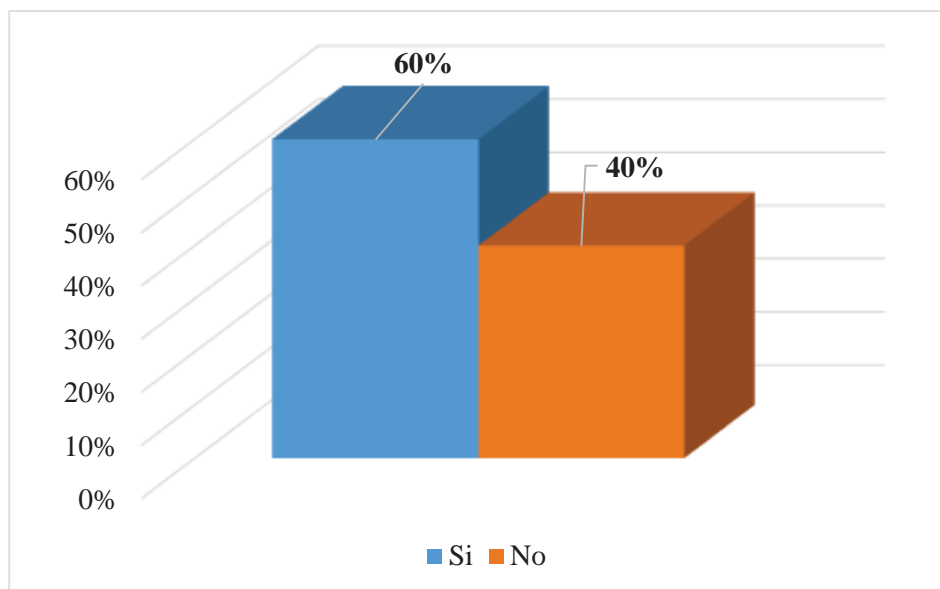
Tabla 24

Opinión de los productos sustitutos por parte del cliente

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 40. Opinión de los productos sustitutos por parte del cliente



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 60% de los clientes encuestados afirmaron que existe productos sustitutos de las rosas y el 40% indico que NO existen productos sustitutos.

Análisis: Por lo tanto, se afirma que la mayoría de clientes manifiesta que las rosas si han sido sustituidas en su totalidad, debido a la poca duración que tienen las rosas. Pero también un parte prefiere las rosas debido a que tienen una mejor presentación.

Ítem 15.- ¿Qué tipo de productos han sustituido hoy en día la preferencia por las rosas?

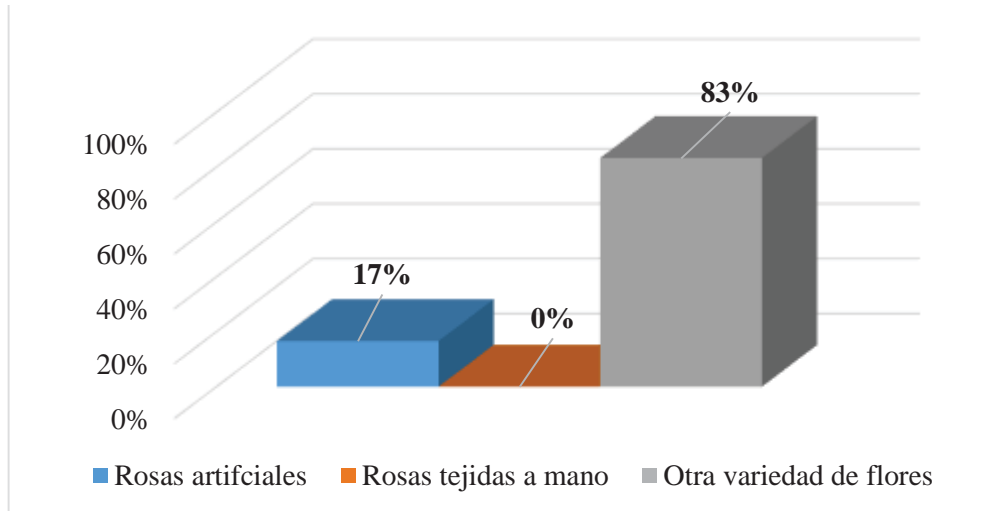
Tabla 25

Productos que los clientes consideran que ha sustitutos a las rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Rosas artificiales	1	17%
Rosas tejidas a mano	0	0%
Otra variedad de flores	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 41. Productos que los clientes consideran que ha sustitutos a las rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 83% de los clientes encuestados mencionaron que las personas prefieren otra variedad de rosas y el 17% de los clientes indicaron como sustitutos a las rosas artificiales.

Análisis: Por consiguiente, las rosas han sido sustituidas por otras variedades de flores como son las exóticas que viene ganando un espacio en el mercado cusqueño.

6.1.2.3. Aspecto político-legal.

Ítem 16.- ¿Cuándo usted compra las rosas, toma en consideración que la asociación este formalmente constituida?

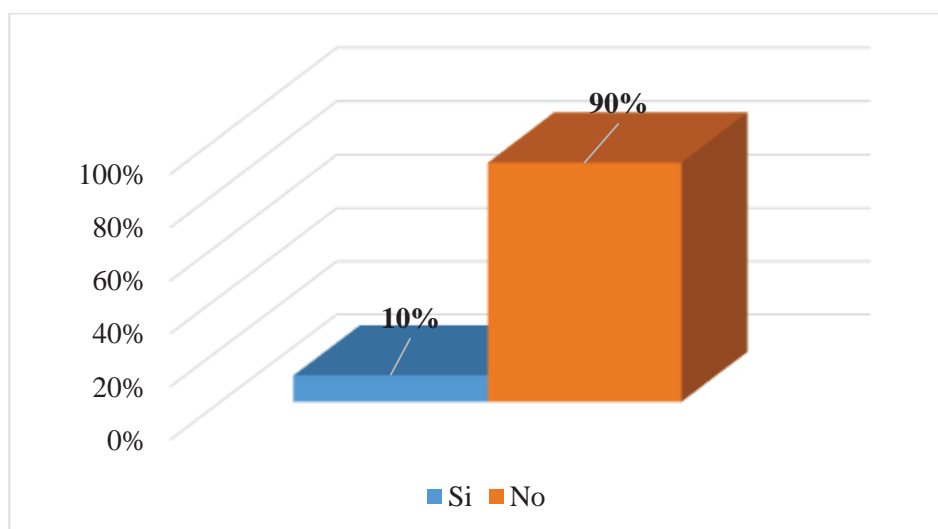
Tabla 26

Como cliente considera que la asociación debe estar formalizada

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 42. Como cliente considera que la asociación debe estar formalizada



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 90% de los clientes encuestados mencionaron que no toman en consideración que no esté formalizada, el 10% indico que si deben estar formalizadas.

Análisis: Por consiguiente, la mayoría de clientes no toman en consideración si la empresa que le provee de rosas este formalmente constituida ya que los clientes (florerías), no declaran, por encontrarse en un régimen simple.

6.1.2.4. Aspectos económicos.

Ítem 17.- ¿Considera usted que, en los últimos 3 años, la venta de rosas ha incrementado?

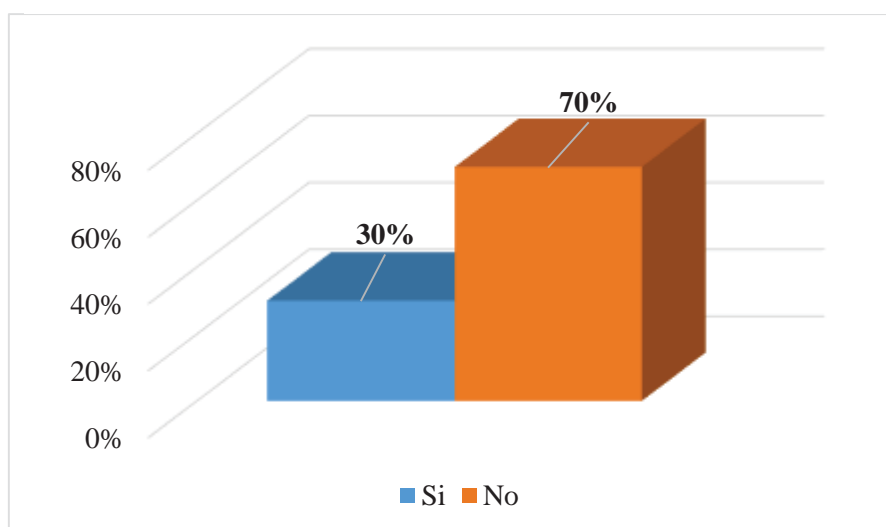
Tabla 27

Opinión de los clientes en base a la venta de las rosas, en los últimos tres años

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 43. Opinión de los clientes en base a la venta de las rosas, en los últimos tres años



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos el 70% de los clientes mencionaron que, no aumentaron las ventas de las rosas y el 30% de los clientes indicaron que si aumentaron sus ventas.

Análisis: Por lo tanto, se afirma que las ventas de las rosas no han incrementado, o simplemente se han mantenido e incluso han bajado esto debido a la competencia que existe entre florerías, donde a su vez existen dueños que cuentan con más de una florería en la ciudad del cusco.

6.1.2.5. Aspecto socio-culturales

Ítem 18.- ¿En qué festividades usted vende más rosas?

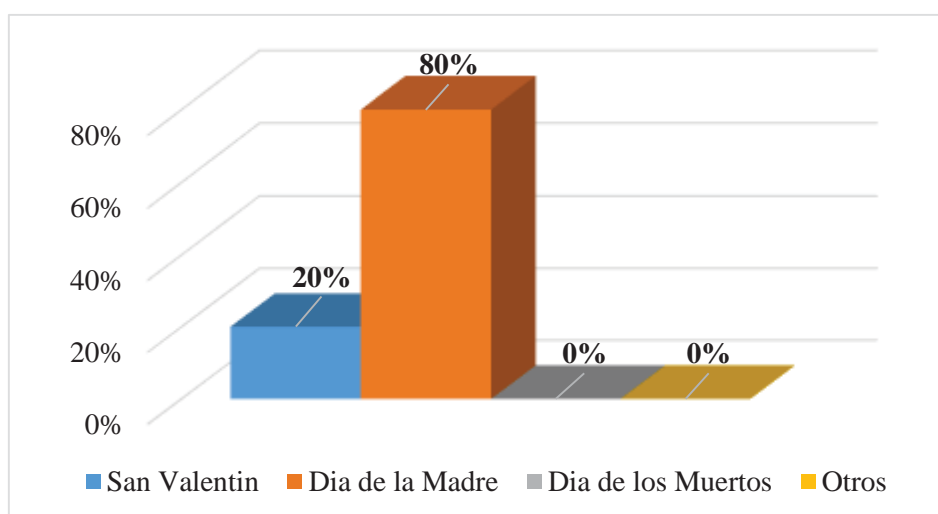
Tabla 28

Festividades en que los clientes venden mas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
San Valentín	2	20%
Día de la Madre	8	80%
Día de los Muertos	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 44. Festividades en que los clientes venden mas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: Según la figura N°44, el 80% indicaron que venden más en el día de la madre, y el 20% indicaron que venden más en san Valentín

Análisis: Por consiguiente, la mayoría de clientes tiene más ventas de sus rosas en el Día de la Madre, ya que es una costumbre donde la gente de nuestra ciudad suele regalar rosas a sus Mamás el cual es un aspecto socio – cultural importante para la venta de rosas.

6.1.2.6. Aspectos tecnológicos.

Ítem 19.- ¿Usted cuenta con una tienda Online?

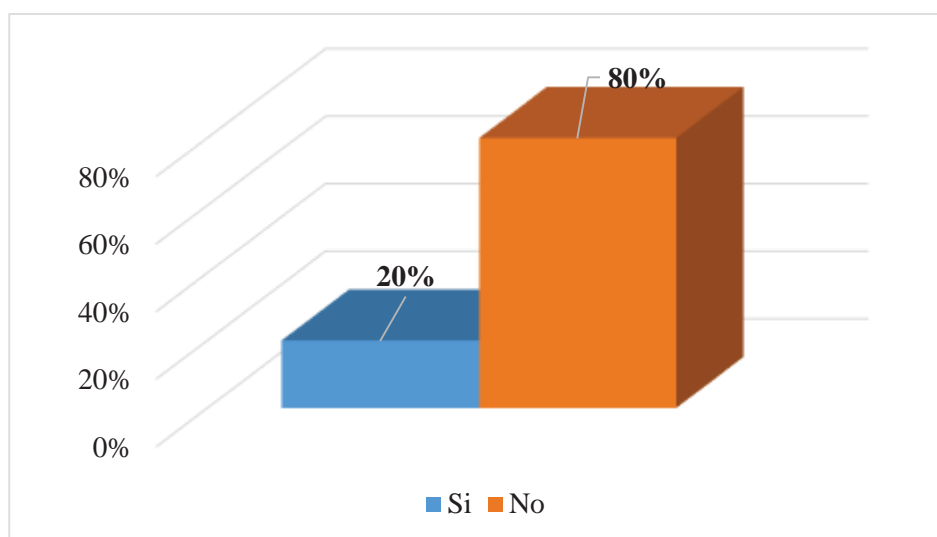
Tabla 29

Cuenta con una tienda online

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	2	20%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes.

Figura 45. Cuenta con una tienda online



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos el 80% de los clientes indicaron que no cuentan con una tienda online y el 20 % indicaron que si cuenta con tienda online.

Análisis: Por lo tanto, se puede decir que los clientes no cuentan con esta herramienta para ofrecer sus productos, debido a que la gran mayoría de dueños no está actualizada con esta forma de dar sus conocer sus productos y tampoco se muestra el interés por querer aprender.

Ítem 20.- ¿Considera usted que el internet es un medio importante para comunicarse con sus proveedores?

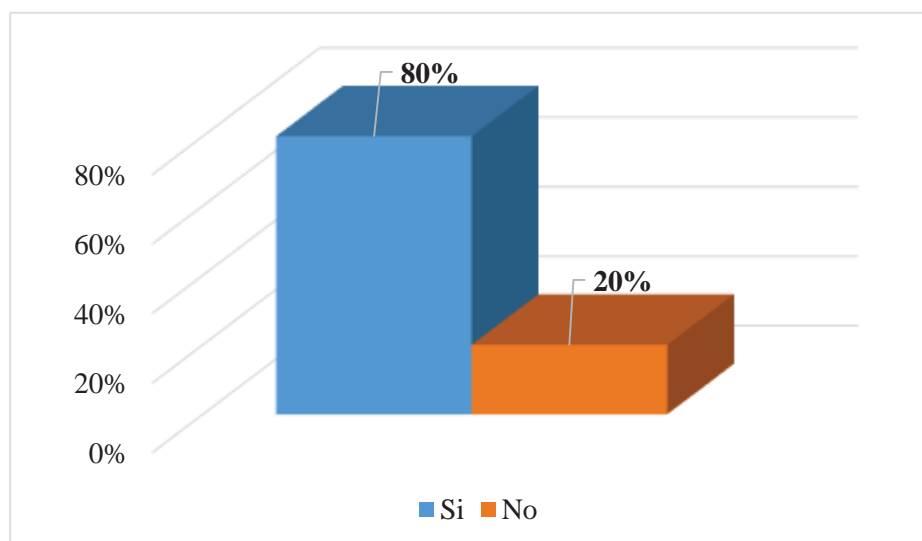
Tabla 30

Importancia del internet para la comunicación entre cliente a proveedor

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 46. Importancia del internet para la comunicación entre cliente a proveedor



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos el 80% de los clientes indicaron que, si es importante el internet para comunicarse, el 20% indicaron que no es importante el internet.

Análisis: Por consiguiente, la gran mayoría de los clientes encuestados consideran que es importante el internet ya que facilita la comunicación entre cliente y proveedor.

6.1.2.7. Aspecto ecológico.

Ítem 21. ¿Usted que hace con las flores maltratadas?

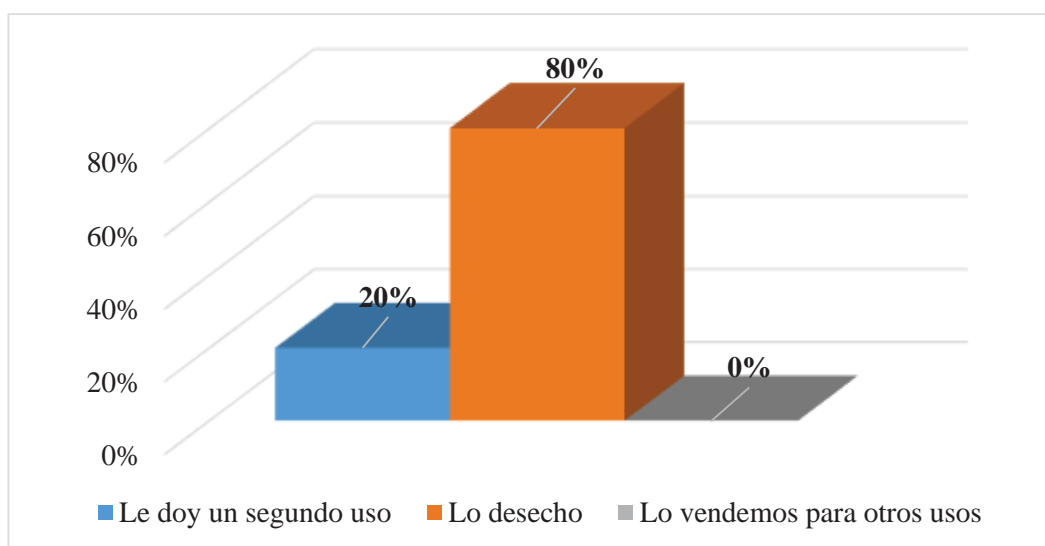
Tabla 31

Uso que se da a las flores maltratadas por parte de los clientes

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Le doy un segundo uso	2	20%
Lo desecho	8	80%
Lo vendemos para otros usos	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Figura 47. Uso que se da a las flores maltratadas por parte de los clientes



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 80% indica que lo desecha las flores maltratadas, el 20% indica que les dan un segundo uso a las flores.

Análisis: Por consiguiente, se puede decir que las flores maltratadas están siendo desechada y una pequeña cantidad le da un segundo uso a estas flores maltratadas, lo cual estos desechos genera un impacto en el medio ambiente.

Ítem 22.- En general, está usted satisfecho con las rosas ofrecidas por la asociación

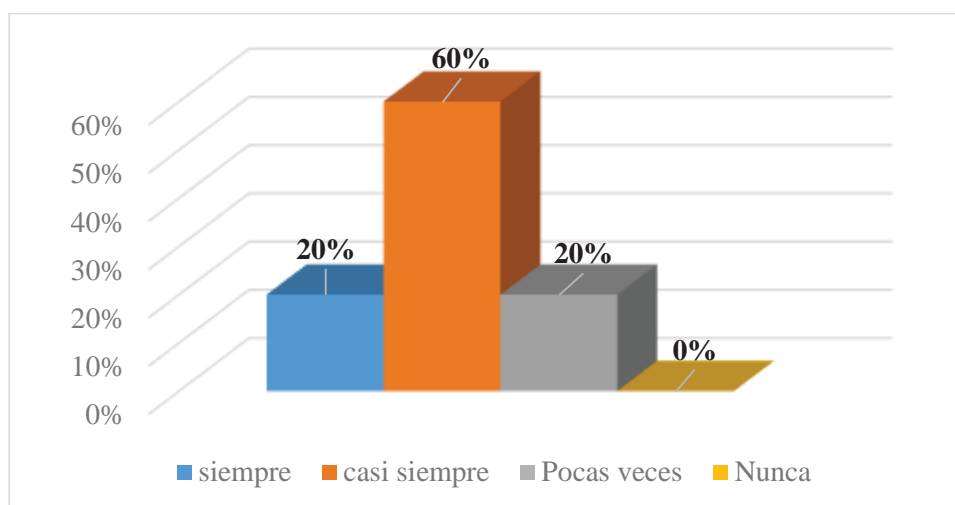
Tabla 32

Satisfacción de los clientes con las rosas ofrecidas por parte de los clientes

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
siempre	2	20%
casi siempre	6	60%
Pocas veces	2	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes.

Figura 48. Satisfacción de los clientes con las rosas ofrecidas por parte de los clientes.



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los clientes

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 60% los clientes mencionaron que casi siempre las florerías están satisfechas con las rosas, un 20% indico que pocas veces quedan satisfechas y un 20% indico que siempre los clientes quedan satisfechos con las rosas ofrecidas.

Análisis: Por consiguiente, los clientes no están del todo satisfechos debido a que algunos de ellos están mezclando las variedades de rosas (primera, segunda, tercera) lo cual es una desventaja para la asociación.

6.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI

6.2.1. Datos generales.

Ítem 1.- ¿Cuántos años tiene usted?

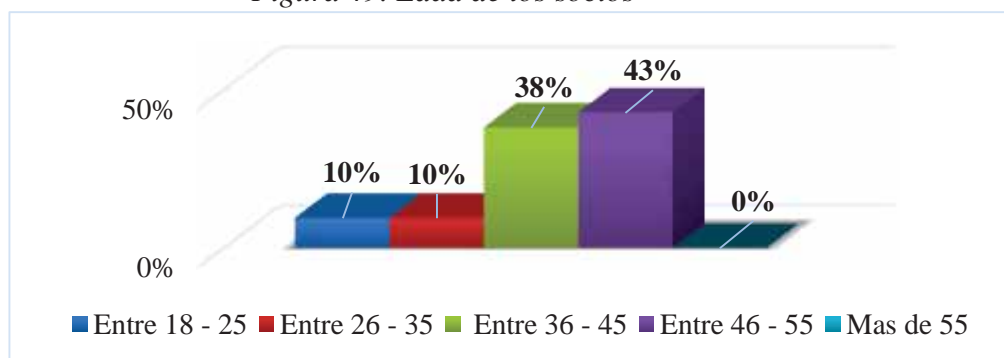
Tabla 33

Socios de la Asociación Rosales de Mandorani según su edad.

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Entre 18 – 25	2	10%
Entre 26 – 35	2	10%
Entre 36 – 45	8	38%
Entre 46 – 55	9	43%
Más de 55	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 49. Edad de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo con la información obtenida, el 43% de los socios encuestados se encuentran entre las edades de 46 años a 55. El 38% manifestó estar entre la edad de 36 a 45 años.

Análisis: Por consiguiente, se puede decir que los socios encuestados se encuentran entre la edad de 36 a 55 años, y también lo conforman sus familiares. En la Asociación el jefe de la familia es el encargado de la siembra de gajos, riego control de plagas y enfermedades, floración, corte, selección y empaque de las rosas; mientras que las mujeres se dedican a la comercialización del producto.

Ítem 2.- sexo

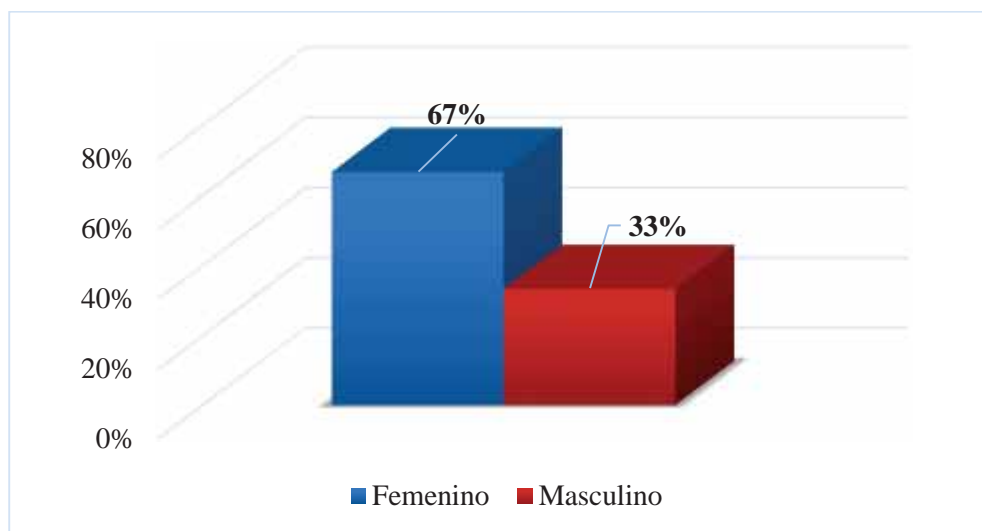
Tabla 34

Socios de la asociación según género o sexo

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Femenino	12	57%
Masculino	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 50. Socios de la asociación según género o sexo



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida el 67% de los socios encuestados son mujeres. El 33% son varones.

Análisis: Lo que indica que son las mujeres que tienen más deseos de sobresalir y ayudar a su familia. Pero que también son apoyadas por sus parejas.

6.2.2. Factores intraorganizacionales.

6.2.2.1. Socios.

Ítem 3.- ¿Qué nivel de educación tiene usted?

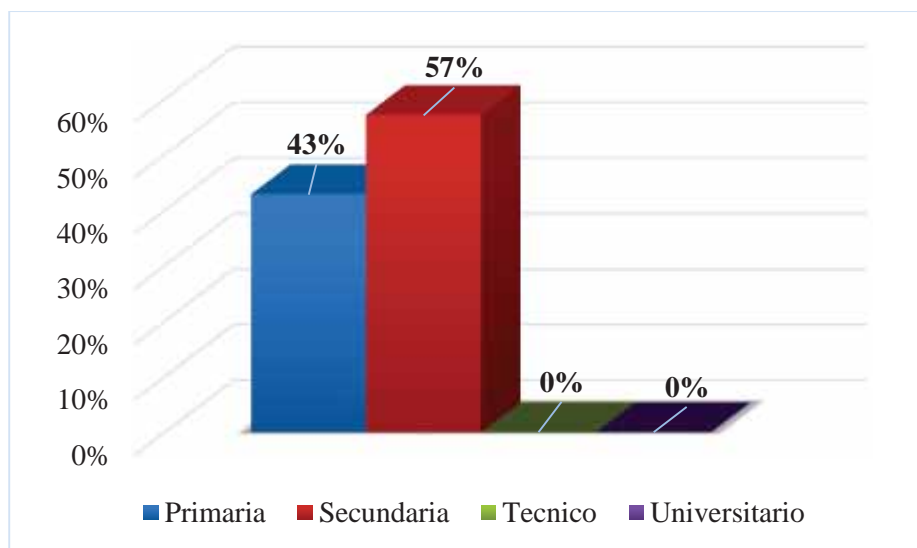
Tabla 35

Nivel de instrucción de los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Primaria	9	43%
Secundaria	12	57%
Técnico	0	0%
Universitario	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 51. Nivel de instrucción de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la figura N°51, el 57% de los socios encuestados manifestaron que solo tienen secundaria. El 43% de los socios tienen primaria.

Análisis: Por consiguiente, se puede decir, que los socios solo tienen secundaria, lo que facilita a realizar capacitaciones. Por las ganas que tienen de seguir aprendiendo esto con el fin de mejorar su producción.

Ítem 4.- ¿Recibió usted algún tipo de capacitación?

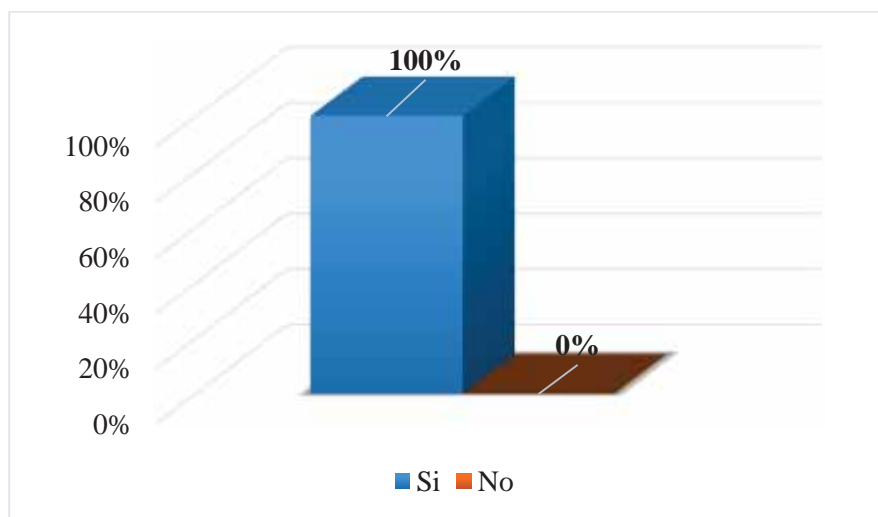
Tabla 36

Recibió alguna capacitación

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	21	100%
No	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 52. Recibió alguna capacitación



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo la figura N°52, el 100% de los socios encuestados manifiestan que si recibieron algún tipo de capacitación.

Análisis: Se puede apreciar que los socios si recibieron capacitaciones, en diferentes áreas de su interés, lo cual esto les ayudo a tener un mayor conocimiento para poder aplicarlo dentro de su negocio.

Ítem 5.- ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?

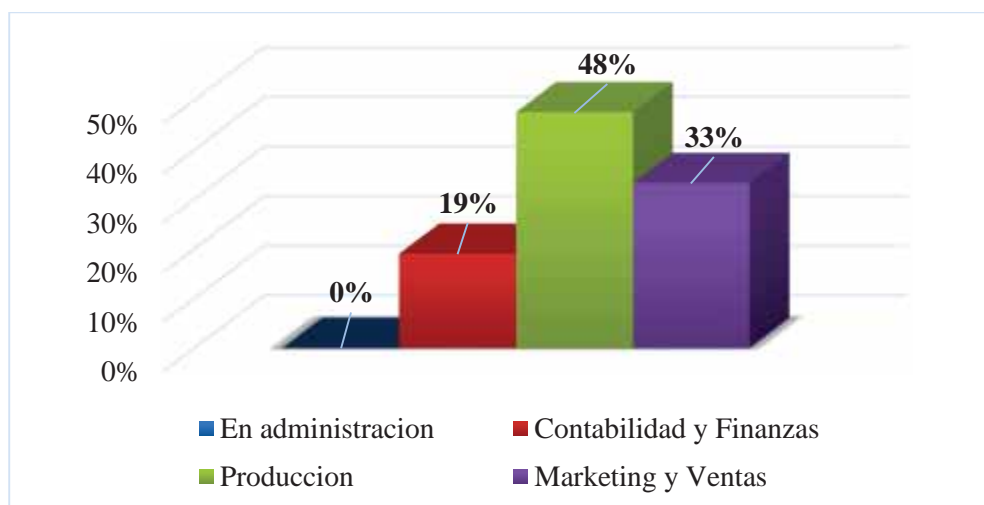
Tabla 37

Aspectos en los que los socios fueron capacitados

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
En administración	0	0%
Contabilidad y Finanzas	4	19%
Producción	10	48%
Marketing y Ventas	7	33%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 53. Aspectos en los que los socios fueron capacitados



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se ve en la figura N°53, el 48% de los socios encuestados mencionaron que recibieron capacitación en producción, el 33% menciona que recibió capacitación en marketing y ventas.

Análisis: Por consiguiente, se puede decir que los socios recibieron capacitación en diferentes aspectos esto con el fin de ayudarles a mejorar su producción, sus ventas, y sepan manejar sus finanzas.

Ítem 6.- ¿Cada cuánto tiempo recibió usted capacitación?

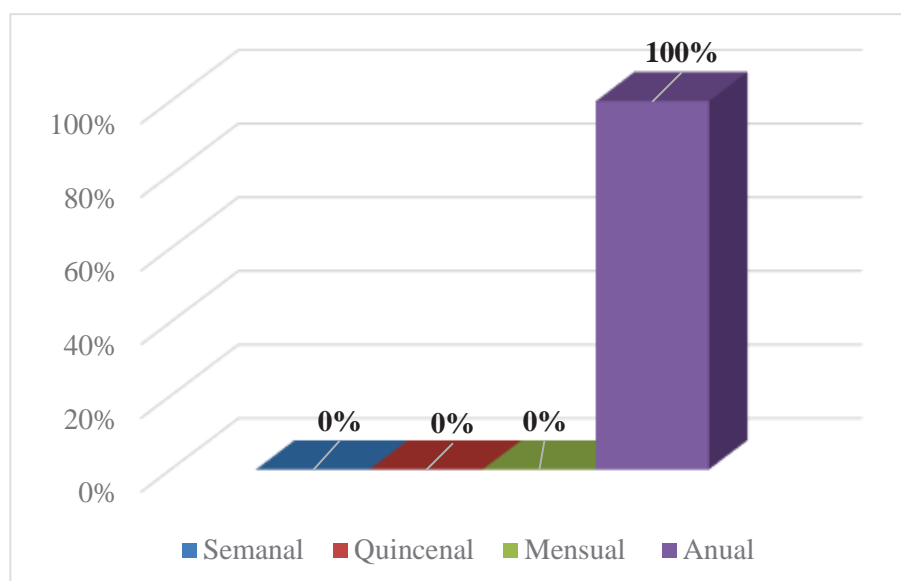
Tabla 38

Frecuencia en que los socios fueron capacitados

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Anual	21	100%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 54. Frecuencia en que los socios fueron capacitados



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información recopilada el 100% de los socios indicaron que recibieron capacitaciones anualmente.

Análisis: Se puede decir que solo reciben una a dos veces al año, y esto se debe a no gestionan apoyo de la municipalidad u otras ONG, es por ello que generalmente las capacitaciones se dan cada año pero que no existe un tiempo fijo.

Ítem 7.- ¿Cómo prefiere trabajar usted?

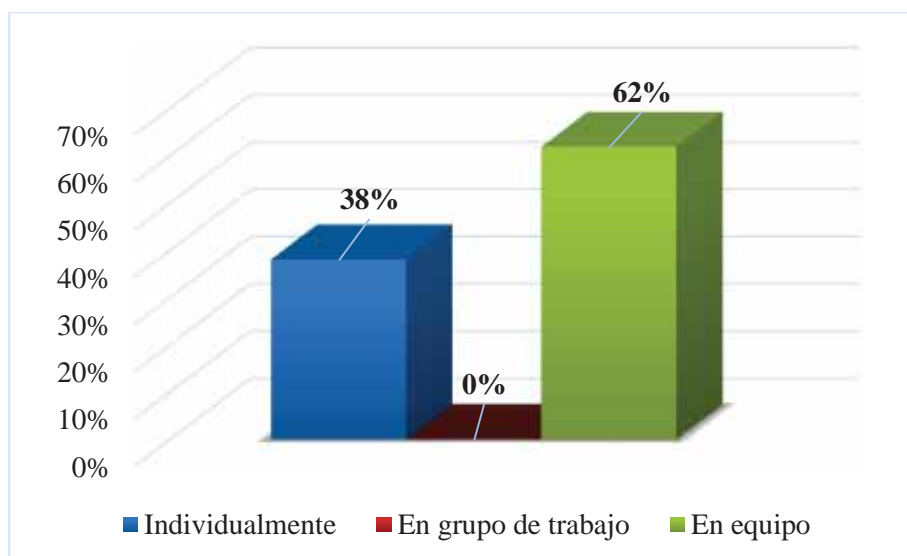
Tabla 39

Preferencia de trabajar por parte de los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Individualmente	8	38%
En grupo de trabajo	0	0%
En equipo	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 55. Preferencia de trabajar por parte de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 62% de los socios encuestados mencionaron que prefieren trabajar en equipo, El 38% mencionaron que prefieren trabajar individualmente.

Análisis: Se puede decir que, los socios prefieren trabajar en equipo debido a que así pueden conseguir los mismos objetivos y así poder crecer más, pero algunos desean trabajar individualmente porque no hay mucha comunicación entre ellos.

Ítem 8.- ¿El nivel de motivación que siente usted dentro de la asociación, para desempeñar su trabajo es?

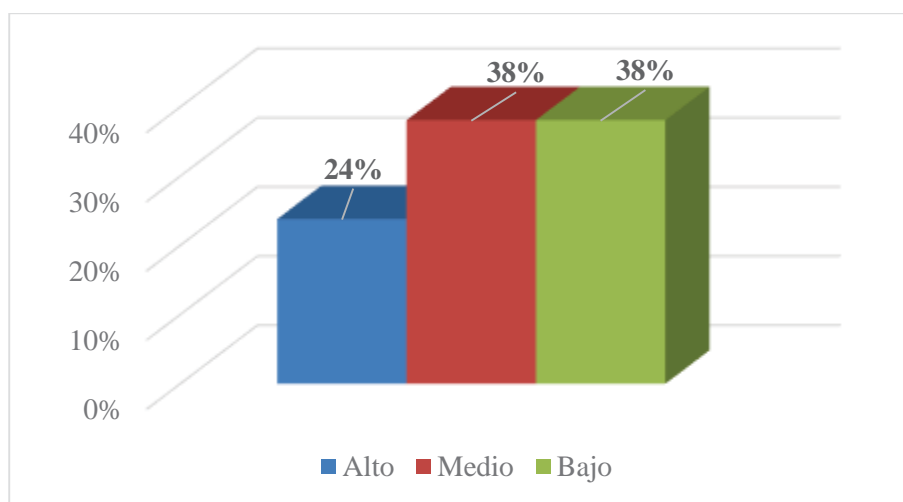
Tabla 40

Nivel de motivación percibida por los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Alto	5	24%
Medio	8	38%
Bajo	8	38%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios.

Figura 56. Nivel de motivación percibida por los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información recopilada el 38% de los socios indicaron que tienen un nivel bajo y medio de motivación.

Análisis: Se puede decir que existe que los socios no se encuentran lo suficientemente motivados para realizar su trabajo ya que existen diferentes factores tanto internos (falta de trabajo en equipo, poca comunicación entre los socios, etc) como externos (competencia, cambios climáticos, etc) que está afectando directamente en su forma de trabajar.

6.2.2.2. *Marketing y ventas.*

Ítem 9.- *¿Con que medio usted, da a conocer su producto (rosas)?*

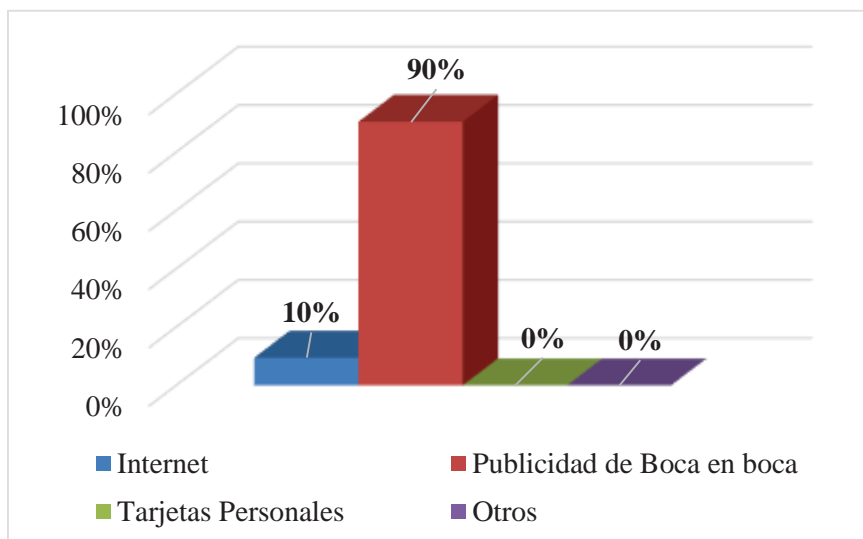
Tabla 41

Medios en que los socios dan a conocer su producto

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Internet	2	10%
Publicidad de Boca en boca	19	90%
Tarjetas Personales	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 57. Medios en que los socios dan a conocer su producto



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Con la información obtenida, el 90% de los socios indicaron que dan a conocer su producto mediante la publicidad de boca en boca.

Análisis: Se puede decir que la mayoría de los socios hacen conocer su producto mediante la publicidad de boca en boca son ellos quien van a ofrecer sus rosas a diferentes tiendas y mercados.

Ítem 10.- ¿El cliente queda satisfecho con el producto que usted le ofrece?

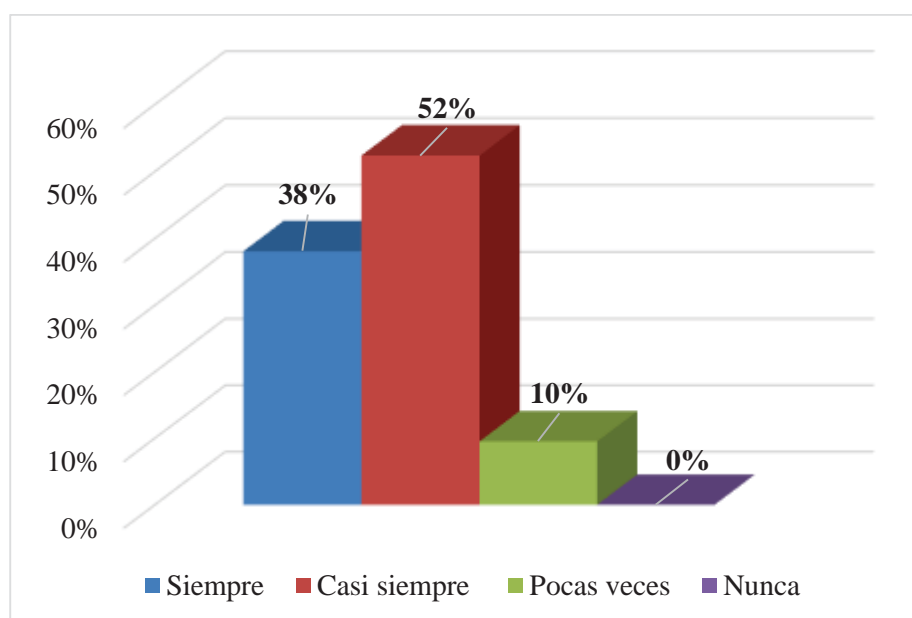
Tabla 42

Satisfacción del cliente cuando el socio le ofrece su producto

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Siempre	8	38%
Casi siempre	11	52%
Pocas veces	2	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 58. Satisfacción del cliente cuando el socio le ofrece su producto



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida el 52% de los socios indicaron que casi siempre quedan satisfechos con las rosas. El 38% mencionaron que siempre quedan satisfechos.

Análisis: El resultado obtenido indica que el cliente casi siempre queda satisfecho con el producto debido a que los socios a veces no cumplen con los tiempos de entrega y que a veces mezclan con las flores de segunda y tercera.

Ítem 11.- ¿Considera usted que su producto (rosas) cumple con las características y especificaciones prestaciones solicitadas por el cliente?

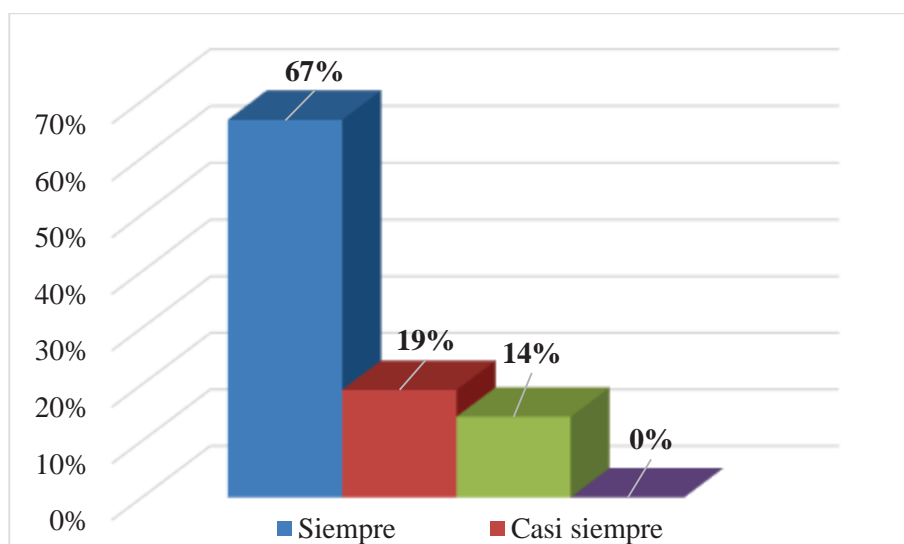
Tabla 43

Las rosas cumplen con las características solicitadas por el cliente

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Siempre	14	67%
Casi siempre	4	19%
Pocas veces	3	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 59. Las rosas cumplen con las características solicitadas por el cliente



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 67% de los socios encuestados mencionan que siempre cumplen con las características y especificaciones solicitadas por el cliente.

Análisis: Se puede decir que los socios siempre tratan de cumplir con las especificaciones y características que el cliente necesita para así no perder a sus clientes.

Ítem 12.- ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que predomina en la Asociación Rosales de Mandorani?

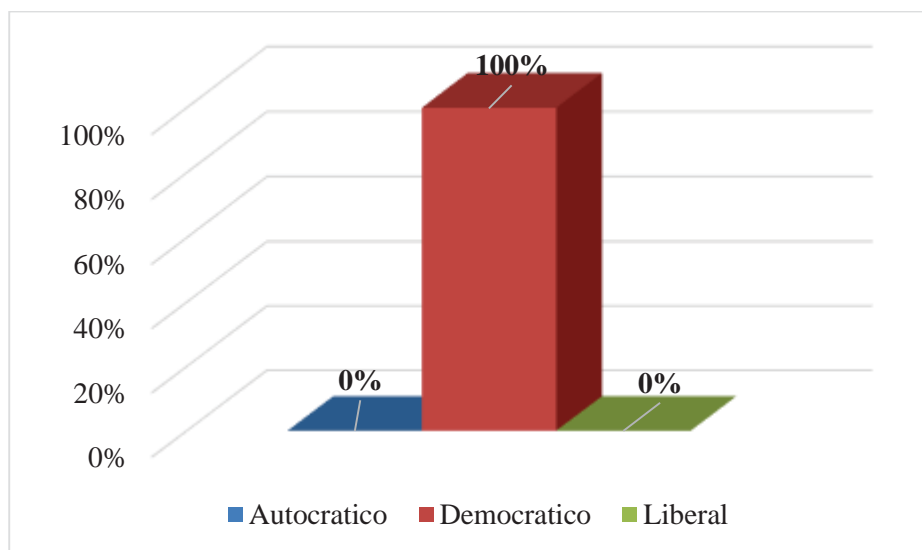
Tabla 44

Percepción de los socios frente al tipo de liderazgo que existe

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Autocrático	0	0%
Democrático	21	100%
Liberal	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios.

Figura 60. Percepción de los socios frente al tipo de liderazgo que existe



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información recopilada el 100% de los socios indicaron que existe un tipo de liderazgo democrático.

Análisis: Debido a que el presidente usa un liderazgo democrático en la asociación en lo cual fomenta la participación conjunta de todos los socios en la toma de decisiones, así mismo cuando hay decisiones que tomar el presidente ofrece las soluciones donde los socios apoyan en este.

Ítem 13.- ¿Cómo usted considera la comunicación dentro de la Asociación Rosales de Mandorani?

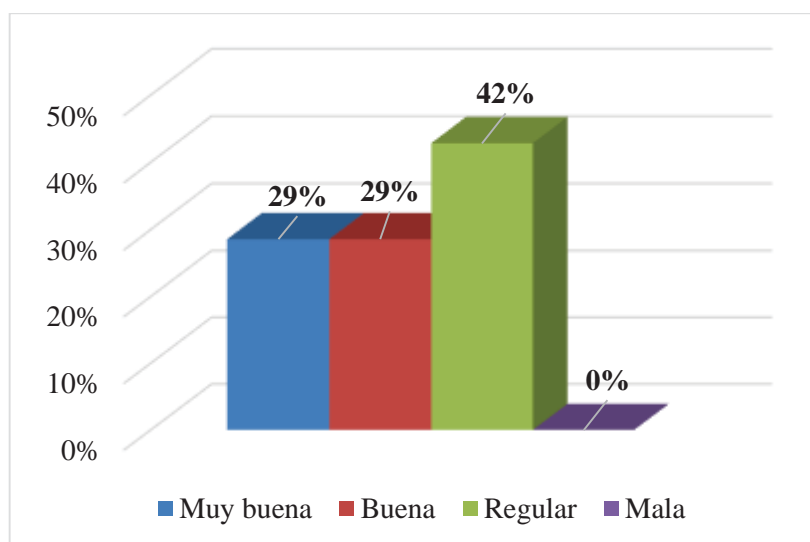
Tabla 45

Opinión de los socios respecto a la asociación que existe en la asociación

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Muy buena	6	29%
Buena	6	29%
Regular	9	42%
Mala	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios.

Figura 61. Opinión de los socios respecto a la asociación que existe en la asociación



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información recopilada el 42% de los socios mencionaron que existe una regular comunicación dentro de la asociación. Y solo el 29% mencionaron que hay muy buena y buena comunicación dentro de la asociación.

Análisis: El resultado obtenido indica que dentro de la asociación rosales de Mandorani no está existiendo una buena comunicación entre los socios, debido a que cada uno está trabajando por si solo y que también no quieren compartir información con otros socios.

6.2.2.3. Finanzas.

Ítem 14.- ¿Las ventas que usted realiza, genera utilidades?

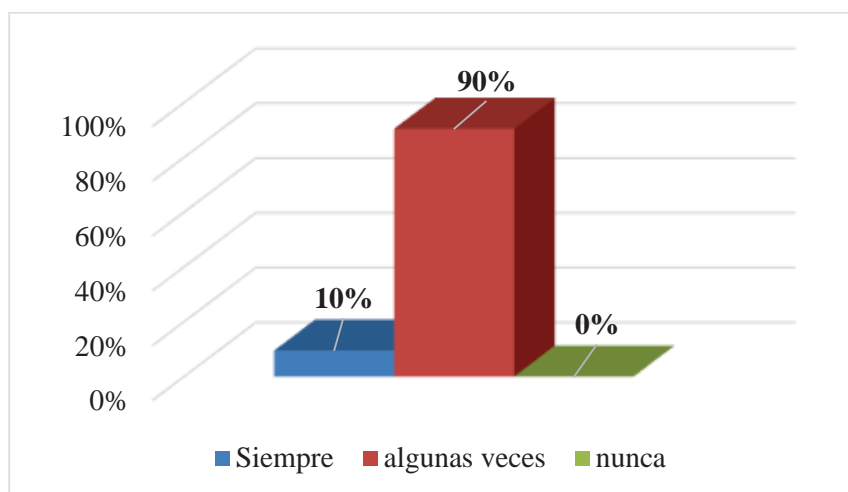
Tabla 46

Opinión de los socios sobre las utilidades que generan las ventas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Siempre	2	10%
algunas veces	19	90%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 62. Opinión de los socios sobre las utilidades que generan las ventas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se muestra en la figura N°62, el 90% de los socios encuestados mencionaron que algunas veces generan ganancias.

Análisis: El resultado obtenido indica que el precio de las rosas está bajo y que solo en algunas festividades logran vender bien. Así mismo muchas veces no logran vender todas sus rosas debido a que el mercado está lleno.

Ítem 15.- ¿Tiene usted facilidad de acceso a créditos, para mejorar su producción?

Facilidad de acceso a créditos por parte de los socios

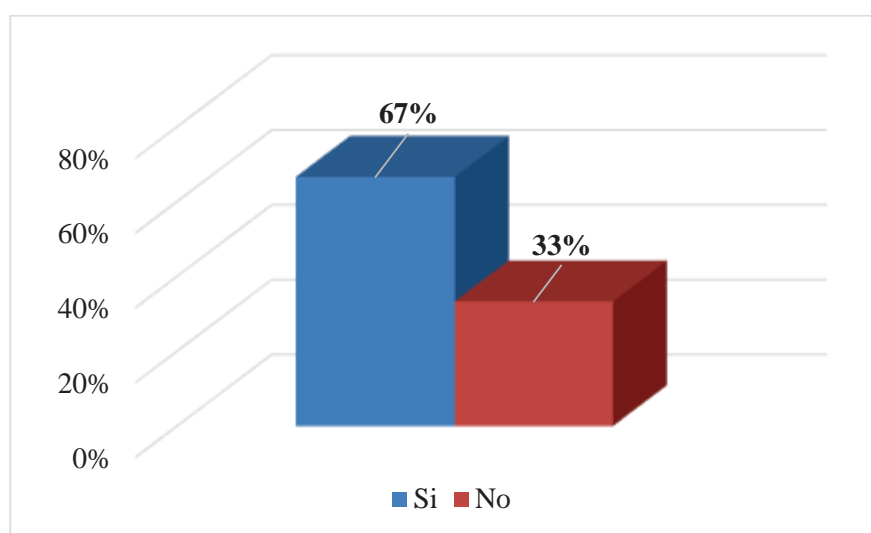
Tabla 47

Facilidad de acceso a créditos por parte de los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	14	67%
No	7	33%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 63. Facilidad de acceso a créditos por parte de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo en la figura N°63, el 67% de los socios encuestados mencionaron que si tienen facilidad de acceso a créditos.

Análisis: El resultado obtenido indica que, si tienen facilidad de acceso a los créditos, ya que son las entidades financieras quienes van hasta el lugar para ofrecer sus servicios. hasta la actualidad siguen pidiendo préstamos, ya sea como socios (grupo de 6 personas) o como personas individuales.

6.2.2.4. Operaciones en la producción.

Ítem 16.- ¿La infraestructura de sus Fito toldos cumple con las condiciones necesarias para que usted realice su trabajo?

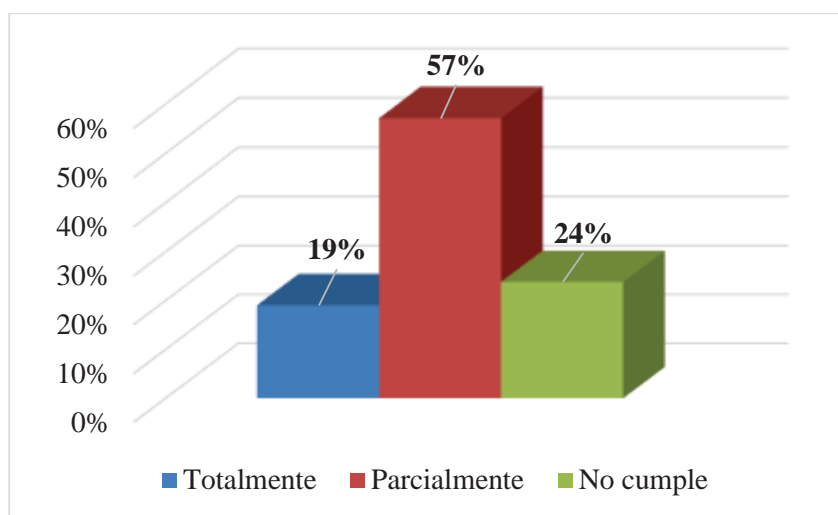
Tabla 48

Condiciones necesarias de la infraestructura para realizar su trabajo

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Totalmente	4	19%
Parcialmente	12	57%
No cumple	5	24%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 64. Condiciones necesarias de la infraestructura para realizar su trabajo



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la figura N°64, el 57% de los socios encuestados mencionaron que la infraestructura de sus Fito toldos cumplen parcialmente con las condiciones necesarias. El 24% de los socios mencionaron que no cumplen con las condiciones necesarias.

Análisis: El resultado obtenido indica que la infraestructura de sus fitotoldos no está cumpliendo debidamente con las condiciones necesarias para la producción de rosas, esto se debe a que muchos de los fitotoldos ya necesitan ser cambiados los techos (plásticos)

Ítem 17.- ¿Cuáles son los medios que usted utiliza para entregar sus productos a los clientes?

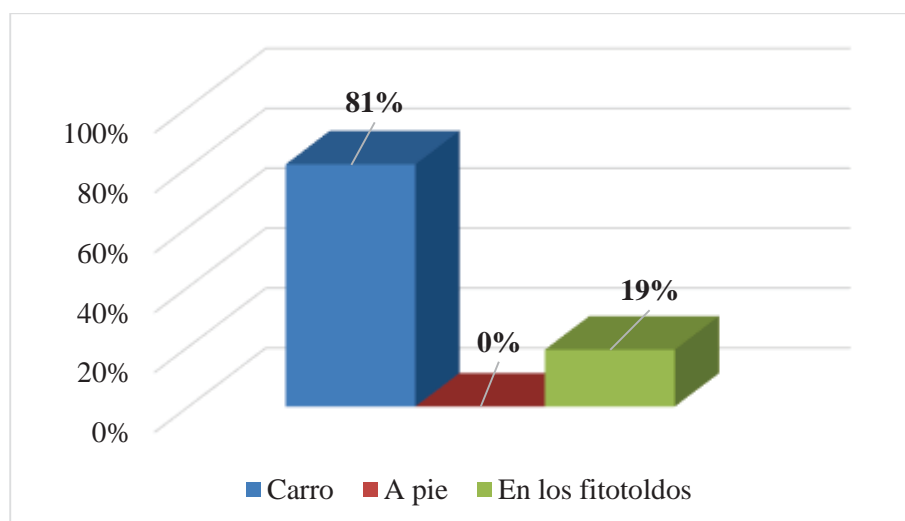
Tabla 49

Medios que utiliza los socios para la entrega de productos

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
carro	17	81%
A pie	0	0%
En los fitotoldos	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 65. Medios que utiliza los socios para la entrega de productos



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 81% de los socios mencionan que para el transporte de sus rosas utilizan carros.

Análisis: El resultado obtenido indica que más usan los carros para el transporte de sus rosas, esto se debe a que pocos de sus clientes conocen el lugar es por ello que tienen que llevar hasta el lugar donde venden.

6.3. FACTORES AMBIENTALES

6.3.1. Microentorno.

6.3.1.1. Clientes.

Ítem 18.- ¿Cuál es la cantidad de clientes con la que usted trabaja actualmente?

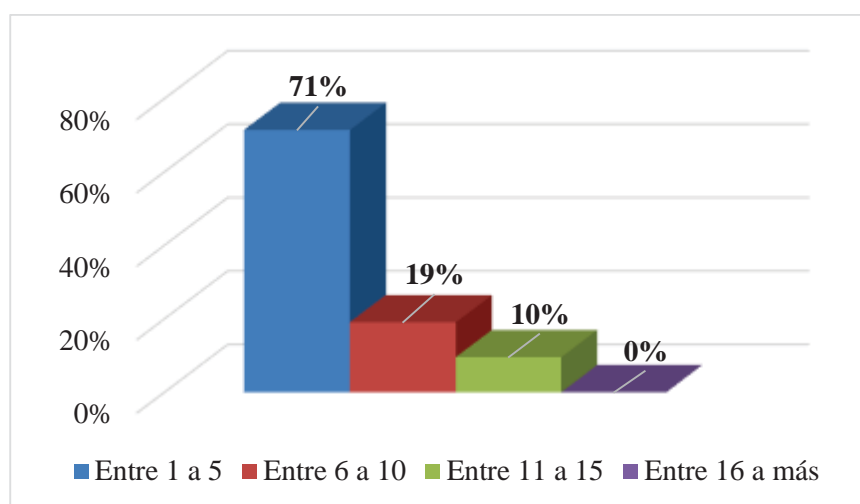
Tabla 50

Cantidad de clientes con las que trabaja la asociación

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Entre 1 a 5	15	71%
Entre 6 a 10	4	19%
Entre 11 a 15	2	10%
Entre 16 a más	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 66. Cantidad de clientes con las que trabaja la asociación



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la figura N°66, el 71% de los socios mencionaron que cuentan de 1 a 5 clientes. El 19% de los socios mencionaron que cuentan de 6 a 10 clientes.

Análisis: El resultado obtenido indica que los socios trabajan con varios clientes, esto debido a que los socios llevan las rosas hasta las tiendas para no perder a sus clientes.

Ítem 19.- ¿Con cuántos proveedores de insumos, trabaja usted?

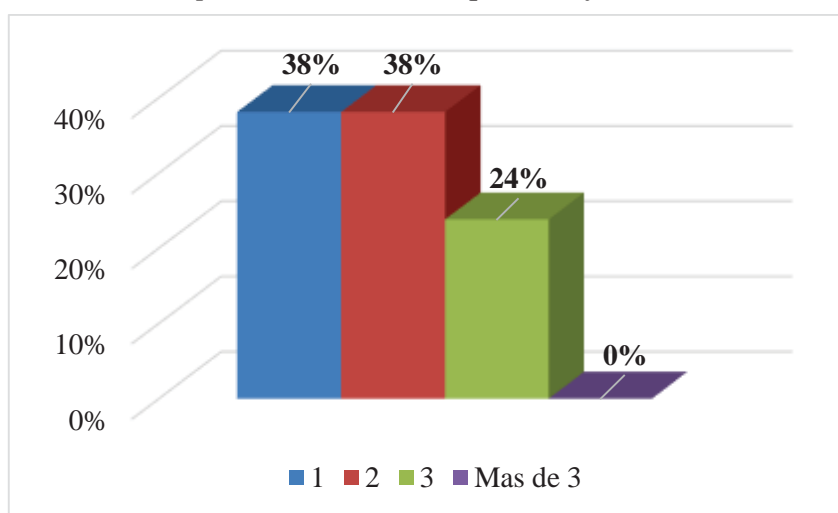
Tabla 51

Cantidad de proveedores con las que trabajan los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
1	8	38%
2	8	38%
3	5	24%
Más de 3	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 67. Cantidad de proveedores con las que trabajan los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la figura N°67, el 38% de los socios mencionaron que tienen de uno a dos proveedores, El 24% mencionaron que trabajan con 3 proveedores.

Análisis: Como se puede ver los socios trabajan con pocos proveedores esto debido a que muchos de ellos no confían en otros proveedores ya que ellos mencionan que les venden por vender.

Ítem 20.- ¿Está usted satisfecho con la calidad de productos que le ofrecen sus proveedores?

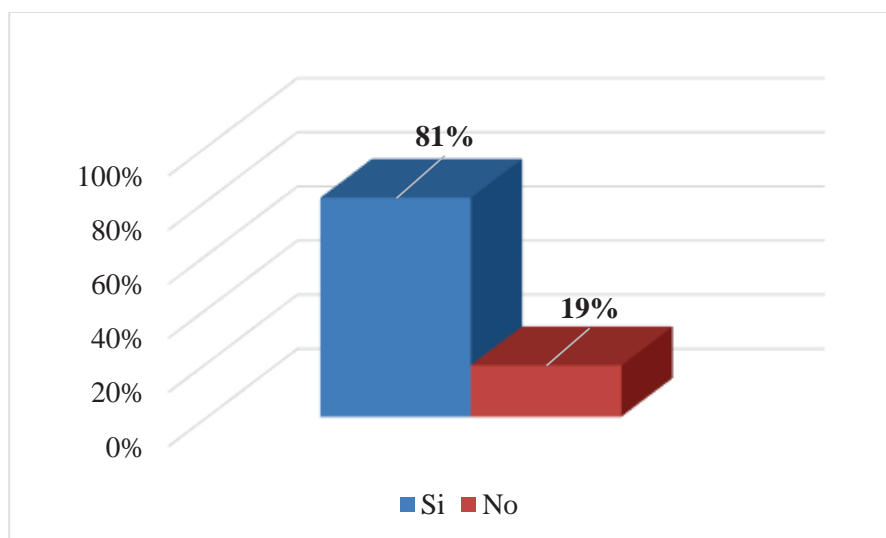
Tabla 52

Satisfacción de los socios respecto a los productos ofrecidos por los proveedores

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	17	81%
No	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 68. Satisfacción de los socios respecto a los productos ofrecidos por los proveedores



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 81% de los socios mencionaron que si están satisfecho con la calidad de sus productos.

Análisis: El resultado obtenido indica que los socios estas satisfechos con la calidad de productos que les ofrecen sus proveedores, ya que son ellos quienes les brindan la información necesaria para el uso de los insumos, lo cual genera confianza en los socios que lo adquieren.

6.3.1.2. Competidores.

Ítem 21.- A qué Asociaciones productoras y comercializadoras de rosas a nivel regional considera usted mayor o menor competidor.

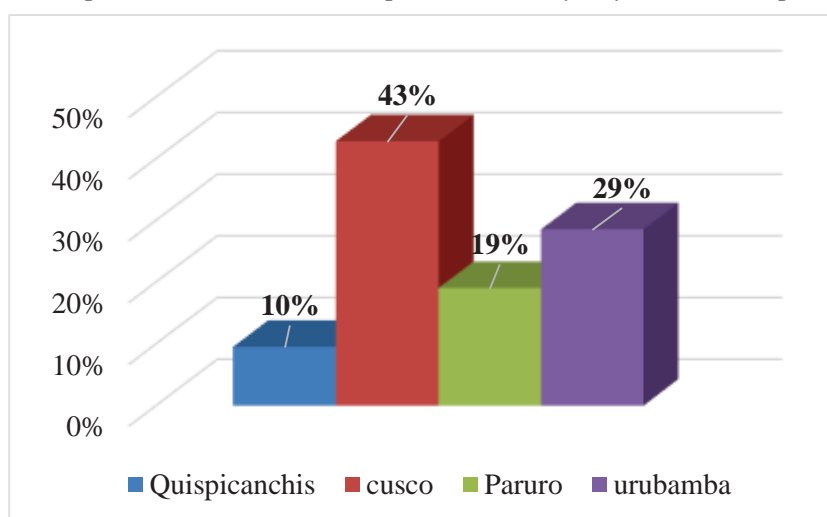
Tabla 53

Opinión de los socios respecto a su mayor y menor competidor

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Quispicanchis	2	10%
Cusco	9	43%
Paruro	4	19%
Urubamba	6	29%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 69. Opinión de los socios respecto a su mayor y menor competidor



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información recolectada el 43% de los socios encuestados consideran como su mayor competidor a Cusco. El 29% considera a Urubamba.

Análisis: Debido a que existen otras asociaciones en el Cusco y que se encargan al mismo rubro, por lo que están llevando al mercado cusqueño, así mismo están produciendo mejores rosas que la de ellos.

Ítem 22.- ¿En qué región del país, considera usted que se encuentra su competidor con mayores fortalezas?

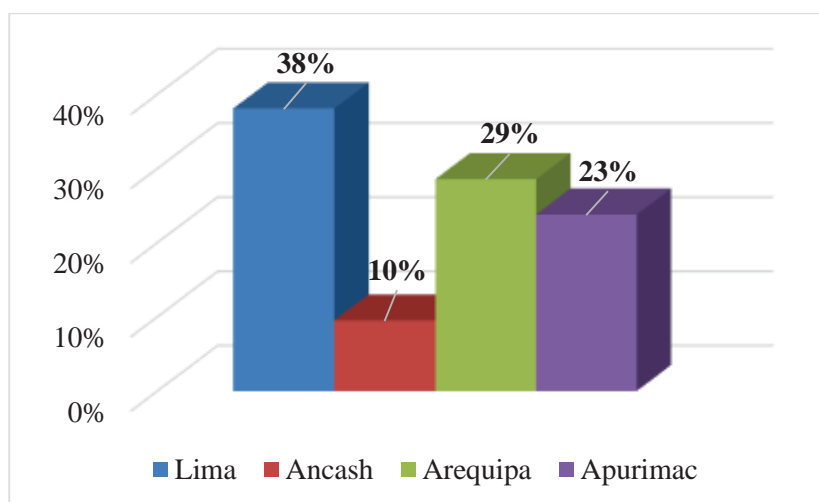
Tabla 54

Regiones del país en la que se encuentran su mayor competidor

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Lima	8	38%
Ancash	2	10%
Arequipa	6	29%
Apurímac	5	23%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 70. Regiones del país en la que se encuentran su mayor competidor



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se muestra en el gráfico N°70, 38% de los socios encuestados considera como competidor con mayor fortaleza es Lima, el 29% considera a Arequipa, el 23% considera a Apurímac.

Análisis: De acuerdo a la investigación realizada la asociación rosales de Mandorani considera con mayor fortaleza a Lima debido a que las flores que son traídas de ahí duran más y las venden a un menor precio.

Ítem 23.- ¿Considera que la calidad ofrecida por sus competidores, es mejor que la de ustedes?

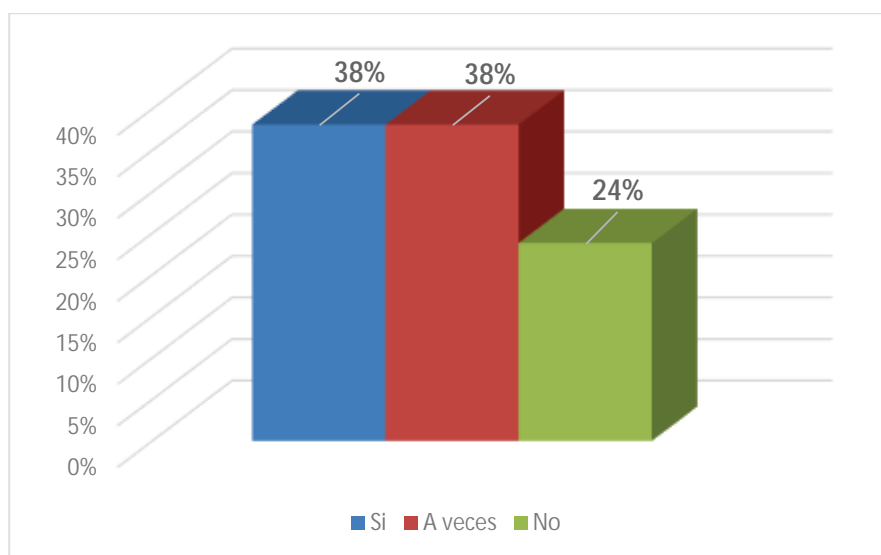
Tabla 55

Percepción de los socios respecto a la calidad ofrecida por sus competidores

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	8	38%
A veces	8	38%
No	5	24%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 71. Percepción de los socios respecto a la calidad ofrecida por sus competidores



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se muestra en la figura N°71, el 38% de los socios encuestados manifestaron que sí y a veces es mejor la calidad de sus competidores

Análisis: Por consiguiente, los productores de lima y Arequipa manejan mejor su producción así también en el manejo de plagas, así mismo estos hacen uso de muchos químicos el cual hace que dure más.

6.3.1.3. Sustitutos.

Ítem 24.- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted un sustituto de las rosas?

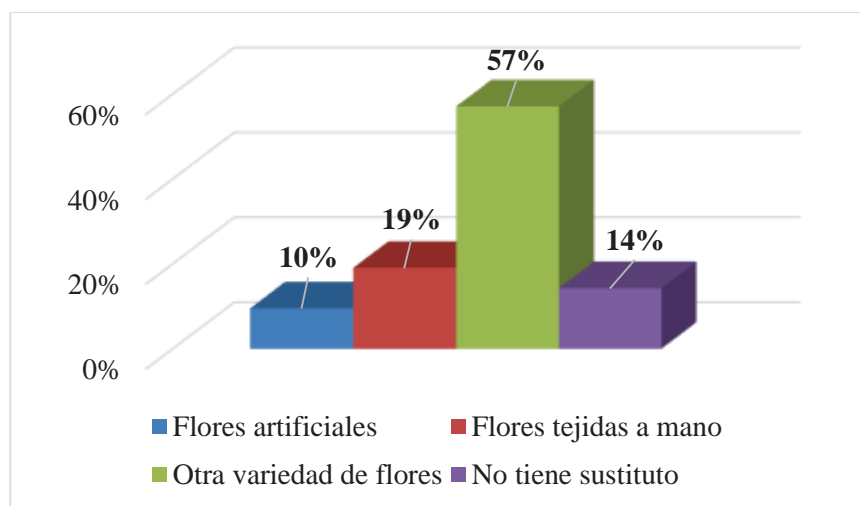
Tabla 56

Productos que los socios consideran un sustituto de las rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Flores artificiales	2	10%
Flores tejidas a mano	4	19%
Otra variedad de flores	12	57%
No tiene sustituto	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 72. Productos que los socios consideran un sustituto de las rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se muestra en la figura N°72, el 57% de los socios encuestados consideran un sustituto de sus rosas a otras variedades, el 19% de los socios indicaron como sustitutos a las flores tejidas a mano, el 14% indica que no tiene sustituto y el 10% indica que existen flores artificiales que están sustituyendo a las rosas.

Análisis: El resultado obtenido indica que, existen diversas variedades de sustitutos de las rosas como las que son las astromelias, girasoles, gypsophila, lirios, que muchos de estos son traídos desde otros lugares, así mismo como las que está saliendo las flores tejidas a mano.

6.3.2. Macroentorno.

6.3.2.1. Aspecto político legal.

Ítem 25.- ¿La asociación a la que pertenece está formalmente legalizada y registrada en la SUNARP?

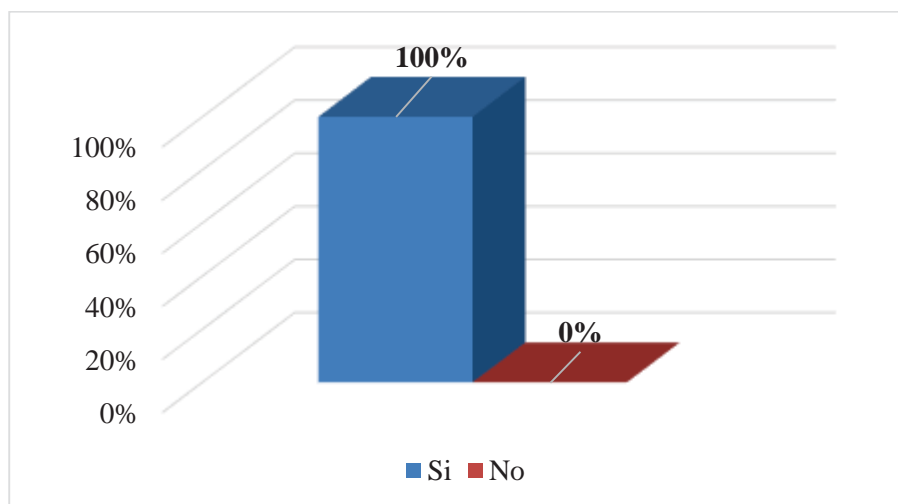
Tabla 57

Formalización de la asociación

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	21	100%
No	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 73. Formalización de la asociación



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se ve en la figura N°73, el 100% de los socios manifestaron que si se encuentran formalizados.

Análisis: Esto ayuda a que los socios puedan obtener préstamos mayores y no tengas trabas para la obtención de estos.

Ítem 26.- ¿Tiene conocimiento del marco legal que apoya a este sector?

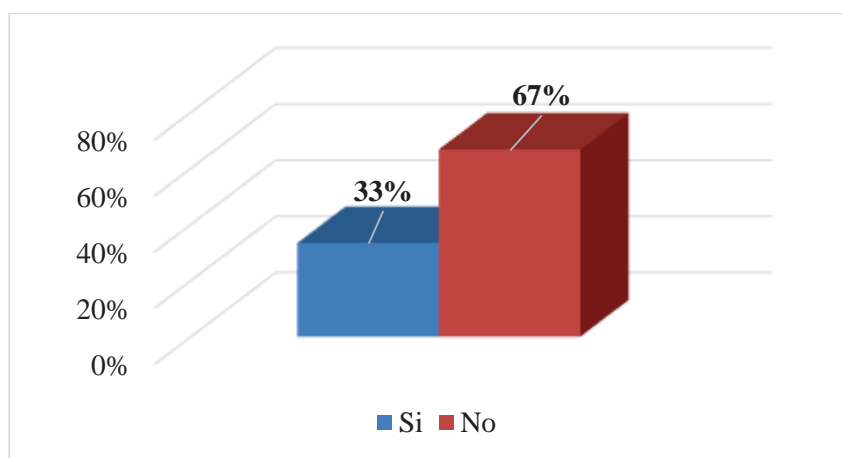
Tabla 58

Conocimiento del marco legal que apoya a este sector

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	7	33%
No	14	67%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 74. Conocimiento del marco legal que apoya a este sector



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Según la figura N°74, El 67% de los socios encuestados de la asociación rosales de Mandorani manifestaron que no tienen ningún tipo de conocimiento de alguna ley o reglamento. Y solo el 33% de los socios si tienen algún tipo de conocimiento de las leyes que apoyan a este sector

Análisis: Esto debido a que los socios no conocen totalmente las leyes o reglamento que apoye a este sector, lo cual es un limitante para la asociación.

6.3.2.2. Aspecto económico.

Ítem 27.- ¿En los últimos 3 años su calidad de vida ha mejorado?

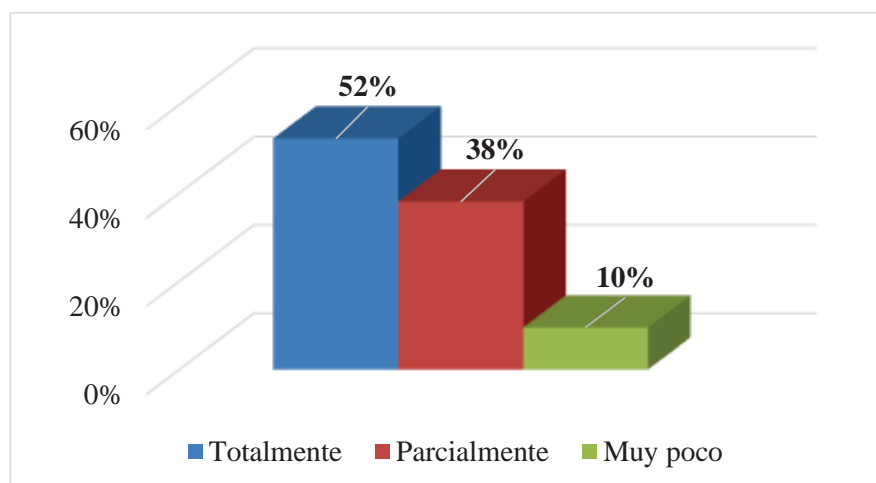
Tabla 59

Opinión de los socios frente al mejoramiento de su calidad de vida

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Totalmente	11	52%
Parcialmente	8	38%
Muy poco	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 75. Opinión de los socios frente al mejoramiento de su calidad de vida



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Como se muestra en la figura N°75, el 52% de los socios manifestaron que su calidad ha mejorado totalmente, el 38% manifestaron que ha mejorado parcialmente.

Análisis: El resultado obtenido indica que la calidad de vida de los socios a mejorado totalmente y parcialmente, debido a que cuentan con clientes fijos que están tratando de mantenerlos fijos.

Ítem 28.- ¿En los últimos 3 años sus ventas han incrementado?

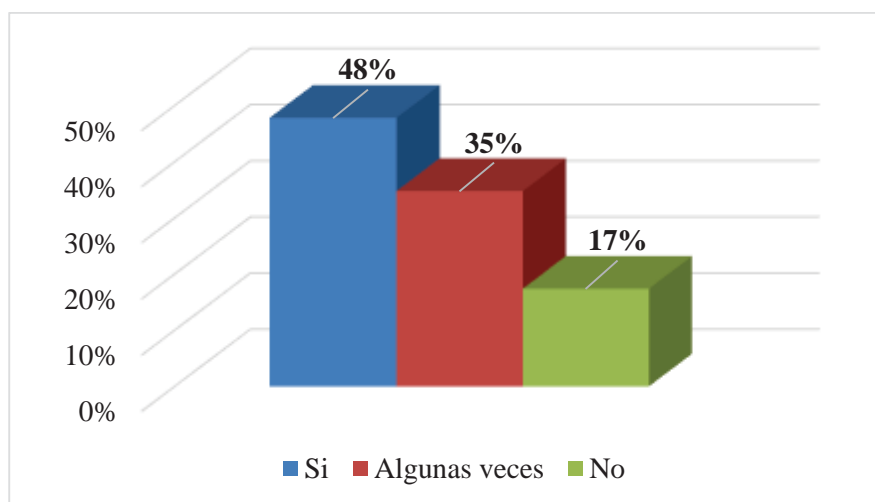
Tabla 60

Opinión de los socios en base al incremento de las ventas de las rosas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	11	48%
Algunas veces	8	35%
No	4	17%
TOTAL	23	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 76. Opinión de los socios en base al incremento de las ventas de las rosas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información recolectada el 48% de los socios indicaron que, si ha incrementado sus ventas, el 35% de los socios indicaron que algunas veces ha incrementado sus ventas.

Análisis: El resultado obtenido indica que las ventas de los socios han incrementado y que esto ayuda también a mejorar su calidad de vida de cada socio, así mismo algunos mencionan que no ha incrementado debido a que existen muchos productores de rosas y que el mercado está saturado, también mencionan que no cuentan con puestos de ventas fijos.

6.3.2.3. Aspecto socio cultural.

Ítem 29.- ¿En qué festividades de la región, incrementa la venta de sus rosas?

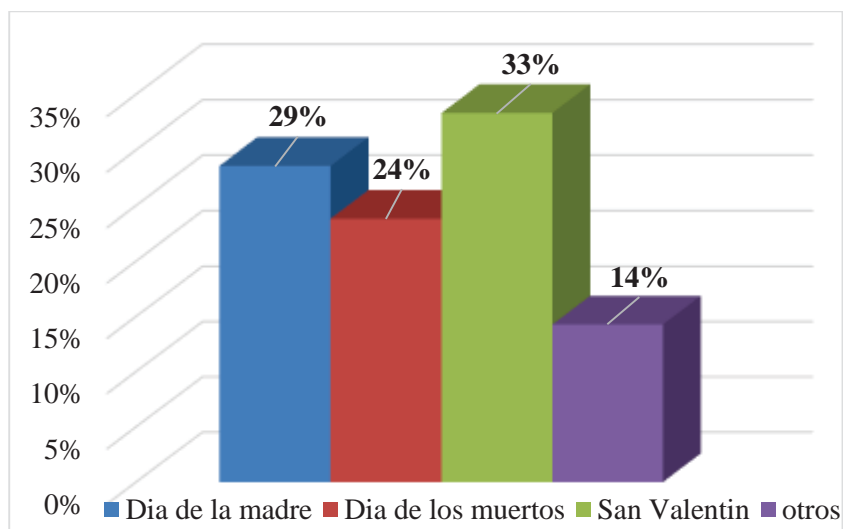
Tabla 61

Festividades en que los socios venden mas

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Día de la madre	6	29%
Día de los difuntos	5	24%
San Valentín	7	33%
Otros	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 77. Festividades en que los socios venden mas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 33% de los socios menciona que incrementa la venta de sus rosas en día de san Valentín, el 29% menciona que incrementa su venta en día de la madre, el 24% indico que es en día de los difuntos.

Análisis: El resultado obtenido indica que se logra incrementar las ventas en las festividades de san Valentín, día de la madre y día de los muertos, ya que son las fechas en las que pueden incrementar sus ganancias y es una tradición llevar flores.

6.3.2.4. Aspecto tecnológico.

Ítem 30.- ¿Conoce usted si alguna asociación productora de rosas, cuenta con una tienda online?

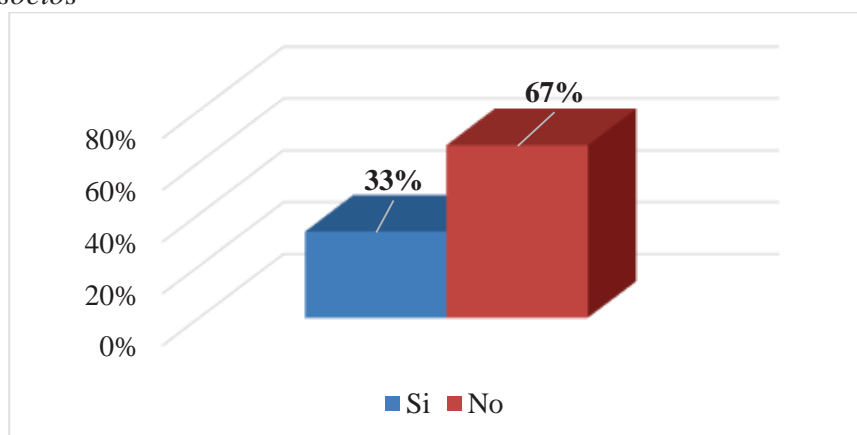
Tabla 62

Conocimiento sobre alguna asociación cuenta con tienda online por parte de los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Si	7	33%
No	14	67%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 78. Conocimiento sobre alguna asociación cuenta con tienda online por parte de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la figura N°78, el 67% de los socios encuestados indicaron que, no conocen a alguna asociación que tenga una tienda online.

Análisis: Por consiguiente, podemos decir que no conocen otras asociaciones que tengan tiendas online. Que estén haciendo uso de este medio.

Ítem 31.- ¿Considera usted importante el contar con una tienda virtual, para contactar a sus potenciales clientes?

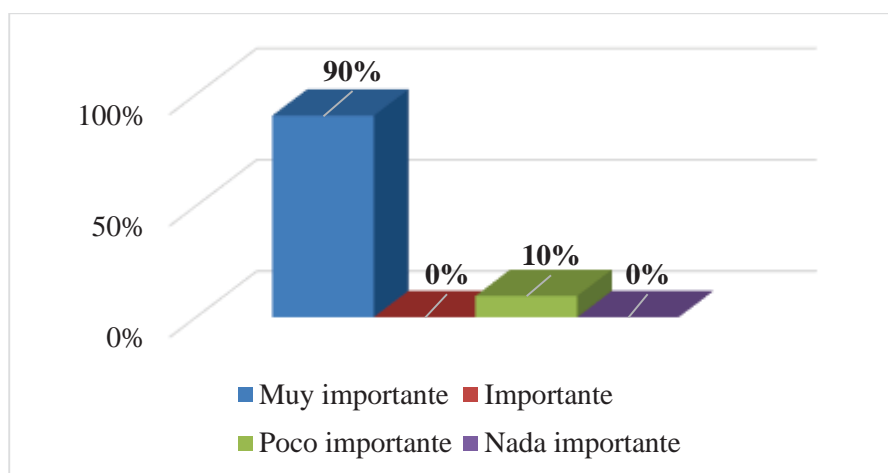
Tabla 63

Importancia de contar con una tienda online por parte de los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Muy importante	19	90%
Importante	0	0%
Poco importante	2	10%
Nada importante	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 79. Importancia de contar con una tienda online por parte de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Según la figura N°79, el 90% de los socios encuestados indicaron que es muy importante contar con una tienda online.

Análisis: Por consiguiente, se puede decir que la mayoría de los socios está viendo la importancia de contar con una tienda online, ya que esto les ayudara a tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores así mismo vender mejor sus rosas y hacer conocer su producto.

6.3.2.5. Aspecto ecológico.

Ítem 32.- ¿Cuál de estos factores ambientales están afectando su producción de rosas?

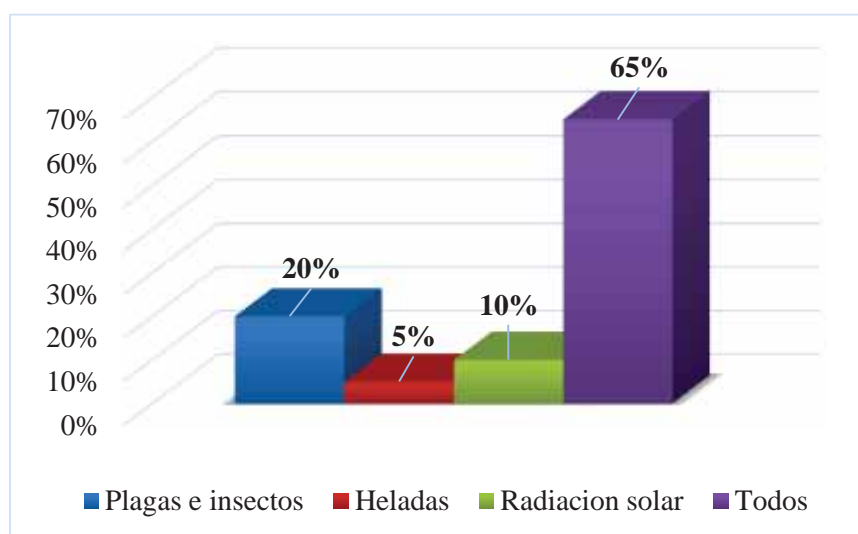
Tabla 64

Factores ambientales que afectan su producción de los socios

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Plagas e insectos	4	20%
Heladas	1	5%
Radiación solar	2	10%
Todos	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 80. Factores ambientales que afectan su producción de los socios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: Según la figura N°80, el 65 % de los socios encuestados indicaron existen factores ambientales que están afectando su producción, el 20% indico que son las plagas e insectos que están afectando su producción.

Análisis: Se puede decir que existen muchos factores (heladas, radiación, plagas, ect) que están afectando la producción de las rosas y que posteriormente este afecta la comercialización de las rosas.

Ítem 33.- ¿Qué uso usted otorga a las rosas que no cumplen los requisitos para la venta?

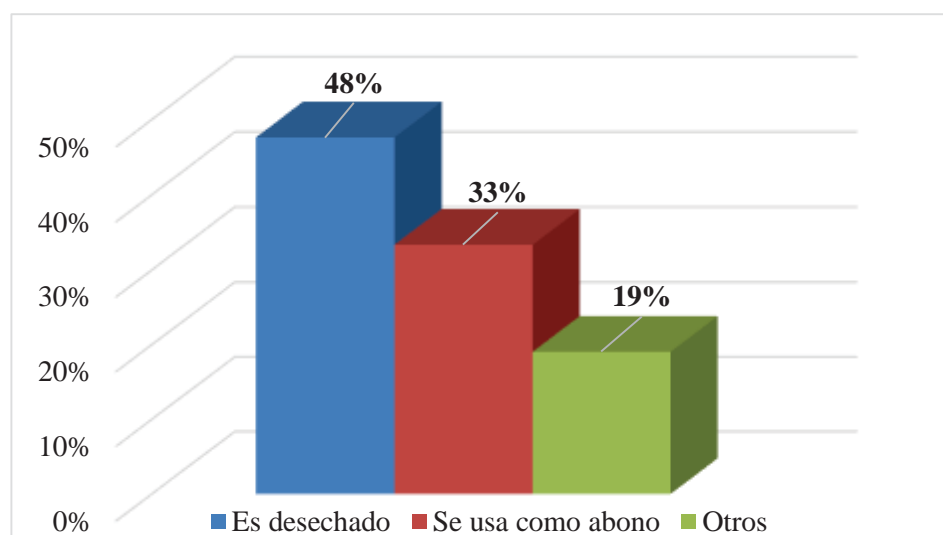
Tabla 65

Uso que le dan a las rosas que no cumplen los requisitos

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Es desechado	10	48%
Se usa como abono	7	33%
Otros	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Figura 81. Uso que le dan a las rosas que no cumplen los requisitos



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los socios

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 48% de los socios encuestados mencionaron que las rosas que no cumplen con los requisitos son desechadas, 33% de los socios indicaron que se usa como abono.

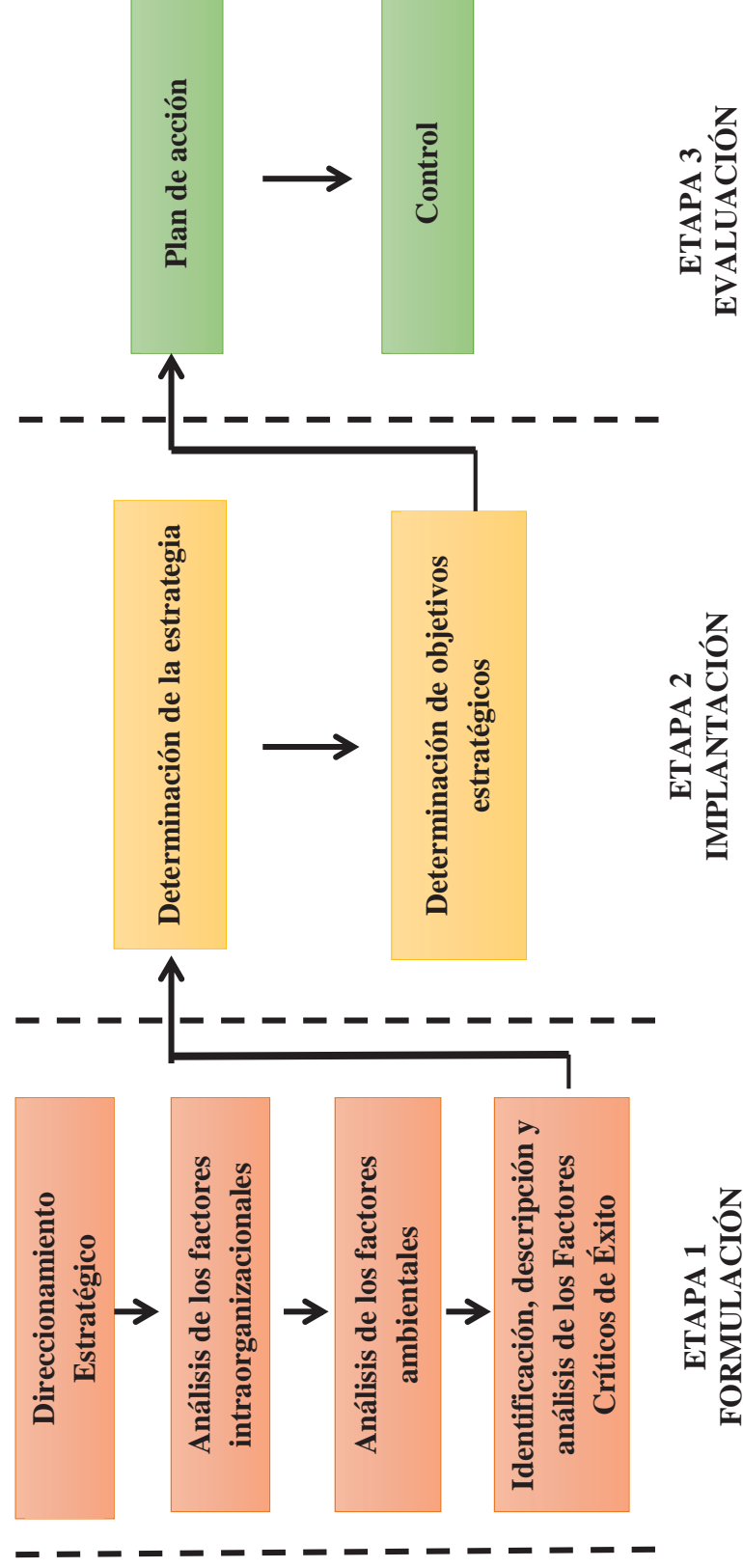
Análisis: Por consiguiente, se puede decir que las rosas que no cumplen con los requisitos para la venta son desechadas, se usan como abono, son regaladas o son aumentadas durante la venta.

CAPITULO VII

PROPUESTA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI DE LA COMUNIDAD DE PAUCARPATA, PROVINCIA DE CUSCO.

7.1. FLUJOGRAMA DE PROPUESTA DEL USO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCIÓN

ESTRATEGICA EN LA ASOCIACIÓN ROSALES DE MANDORANI.



Fuente: Elaboración propia

7.1.1. ETAPA 1: Formulación de estrategias

7.1.1.1. Direccionamiento estratégico

7.1.1.1.1. Misión

“Somos una Asociación de pequeños productores, dedicados a la producción y comercialización de rosas de corte, caracterizados por entregar un producto de buena calidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma eficiente y aun precio justo”

7.1.1.1.2. Visión

Consolidarnos en el 2022 como la asociación líder en producción y comercialización de rosas de corte, ofreciendo colores atractivos y la mejor variedad de rosas; incrementando la participación en el mercado de flores en la ciudad del Cusco. Siempre buscando el desarrollo sostenible de los productores pertenecientes de la asociación.

7.1.1.1.3. Valores

Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">•Cumplir con compromisos y obligaciones, tanto hacia afuera como hacia adentro de la organización
Calidad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none">•: Es muy importante brindar servicios y productos de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes, socios y socias.
Protección del Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none">•Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente , a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana y las fuentes de agua.
Sostenibilidad Organizativa	<ul style="list-style-type: none">•Promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicacion a manera de mantener un alto nivel informativo y participación de todos los miembros.El objetivo es mejorar la identificacióón, compromiso y lealtad de los socios y socias ante la organización.
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none">•La autosostenibilidad financiera se obtenra a través de la generación de ingresos y prestación de servicios relacionados con la comercialización de rosas de sus socios y socias.
Equidad de género	<ul style="list-style-type: none">•Es fundamental la incorporación y valoración de la participación activa de la mujer, a través de políticas y procedimientos que fomenten un desarrollo con equidad de género
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none">•Para mejorar nuestra competitividad en los mercados es necesario fomentar la innovación de nuestros procedimientos que permitan ofrecer mejores servicios y productos disminuyendo costos y cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.

7.1.1.2. Análisis de los factores intraorganizacionales

7.1.1.2.1. Gerencia.

✓ Liderazgo.

El tipo de liderazgo que se ejerce en la asociación es de tipo **Democrático**, ya que el presidente fomenta la participación de los socios, promueve la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, ayuda a fortalecer y agradece las sugerencias de

los socios en las oportunidades que se presenten. Cuando hay que tomar una decisión el presidente, ofrece soluciones donde los socios pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido; tal es el caso en las gestiones que realiza el presidente junto a los demás directivos, como son el apoyo que brindan las diferentes organizaciones en bien de la Asociación.

✓ **Comunicación.**

Cabe destacar que es un elemento fundamental en la Asociación y es el presidente quien debe poseer esta capacidad para comunicar efectivamente.

La comunicación que se da actualmente dentro de la Asociación permite al presidente-líder, establecer el vínculo que necesita tener con los socios. El presidente Nicanor al dialogar con los socios, conoce las inquietudes y preocupaciones de sus compañeros.

Una de las virtudes del presidente de la Asociación es la de saber escuchar a los demás, ya sea a los socios, aliados estratégicos o a las necesidades de los demás directivos.

La comunicación es efectiva entre los directivos y los demás socios, no podemos decir lo mismo de los demás integrantes de la Asociación ya que hoy en día no existe una buena comunicación entre los demás socios que no integran la Junta directiva, el cual es un limitante para que se establezca un acuerdo.

7.1.1.2.2. Recursos humanos.

El personal está constituido por los mismos socios quienes se encuentran en una edad promedio entre 36 y 55 años, también lo conforman sus familiares de diferentes edades.

En la Asociación el jefe de la familia es el encargado de la siembra de gajos, riego control de plagas y enfermedades, floración, corte, selección y empaque de las rosas; mientras que las mujeres se dedican a la comercialización del producto.

✓ **Nivel de educación.**

El nivel de educación es un indicador importante ya que en el presente estudio se pudo identificar que los socios que conforman la Asociación, en su mayoría tienen un nivel de educación de nivel secundario, el cual es uno de los limitantes que tienen como socios, porque no han recibido un nivel mayor de educación que le permita conocer más sobre la situación actual de su entorno.

✓ **Capacitación.**

Los socios han recibido capacitaciones en diferentes áreas de su interés, lo cual como resultado les ha otorgado mayor conocimiento para poder aplicarlo dentro de su negocio.

A continuación, se especifica las áreas o temas en el cual han sido capacitados:

- **Producción:** La asociación civil IMAGEN provisionó de asistencia técnica, giras de intercambio y apoyo a los productores en el uso de abono orgánico. Por ello los productores cuentan con experiencia en esta rama de producción, pero no es suficiente, ya que la asociación nota que les falta asistencia técnica, donde ellos puedan aprovechar de manera que se beneficien ellos mismos, pero la asistencia técnica calificada es muy escasa en Cusco.
- **Contabilidad y Finanzas:** APOMIPE (apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú), les capacitó para que tengan un manejo más adecuado en el manejo del registro de ventas y compras, que a su vez les fueron otorgados por el programa Es por ello que actualmente los socios gracias al programa pudieron recibir la información necesaria para llevar adecuadamente un registro de ventas de sus productos el cual hoy en día les facilita el acceso a créditos, entre otros beneficios.

- **Marketing y Ventas:** El programa HELVETAS - 2015 Swiss Intercooperation brindo la capacitación en este tema; dentro de su objetivo del proyecto que realizarón era la de mejorar la competitividad de manera autónoma y hacen sostenible su emprendimiento de cada uno de los socios, desarrollando su habilidad para interactuar con el mercado.

La ONG SALTO PERU - 2016; realizó un Plan de Marketing para la Asociación donde diseñaron la Marca, Logotipo y Slogan de la Asociación y las diferentes estrategias a utilizar., fue la ONG Salto Perú a través de sus consultores capacitaron a los productores en el tema de marketing y ventas, dándoles un concepto más amplio sobre este tema y su vital importancia en el mundo de hoy y como generar una ventaja competitiva con esta herramienta.

Figura 82. Tarjeta personal de la asociación



Fuente: Elaborado por Salto Perú

En lo que se refiere los periodos de tiempo en que reciben las capacitaciones, depende netamente de las gestiones que se realicen o de las instituciones interesadas en la Asociación; es por ello que generalmente las capacitaciones se dan cada año, pero no existe un tiempo fijo, ya que puede darse en cualquier día o mes del año, dependiendo de la institución que los capacite y sobre todo el tema a capacitar.

Por lo tanto, estas capacitaciones son favorables y necesario para los socios, pero a su vez hace que los socios se conviertan en personas muy dependientes de programas, y están a la espera de éstos, limitándose a tomar la iniciativa por cuenta propia.

✓ **Trabajo en equipo.**

Para que exista un trabajo en equipo se debe tomar en cuenta la comunicación, coordinación, confianza y compromiso de los socios. Como indicamos anteriormente la comunicación no se está dando del todo dentro de la Asociación lo cual eso conlleva a que no se pueda trabajar en equipo así mismo los socios trabajan, producen y venden individualmente, dejando de lado su constitución como asociación y sobre todo como un equipo.

Los socios tienen toda la intención de trabajar en equipo, pero la falta de comunicación y confianza no deja concretar la opción de trabajar en equipo; del otro lado están los socios quienes trabajan en equipo y pueden abastecer de manera satisfactoria a sus clientes, mientras que algunos de los integrantes desconocen de la importancia que tiene de trabajar en equipo lo cual les trae ciertas desventajas

En general si los socios se ponen de acuerdo y trabajarían en equipo podrían obtener más beneficios como, por ejemplo: Si todos trabajarían en equipo podrían adquirir sus insumos de Lima u otro lugar donde hay una mejor calidad y como equipo les generaría mayor utilidad, así mismo podrían vender en conjunto cuando los clientes deseen en fechas importante como son día de san Valentín, día de la madre

✓ **Motivación.**

Una de las causas del porque no existe un trabajo en equipo en la Asociación es la falta de motivación, actualmente los socios no se encuentran lo suficientemente

motivados para realizar su trabajo ya que existen diferentes factores tanto internos (falta de trabajo en equipo, estrategias, etc) como externos (competencia, economía, cambios climáticos, etc) que está afectando directamente en su forma de trabajar. Por otro lado, el hecho de tener años en el rubro hace que conozcan más sobre el giro de la empresa, así como también el Presidente viene haciendo los esfuerzos necesarios para que sigan recibiendo algún apoyo por alguna organización lo cual mejore su producción y sea una motivación para que ellos sigan con los objetivos de largo plazo.

7.1.1.2.2. Operaciones.

Las operaciones en una Asociación tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto que se ofrece a los clientes. Podríamos decir que son la “forma de hacer las cosas dentro de la empresa”, tal que sus actividades permitan producir las rosas que se entrega a los clientes para cumplir sus expectativas. Es por ello que consideramos importante el ¿Dónde? Y ¿Cómo?; Donde producen las rosas y como lo transportan, con la finalidad de saber si en consecuencia es un indicador de la calidad del producto y así identificar si forma parte de las fortalezas de la Asociación o no.

✓ Infraestructura.

La producción de rosas se realiza en Fitotoldos, de diferentes medidas, en general la mayoría de socios tienen terrenos de hasta 3 hectáreas es por ello que cada uno disponen una buena calidad de terreno para sus fitotoldos, a continuación, se presentan las medidas que se utilizan por la mayoría de socios:

- La infraestructura: 1000m² que tiene cada socio.
- Altura mínima: 2.30 metros.

- Altura máxima: 5.50 metros.
- Abertura Cenital: 40 cm de ancho x 20 metros de largo.

Actualmente los socios se dedican al cuidado de las rosas, por un periodo de 4 horas diarias, 2 horas por la mañana y 2 horas por la tarde (estar dentro del Fito toldo todo el día es demasiado debido al calor que se genera dentro de este lo cual es difícil permanecer dentro).

Los productores cuentan con recursos muy propicios para su producción (tierra fértil y terreno llano, grandes extensiones de terreno, agua de manante y agua potable). Lo cual les permitió que tecnifiquen su sistema de riego y hoy en día hacen uso del riego por goteo, el cual favorece al proceso de producción.

✓ **Transporte**

Para el transporte de las rosas se hace uso de las unidades móviles hasta los puntos de venta.

Las rosas se transportan en paquetes, con un contenido de 24 unidades, estas se atan con un listón de rafia, debido a la ausencia de movilidad y el apuro de los socios por llegar a los puntos de venta, las rosas se dañan en consecuencia al comercializarlos los clientes tienden a regatear el precio.

Adicionalmente, las flores no son empaquetadas ni embaladas adecuadamente lo cual afecta su calidad ya que se maltrata durante el transporte.

7.1.1.1.4. Marketing y ventas.

Son dos elementos más importantes para la supervivencia de la Asociación en el mercado Cusqueño, ambos dependen el uno del otro.

Para identificar analizar y describir se utilizó el método de las 4Ps; a continuación, se desarrolla cada uno de los elementos:

- **PRODUCTO:** En lo que se refiere al producto se manejan tres tipos de calidades primera, segunda y tercera, como se especifica en la siguiente tabla.

Tabla 66
Calidad de rosas

CALIDAD		
Primera	Segunda	Tercera
		

Fuente: elaboración propia

La variedad de colores, hace más atractivo la demanda de rosas, por lo que los socios optan por producir diferentes colores de rosas, y al mismo tiempo ampliar sus mercados; por otro lado, al producir de diferentes colores se pierde algunas partes de terreno para producir las rosas de preferencia de los clientes; por lo que el color rojo, blanco y amarillo son los que ocupan más espacio en los campos de producción. En la siguiente tabla damos a conocer la variedad de colores de rosas:

Tabla 67
Variedad de colores de las rosas

VARIEDAD DE COLORES			
Rojo	Blanco	Amarillo	Capa de toro
			
Rosado	Anaranjado	Bebé	Otros



Fuente: elaboración propia

✓ **Preferencia y Satisfacción del cliente:**

Actualmente, la satisfacción del cliente se ha convertido es uno de los objetivos fundamentales de las organizaciones, es por ello que la Asociación Rosales de Mandorani toma en consideración este factor y es por ello que se han preocupado por satisfacer a sus clientes y una de las acciones que hicieron, es ofrecer variedad de colores de rosas así como también identificar la preferencia que tienen sus clientes por las rosas tomando en cuenta que ellos consideran los siguientes aspectos para comprar sus productos.

Los clientes en su mayoría intermediarios; prefieren las rosas de color rojo, blanco y amarillo, que sean de primera calidad ya que las de primera calidad cuentan con las siguientes características:

- Tallo largo y rígido
- Hojas verdes y brillantes
- Son de apertura lenta (rosas semi cerradas)
- Tiene buena floración
- Se conserve en el florero aproximadamente dos semanas

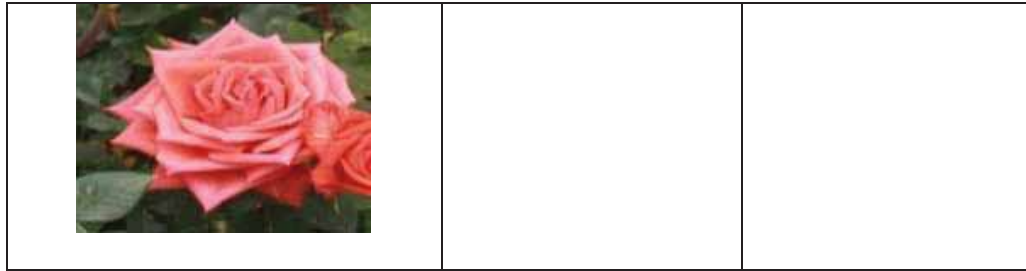
Por otro lado, los socios saben que sus rosas tienen una gran ventaja ante los competidores ya que tienen una mayor duración, pero también aceptan que aún les falta

mejorar la calidad, ya la tienen, pero quieren que sea de mejor calidad; y que solo lo lograrán con la ayuda de especialistas que conocen de la producción de rosas.

- **PRECIO:** En la Asociación el precio de las rosas es tratado de acuerdo a la competencia sin tener en cuenta los procesos de producción, así como los costos. Los productores tienden a subir su precio en días especiales (día de san Valentín, todos santos, día de la madre, año nuevo, etc.). A continuación, se presenta la tabla de precios que maneja la Asociación según la calidad de las rosas:

Tabla 68
Tabla de precios según la calidad de las rosas

CALIDAD	PAQUETE (24 unidades)	PRECIO
Primera 	1	s/.20.00
Segunda 	1	s/ 18.00 a s/ 10.00
Tercera	1	s/ 10.00 a s/ 5.00



Fuente: Elaboración propia

- **PLAZA:** Sus ventas lo realizan generalmente en mercados a cielo abierto, ya que los socios no cuentan con un puesto para vender sus rosas a comparación de otras asociaciones quienes si tienen la autorización. Por tal motivo los productores tienen que ingeniársela para vender sus rosas y solo utilizan una manta, que es ubicada en el suelo, y encima de estas se ordenan las rosas por paquetes de distintos colores y calidades, solo se utilizan atados para su presentación. El lugar donde venden las rosas no es muy atractivo a la vista del cliente, así mismo muchas veces son desalojados y maltratados por otros vendedores que no quieren que vendan en el mismo lugar que ellos.

Solo algunos de los socios han vendido sus rosas en sus fitotoldos, y solo se da cuando escasea las rosas y son los clientes quienes buscan a los productores de rosas; en realidad son excepciones que casi no se da durante el año, debido a la alta competencia que existe hoy en día.

- **PROMOCIÓN:** Los socios realizan promoción de boca en boca el cual les resulta más efectivo, ya que sus potenciales clientes (florerías) se dirigen a los mercados a comprar las rosas y los socios dan a conocer y brindan promociones de ser un cliente fijo. Cabe resaltar que los socios suelen ofertar sus productos directamente a las florerías es decir se dirigen a sus locales para ofrecer sus rosas.

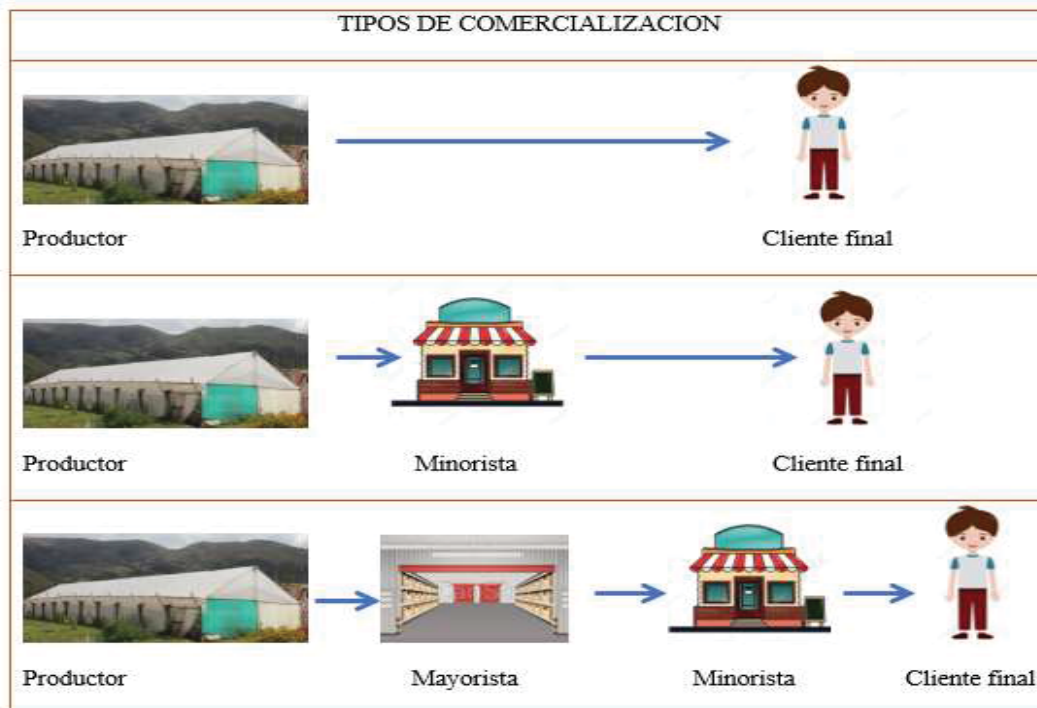
A pesar de contar con una marca, logotipo y Slogan que la ONG SALTO PERÚ les otorgó no suelen hacer uso de está, ya que al usarla facilitaría su identificación y así poder diferenciarse de los demás, solo uno de los socios realiza promoción por internet quien dice que le genera mayores utilidades.

✓ **Ventas.**

Las ventas se hacían de manera directa con florerías de Belén y Florerías de la Av. Micaela Bastidas. Se hacían dos veces por semana.

Hoy en día la mayoría de socios realizan sus ventas a intermediarios o clientes que generalmente son de mercados, donde cada uno es independiente de los demás. Esto ha ocasionado que exista una leve competencia entre los socios y también disminuya su rentabilidad.

Figura 83. Tipos de comercialización de las rosas



Fuente: elaboración propia

La forma de vender de los socios es aun tradicional, carecen de persuasión a sus clientes para así darles a conocer que lo que van a comprar es un buen producto. Ellos proveen a las florerías de belén y las florerías de la Av. Micaela Bastidas, las rosas de primera calidad y, las rosas de segunda y tercera calidad lo venden en los diferentes mercados.

7.1.1.1.5. Contabilidad y finanzas.

✓ Contabilidad.

La contabilidad que llevan los productores no es completa, a pesar de haber recibido las capacitaciones necesarias, los socios solo utilizan registros de compras y ventas; en consecuencia, no toman en cuenta los gastos de producción que ellos realizan; además de no dividir sus gastos personales, de los de la empresa. Para la determinación del precio de su producto se asientan en precios de la competencia.

○ Utilidad

Pese a lo mencionado anteriormente, la utilidad que ellos generan es positiva ya que sus ventas cubren sus gastos de producción y la canasta básica de sus hogares; ya que cada uno de ellos tiene sus objetivos claros en cuanto se refiere a las ventas que tienen que realizar.

En los últimos 3 años gracias a sus ventas su calidad de vida ha mejorado, por tal motivo ellos siguen poniéndole más énfasis en la producción de sus rosas, pero también realizan otras actividades relacionadas a la agricultura que ayuden a complementar sus ingresos. Por más que estos últimos 3 años haya aumentado la cantidad de competidores; la Asociación Rosales de Mandorani sigue compitiendo ante ellos en el mercado Cusqueño.

✓ **Finanzas.**

Las empresas financieras vienen a la comunidad de Mandorani- Paucarpata a ofrecer préstamos de dinero, con ofertas, promociones, donde no les especifican las tasas de intereses, solo les mencionan el monto que quisieran sacar y cuanto es lo que tienen que pagar al final, en cuanto tiempo (diario, semanal, mensual) y cuantos de monto (soles).

○ **Capacidad de endeudamiento**

Los socios, gracias a los ingresos que les genera la venta de sus rosas, tienen facilidad para acceder a créditos; ya que uno de los requisitos más importantes para obtener el crédito es el cuaderno de ingresos que ellos utilizan. Por lo cual les ofrecen hasta una cantidad de 15,000 soles, y una cantidad mínima de 1,000 soles; ante ello los socios son responsables en cuanto al pago de sus cuotas; porque saben que, al hacerlo, en un corto plazo podrían obtener más préstamo y dentro de sus objetivos es seguir ampliando y mejorando su producción.

7.1.1.3. Análisis de los factores ambientales

7.1.1.3.1. Análisis del entorno micro ambiental (según Porter)

1. Clientes

Los clientes son desconocidos y solo un grupo específico es conocido. A continuación, identificaremos al tipo de clientes con los que cuenta la Asociación:

- ✓ Cliente final: Este tipo de clientes, están ubicados en los mercados donde los socios eligen comercializar sus productos. Se puede identificar a dicho cliente final ya que lleva una cierta cantidad (de 1 a 3 paquetes) para uso propio.

El cliente final no tiene interés de la persona a quien está comprando por lo que desconocen de la existencia de la Asociación.

- ✓ Cliente mayorista: Este tipo de cliente al igual que el cliente final son ubicados en los mercados específicamente en el mercado Huancaro, dichos clientes compran de 3 a 8 paquetes, para revenderlo al cliente final; y ofrecen sus productos al mercado de San Jerónimo, Cementerio Almudena, algunos devotos de las distintas iglesias, mercado de Wanchaq, entre otros.

El cliente mayorista ya conoce a la persona que le expende las rosas, pero no tiene conocimiento que la persona a quien compra pertenece a una Asociación; sino que su única referencia es que pertenece a Ccorao.

- ✓ Cliente minorista: En este caso los clientes minoristas son las florerías, quienes dan un valor agregado al producto y lo venden a los clientes finales, son los clientes más estrictos en lo que se refiere calidad.

Actualmente la asociación rosales de Mandorani cuenta con 10 clientes (florerías); quienes se abastecen de los productos de los socios, sus pedidos lo realizan dos veces por semana. Dichas florerías si tienen conocimiento de la Asociación por lo tanto su opinión es importante para que la Asociación siga mejorando.

2. Proveedores

Los proveedores son un elemento vital para la Asociación, dentro del proceso productivo y comercial, gracias a los insumos que ellos proporcionan a la Asociación, los socios pueden proteger, fortalecer y nutrir las plantaciones de rosas; lo que a su vez todo ello otorga la calidad que sus clientes requieren.

En otras palabras, la elección de sus proveedores juega un papel decisivo, además en el caso de la Asociación define en gran parte la calidad de las rosas, es por tal motivo que los socios comprar sus insumos de uno hasta de tres proveedores; así garantizar que salga el producto que ellos esperan.

Algunos de los proveedores aliados de la Asociación son:

- AGROVETERINARIA BELEN S.R.L
- AGROVET LOS ANDES S.R.L
- AGROVETRINARIA VETAGRO E.I.R.L
- PROGNSA E.I.R.L
- AGROVETERINARIA EL PROGRESO

Los proveedores son un factor importante para los socios ya que son ellos quienes les brindan la información necesaria para el uso de insumos, lo cual genera confianza en los socios que lo adquieren. La relación con sus proveedores es una relación «ganar-ganar»; lo que ellos «ganan» es pagos por la cantidad acordada y los socios «ganan» la recepción de su pedido en tiempo y forma, con la calidad que solicitaron.

3. Competidores

a. Asociaciones del mismo rubro

Una de las preocupaciones de la Asociación es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el apoyo de las diferentes organizaciones y sobre todo por los requerimientos por parte de los consumidores, quienes exigen productos de mayor calidad y precio competitivo, todo ello ha permitido que las asociaciones de la misma localidad compitan entre ellas. Los principales competidores según refieren los socios son los siguientes:

Tabla 69

Los principales competidores de la asociación

COMPETIDORES	DESCRIPCION
Calca	Productores de rosas
Urubamba	Productores de rosas, manejo de variedad

Cusco: - San Sebastián <ul style="list-style-type: none"> o Pumamarca o Ccorao 	Productores de rosas
Paruro	Productores de rosas
Quispicanchis	Productores de rosas, manejo de variedad

Fuente: elaboración propia

Las asociaciones mencionadas son consideradas los competidores directos de la Asociación, ya que operan en el mismo mercado (Huancaro). Es decir, que venden el mismo producto y se dirigen a los mismos clientes. Para la Asociación el tener competencia influye de manera positiva generando ventajas como, por ejemplo:

- Motiva a ser mejores y más competitivos.
- Ayuda a que se preocupes por innovar
- Hace que busquen aquello que diferencia a las Asociación para atraer a tus clientes.

Puede ayudar a copiar o mejorar las formas de hacer las cosas

4. Productos sustitutos

a. Variedad de Sustitutos

Denominados por la Asociación como competencia indirecta ya que operan en el mismo mercado, se dirigen a los mismos clientes, la innovación de las personas hace que cada vez haya más competidores indirectos para la Asociación.

Los socios consideran que sus principales competidores indirectos son:

Tabla 70
Principales competidores de las rosas

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCION
<p>FLORES ARTIFICIALES</p>		<p>Estas hechas de papel o tela, en la actualidad es mas comun que se fabriquen con tela por ser de mayor durabilidad. Permiten decorar espacios sin tener que preocuparse por el agua.</p>
<p>FLORES TEJIDAS A MANO</p>		<p>Son flores tejidas a crochet, es una nueva opción que se está dando a conocer en el mercado Cusqueño. Su nivel de complejidad varía según el diseño que se realice</p>
<p>OTRA VARIEDAD DE FLORES</p>		<p>Son flores que ofrecen una alta gama de colores, fuertes y brillantes que de inmediato llaman la atención, entre los que sobresalen son : astromelias, girasoles, orquidias, claveles, etc</p>

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la preferencia de los clientes por las **rosas** naturales, es mucho mayor porque estas no dejan de perder su atractivo en el mercado.

7.1.1.3.2. Análisis del entorno macroambiental

1. Aspecto político legal

a. Formalización

Está constituida legalmente como una asociación, se creó con 12 socios y al día de hoy cuenta con 21 socios. Sus actividades comenzaron el 12 de abril del 2010, teniendo como

fin según escritura pública, mejorar la calidad de vida de los productores cooperado en la generación de un empleo permanente e incremento de la actividad economía a través de la venta de sus rosas; cuenta con RUC: 20564456170.

A comparación de sus principales competidores que según un trabajo de investigación no se encuentran formalizadas, solo están conformadas bajo contemplación de los productores que la conforman, mas no bajo la ley hasta la fecha.

Tabla N° 42.						
¿La asociación a la que pertenece es formalmente legal y registrada en SUNARP?.						
	Pumamarca		Ccorao		Total	%
	Cantidad	%	Cantidad	%		
Si	0	0%	0	0%	0	0%
No	26	100%	26	100%	52	100%
Total.	26	100%	26	100%	52	100%

Figura 84. Formalización

Fuente: Universidad Andina del Cusco. Escuela Profesional De Economía. Tesis: “incidencia del Procompite en la productividad y competitividad de los productores de flores en las comunidades campesinas de Pumamarca y Ccorao del distrito de san Sebastián, provincia y región del cusco periodo 2014 – 2015”.

b. Marco legal de Competitividad

Este indicador nos menciona los beneficios que la Asociación tiene; el apoyo que ha recibido y puede recibir por parte de las entidades del estado; el marco legal de la competitividad ha sido detallado y especificado por la Gerencia de MYPES del Gobierno Municipal del Cusco en su Proyecto “Ampliación y Mejoramiento de la Producción de flores de la Asociación de productores de rosas Rosales de la comunidad campesina de Paucarpata Mandorani”. (Gerencia de MYPES, 2016)A continuación, se detalla el marco legal:

- ❖ La Constitución Política del Perú, en su Artículo N° 192° “Los Gobiernos Regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo”. Siendo sus competencias, entre otras: Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.
- ❖ La Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva – PROCOMPITE, en su Artículo 1°, Disposiciones para la Competitividad Productiva, se indica: Declárese estrategia prioritaria del Estado la ejecución de iniciativas de apoyo a la competitividad productiva que tiene el objeto de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Puede considerar transferencias de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales en beneficio de agentes económicos organizados, exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenido de la cadena productiva.
- ❖ Acuerdo de Consejo, que crea el Fondo PROCOMPITE en el Gobierno Regional o Gobierno local, según corresponda.
- ❖ Ley N° 29152, que establece la implementación y el funcionamiento del Fondo de Investigación y Desarrollo de la Competitividad – FIDECOM; que tiene la finalidad de contribuir al incremento de la competitividad del país a través del financiamiento de proyectos y fortalecimiento para la innovación productiva

2. Aspecto Económico

La población del distrito de Cusco es uno de los distritos emergentes dentro de la Provincia de Cusco, dentro del distrito de Cusco resalta la comunidad de Paucarpata-Mandorani;

donde ya hace años atrás se viene desarrollando la producción de rosas, lo cual hasta el día de hoy ha generado impactos positivos para la Asociación Rosales de Mandorani.

a. Índice de Desarrollo Humano (IDH)

El IDH refleja la calidad de vida; en este caso del distrito del Cusco es de 0,61% y se encuentra en el puesto 59 a nivel Nacional, por lo que a comparación de anteriores años ha mejorado, pero en un mínimo porcentaje.

- IDH

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.

Figura 85. Índice de desarrollo departamental, provincial y distrital 2012

Provincia	Población		Índice de Desarrollo Humano	
	habitantes	ranking	IDH	ranking
Cusco	118,052	44	0.6083	59
Ccorca	2,346	1282	0.1621	1772
Poroy	6,476	734	0.4318	423
San Jeronimo	41,617	137	0.5960	75
San Sebastian	100,585	51	0.6107	58
Santiago	90,296	59	0.5731	96
Saylla	4,383	932	0.4628	350
Wanchaq	63,825	90	0.6822	25

Fuente: INEI. Censo de Población y Vivienda 2007. ENAHO y ENAPRES. Elaboración: PNUD-Perú.

- **Ingreso Familiar**

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.

Figura 86. Índice de desarrollo humano departamental, provincial y distrital 2012

Provincia	Población		Ingreso familiar per cápita
	habitantes	ranking	ranking
Cusco	118,052	44	71
Ccorca	2,346	1282	1588
Poroy	6,476	734	438
San Jeronimo	41,617	137	74
San Sebastian	100,585	51	61
Santiago	90,296	59	102
Saylla	4,383	932	440
Wanchaq	63,825	90	27

Ingreso familiar per cápita	
Max	2,500.00
Min	35.00

Fuente: INEI. Censo de Población y Vivienda 2007. ENAHO y ENAPRES.
Elaboración: PNUD-Perú

Actualmente en la Asociación Rosales de Mandorani, los productores han mejorado su calidad de vida, esto debido a las actividades que realizan y específicamente debido a la producción y comercialización de rosas; lo que les genera ingresos que les beneficia positivamente.

3. Aspecto Socio- Cultural

Conocer el aspecto socio – cultural es importante para la Asociación, ya que los socios pueden identificar indicadores que se presenten dentro del mercado Cusqueño, por ejemplo, las festividades y costumbres que tiene la población que son indicadores que la Asociación toma en cuenta para ofertar sus productos.

Las festividades tienen que ver con la cultura de los Cusqueños; es por ello que los socios dan importancia a estos acontecimientos; porque son las ocasiones donde sus ventas incrementan y al mismo tiempo el precio tiende a subir; por tal motivo las festividades que ellos consideran de mayor importancia para la demanda de sus rosas son:

Tabla 71
Nivel de prioridad de las festividades

NIVEL DE PRIORIDAD	FESTIVIDAD
1°	Día de la Madre
2°	San Valentín
3°	Día de los Muertos
4°	Otros, como es en año nuevo,

Fuente: elaboración propia

4. Aspecto Tecnológico

El pasar del tiempo hizo que la tecnología reduzca las brechas para la negociación, incrementar las ventas, fortalecer procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las empresas.

La tecnología es un recurso fundamental para la Asociación ya que se encuentra en un proceso de crecimiento, y además de ello la tecnología sirve como herramienta con la que se puede lograr la optimización y mejora de los procesos de producción. A pesar de todo lo mencionado actualmente la Asociación carece del manejo de esta y existe cierta resistencia para aprender sobre esta herramienta, pero no solo se da en la Asociación sino también en sus potenciales clientes.

a. Asociaciones con tiendas ONLINE

En la actualidad los socios tienen conocimiento de que solo existe una Asociación que viene hacer uno de sus competidores; quien hace uso de esta herramienta para llegar a sus clientes. Los socios son conscientes de que su competidor está obteniendo una ventaja competitiva ante ellos; al mismo tiempo saben que la implementación de la misma incurre a una inversión que no está al alcance de la Asociación, pero si está dentro de sus planes a un largo

plazo; ya que al implementarse les permitirá estar a la vanguardia de los nuevos tiempos tanto en mercado nacional como internacional.

b. Florerías con tiendas ONLINE

Hoy en día la mayoría de florerías hacen uso de la tecnología para dar a conocer sus productos y facilita el contacto con sus proveedores; pero también existen florerías que aún no le han dado el valor que tiene esta herramienta por motivos diferentes.

5. Aspectos Ecológicos

a. Impacto Ambiental.

Cuando hablamos de impacto ambiental en la Asociación nos referimos al efecto que producen los socios sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos; en este caso mencionaremos la acción que realizan los socios con las rosas que no se encuentran aptas para la comercialización.

- Lo desechan; esta forma es la más usual entre los socios ya que desechan las rosas que no son útiles cerca a sus Fito toldos.
- Lo usan como abono; a medida que pasa el tiempo los socios van aprendiendo nuevas cosas sobre la producción de rosas es por ello que algunos de ellos han optado por dar mayor utilidad a este tipo de rosas para el abono de sus tierras.
- Otros, en algunos casos los socios suelen regalar las rosas que no están aptas o simplemente al momento de la de finalizar la venta con sus clientes suelen aumentar con este tipo rosas.

b. Factores Ambientales que afectan a la Producción.

Existen algunos factores que afectan la producción, directamente en la calidad, precio, forma, causando desperdicios y por ende pérdida de dinero, estas se detallan a continuación.

Tabla 72
Factores ambientales que afectan la producción

FACTORES	DESCRIPCIÓN
<p>Vientos, Heladas y Granizos</p>	<p>Son un tipo de factor climatológico, que dependiendo a la intensidad y duración provocan daños de magnitudes variables ya sea en la producción o en la infraestructura de los fitotoldos.</p> <p>Este tipo de fenómenos en nuestra Región Cusco se presentan en los meses de Abril hasta Agosto.</p>
	
<p>La radiación solar</p>	<p>Los Fito toldos que se tienen en la Asociación tienen cuentan con la temperatura necesaria para la producción, pero cuando aumento de la temperatura (radiación solar), produce una aceleración de los procesos de madurez en las rosas, lo cual conlleva a sud deshidratación en algunas partes de las rosas</p>
	
<p>Plagas</p>	<p>Son diferentes factores que hacen que la aparición de plagan o insectos, aparezcan en las rosas; estos organismos pueden atacar de manera negativa afectado a una parte o totalidad de las rosas. Para ello los socios tratan de buscar soluciones que ayuden a combatir este tipo plagas ya que no están capacitados en manejo de productos que ayuden a combatir de manera eficaz ante estos fenómenos.</p>
	

Fuente: Elaboración propia

7.1.1.3. Análisis FODA

Tabla 73

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.El presidente ejerce un liderazgo de tipo democrático 2.Cuentan con experiencia en la producción de flores 3.Los socios son unidos, organizados y solidarios 4.Poseen extensos terrenos (fértil y llano) 5.Sus Fitotoldos han sido renovados 6.Cuentan con fuentes de agua para la irrigación 7.Tienen un buen acceso al lugar 8.Usan abono natural 9.Su producto es natural 10.Las rosas tienen una buena resistencia 11.Las rosas de primera calidad son preferidas por sus clientes 12.Cuentan con variedad de colores de rosas 13.Las ventas que realizan generan ganancias 14.Se encuentran formalizados 15.Tienen acceso a financiamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Capacidad de planeación a largo plazo 2.Limitado nivel de educación 3.El trabajo en equipo no es valorado 4.No hay una buena comunicación 5.La motivación no es suficiente 6.Falta asistencia técnica en diferentes áreas 7.Las rosas no son empaquetadas adecuadamente. 8.No hay transporte a su disposición 9.Poder de negociación con los clientes 10.Manejan precios de acuerdo a la competencia. 11.No contar con muchos demandantes potenciales. 12.Falta de manejo de una buena contabilidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1.Proveer de rosas a clientes fijos y potenciales. 2.Mejorar la calidad de rosas para la exportación 3.Contar con proveedores de insumos especializados y de buena calidad 4.Crecimiento del mercado para este sector 5.Tener acceso al mercado formal 6.Obtener el apoyo de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales 7.Creación de un campo santo (cementerio) para ofertar sus flores. 8.Mayor acceso a préstamos 9.Generar ingresos mayores a los actuales. 10.Participación en eventos nacionales e internacionales 11.Incremento de las áreas de cultivo y mejorar el equipamiento 12.Uso de tecnologías para dar a conocer su producto 13.Información apropiada de nuevos productos y medicamentos para combatir plagas 14.Utilizar las rosas desechadas para generar un nuevo producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ingreso de nuevos competidores al mercado. 2.No existe un mercado solo para la venta de rosas. 3.Existe una demanda de variedad de flores 4.Escasa información de remedios, para las enfermedades de las rosas 5.Existencia de competidores con costos de producción bajos, por lo tanto, con precios bajos 6.Propagación de apoyo a los competidores por parte de las instituciones 7.Los productos sustitutos(rosas) cada vez están innovando y asemejando a un natural 8.Falta de uso adecuado de tecnologías y equipo. 9.Vientos, heladas, granizos y el sol, afectan a la producción 10.Aparición de nuevas enfermedades en las rosas.

7.1.1.4. Identificación de los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani

Estudiar la competencia es importante porque, en cuanto más conozca y defina sus problemas competitivos, mejor se podrá planificar las actividades, y así mejorar las debilidades y reforzar las fortalezas. Esto nos permite ser más eficaces y tener una respuesta rápida en el mercado.

Al realizar la MPC podremos identificar nuestros factores críticos de éxito, los cuales serán importantes para poder analizar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

7.1.1.5. Matriz del perfil competitivo

Tabla 74
Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	ASOCIACION ROSALES DE MANDORANI		ASOCIACION WIÑAY ROSAS		ASOCIACION TIKARY AYLLU	
			Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
GERENCIA	1.Liderazgo	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
RECURSOS HUMANOS	2.Experiencia	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
OPERACIONES	3.Infraestructura	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
	4. Riego tecnificado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
MARKETING	5.Variedad de colores de Rosas	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18
	6.Calidad y resistencia de las rosas	0.1	1	0.10	1	0.1	2	0.20
FINANZAS	7.Financiamiento del capital de trabajo	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
LEGAL	8. Formalización	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
SOCIAL	9.Aliados estratégicos	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
	Total	1	Valor Total	3.32	Valor Total	2.65	Valor Total	2.93
Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4=fortaleza principal.								

Fuente: Elaboración Propia

Según indica el puntaje de valor total de 2.65 es la Asociación Wiñay Rosas, vendría hacer el competidor más débil. Por otro lado, el competidor más fuerte es la Asociación Tikari Ayllu con 2.93, pero la diferencia es mínima. Lo cual quiere decir que la Asociación Rosales de Mandorani está haciendo mejor las cosas obteniendo una pequeña ventaja gracias a los factores mencionados.

Para un mejor análisis, se incluye nueve factores que son críticos para la Asociación, los cuales fueron identificados con un previo análisis de los factores intraorganizacionales y los factores ambientales; y que a comparación de la competencia son factores con los cuales la Asociación hoy en día tiene éxito; por ello es que deben de ser aprovechados y en lo posible ser mejorados, para obtener una ventaja competitiva en el mercado Cusqueño frente a sus competidores.

7.1.1.6. Análisis y descripción de los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani

✓ **FCE.1. Liderazgo:**

En base a la investigación, se determinó que el presidente de la Asociación de apoya en el estilo de liderazgo Democrático pues busca llegar a consensos a partir de las diferentes opiniones de los demás integrantes de la Asociación. Por ello se realizan reuniones cada vez que sean necesarias, en las cuales no solo se informa sino también se discute el plan de trabajo que se va a realizar y se toman decisiones en conjunto, llegando a acuerdos en temas claves para la Asociación.

Inclusive el presidente participa en algunas actividades, con lo cual fortalece el trato horizontal dentro de la Asociación buscando el compromiso de cada uno de los socios. El estilo de liderazgo que tiene el presidente está influenciado por su experiencia personal. Por ello considera que las experiencias son una fortaleza pues le permite

comprender mejor las necesidades de los demás socios, así como la importancia de mejorar la calidad de vida de estos.

Por último, según los socios “Contar con un presidente con un buen liderazgo es indispensable para que la Asociación asegure los resultados y logre ser competitivo en el mercado.

Con respecto a este FCE, existe un consenso entre todos los socios en relación al actual Presidente, quien ha contribuido en la mejora de la Asociación. Esta mejora se ve reflejada en las actividades que el Presidente realiza junto a la Junta directiva para gestionar apoyo en las diferentes áreas que necesita, así como también en la búsqueda de soluciones para enfrentar las enfermedades en las rosas, estas soluciones son compartidas con los demás socios.

✓ **FCE.2. Experiencia en producción de rosas**

En la investigación se identificó que la experiencia en producción de rosas que tienen los socios es un factor clave para la Dirección Estratégica en la Asociación; todo ello gracias a las capacitaciones que recibieron desde un inicio y sobre todo a la práctica del día a día; el tiempo que pasan en sus fitotoldos los ayuda a conocer más su producto, las experiencias compartidas entre socios los ayuda a mejorarla producción

Gracias a las capacitaciones que recibieron en cuanto producción, los socios son flexibles porque se adaptan a una situación nueva que se les presente al momento de producir, eso les ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades, lo cual implica seguir aprendiendo para así mejorar la producción de rosas.

La experiencia que tienen los socios los ayuda a valorar lo logrado, porque pasan mucho tiempo en sus fitotoldos, por ello les permite adquirir más conocimientos en la producción y es así que valoran el tiempo y esfuerzo que dedican a la producción.

Se considera un FCE; porque los socios vienen trabajando 10 años en la producción de rosas, donde han recabado la experiencia necesaria lo cual les otorga la confianza que ellos requieren y sobre todo cierta ventaja ante sus competidores, que ha comparación de la Asociación tienen menos tiempo en consecuencia menos experiencia en la producción de rosas. Como Asociación el tener experiencia en la producción es clave para que hoy en día la Asociación pueda posicionarse en el mercado de flores.

✓ **FCE.3. Infraestructura**

En un mundo donde marcar la diferencia es del día a día, tener una infraestructura adecuada para la producción es un elemento clave para cualquier organización.

Hoy en día gracias al apoyo de la municipalidad del Cusco la cada uno de los socios cuentan con una infraestructura adecuada para la producción de sus rosas, una infraestructura que les permite lograr una mejora operativa, la eficiencia y para competir en mejores circunstancias ante sus principales competidores.

Los socios son conscientes que una buena infraestructura es vital para el crecimiento de la Asociación, a medida que han pasado los años han renovado sus fitotoldos a través de diferentes gestiones realizadas por la Junta Directiva con el fin de obtener una mejor producción

La infraestructura de la Asociación Rosales de Mandorani es un FCE, porque sus beneficios se materializan en la optimización de los costos, aumenta la productividad de los socios y logran ser competitivos en el mercado

✓ **FCE.4. Riego tecnificado**

En el mundo actual, el uso de la tecnología para mejorar la productividad de las empresas ha dejado de ser un lujo para convertirse en una necesidad; es por ello que la Asociación desde hace un buen tiempo hace uso del riego tecnificado.

El riego tecnificado es aplicado con el fin de mejorar la producción. Los socios al aplicar el riego tecnificado y específicamente el riego por goteo se dieron cuenta que obtenían mejores resultados, ya que el riego por goteo permite la aplicación del agua y los fertilizantes en la zona radicular del cultivo en forma de “gotas” de manera localizada con una alta frecuencia, en cantidades estrictamente necesarias y en el momento oportuno. Con la aplicación del riego por goteo los socios disminuyeron sus costos de producción y les otorga más tiempo para dedicarse a otras actividades.

Es considerado un FCE, porque al usar esta técnica los socios se orientan a la disminución del consumo de agua, reducción de tiempo, reducción de costos y aumentan su producción por superficie, obteniendo rosas con mejor calidad; ha comparación de otras Asociaciones que siguen usando otros tipos de riego tradicionales.

✓ **FCE.5. Variedad de colores de rosas**

Muchas empresas deciden realizar cambios, considerando nuevas ideas y nuevos mercados donde se visualicen grandes oportunidades de crecimiento de acuerdo a una estrategia de diversificación buscando crecimiento o expansión; por tal motivo que la Asociación Rosales de Mandorani han tomado esta estrategia como una manera de sobrevivir en el mercado.

Actualmente los socios en cada uno de sus fitotoldos vienen produciendo variedad de colores de rosas lo cual les permite ingresar a nuevos sectores en el mercado por lo tanto

nuevos clientes, esto con el fin de incrementar sus beneficios y reducir riesgos de estabilidad.

Al diversificar sus rosas los socios se dieron cuenta que obtuvieron nuevos clientes lo que generó una gran oportunidad para la Asociación; con la diversificación de los colores de sus rosas hicieron que obtengan un plus para diferenciarse de sus principales competidores.

El tener una variedad de rosas es considerado un FCE, porque la Asociación cuenta un incremento en sus ingresos gracias a los nuevos clientes quienes tienen más alternativas para comprar.

✓ **FCE.6. Calidad y resistencia de las rosas**

Calidad es la satisfacción del cliente con respecto al producto o servicio ofrecido es por ellos que se toma mucha importancia a la calidad, muchas de las empresas dedicadas a la producción de flores están poniendo mayor énfasis en la resistencia de las flores, es por ello que algunos de ellos están exportando, esto debido a la calidad y resistencia que tienen las flores

La creciente competencia existente en los mercados, cultivar productos de buena calidad o ser el primero en el mercado con un nuevo producto ya no es suficiente. El mercado actual cuenta con una amplia gama de rosas de excelente calidad como son las rosas traídas desde lima y Arequipa a precios muy asequibles para el comprador.

Por otro lado, los socios saben que sus rosas tienen una gran ventaja ante los competidores ya que tienen una mayor duración, pero también aceptan que aún les falta mejorar la calidad, los socios no pueden acceder a asistencia técnica que les permita incrementar su rendimiento y mejorar la calidad, ya la tienen, pero quieren que sea de

mejor calidad; y que solo lo lograrán con la ayuda de especialistas que conocen de la producción de rosas y con apoyo de las instituciones públicas.

Es considerado un FCE, porque al usar asistencia técnica mejorarían aún más la resistencia y calidad de sus rosas.

✓ **FCE.7. Financiación del capital de trabajo**

Para los productores de flores es indispensable contar con financiamiento ya que necesitan

Invertir en infraestructura, en semillas, en agroquímicos y en mano de obra para producir las Flores.

La financiación es importante para cualquier empresa, ya que ayuda a mejorar la producción de la empresa, Las empresas financieras vienen a la comunidad de Mandorani- Paucarpata a ofrecer préstamos de dinero, con ofertas, promociones, donde no les especifican las tasas de intereses, solo les mencionan el monto que quisieran sacar y cuanto es lo que tienen que pagar al final, en cuanto tiempo (diario, semanal, mensual) y cuantos de monto (soles). Así mismo en algunas ocasiones son las municipalidades quienes les dan algún tipo de financiación dependiendo de las necesidades que ellos necesitan.

Es considerado un FCE, reciben financiación de las municipalidades, así como también son las instituciones financieras que estas disponibles a darles préstamos.

✓ **FCE.8. Formalización**

La formalización es el proceso que llevan a cabo las empresas para incorporarse a la economía formal de que sea lleva a cabo todas las normas legales

La asociación está constituida legalmente como una asociación, el cual cuentan con 21 socios, teniendo como fin según escritura pública, mejorar la calidad de vida de los

productores cooperado en la generación de un empleo permanente e incremento de la actividad económica a través de la venta de sus rosas.

A comparación de sus principales competidores que según un trabajo de investigación no se encuentran formalizadas, solo están conformadas bajo contemplación de los productores que la conforman, mas no bajo la ley hasta la fecha.

Lo cual es un FCE porque les permite obtener financiación por parte de las instituciones financieras, y también obtener capacitaciones de las municipalidades y ONGs.

✓ **FCE.9. Aliados estratégicos**

Una alianza estratégica es fundamental para cualquier organización que desee superarse y ser más competitivo porque ayuda a desarrollar y obtener beneficio mutuo de las partes. En el caso de la Asociación la alianza estratégica son organizaciones quienes les permite ser cada vez mejores, porque les otorgan beneficios en diferentes aspectos.

Las capacitaciones y asistencia técnica que reciben por parte de estas organizaciones se han ido realizando desde los inicios de la Asociación, donde lo único que han buscado es otorgar beneficios a los socios y mejorar su calidad de vida. La formalización de la Asociación se dio gracias a la iniciativa de uno de estas instituciones que a través de sus programas brindaron la asesoría para que la Asociación hoy en día se encuentre formalizada.

Con el apoyo de las organizaciones, se ha tenido un buen avance con el desarrollo de la Asociación, estas organizaciones han sido un gran aliado para que los socios puedan conocer diferentes áreas de interés, lo cual ha contribuido con la eficiencia de los procesos de producción. Los socios se están comprometidos con cada una de estas organizaciones quienes les han apoyado. Las juntas directivas tienen un papel importante ya que es el intermediario para que se concreten este tipo de apoyo; son los que se

encargan de gestionar este apoyo, así como también se encargan de convocar y reunir a los socios para que reciban las capacitaciones por parte de los aliados estratégicos.

El aliado estratégico es considerado un FCE, porque genera un impacto positivo en la productividad y rendimiento de los Socios a través de la transferencia de tecnología y capacitaciones, entre sus aliados estratégicos tenemos:

- Municipalidad del Cusco
- Helvetas
- Imagen
- ONG. Salto Perú

7.1.2. ETAPA 2: Implantación de estrategias

Estos objetivos son propuestos en función al diagnóstico situacional y sobre todo en función a nuestra Matriz IE en donde la Asociación se encuentra en el cuadrante V por lo cual nos sugiere que debe poner resistencia en el mercado de flores. Por ello se proponen estrategias a corto plazo para ser más competitivos. Todo ello debe ser analizado por la junta directiva para ser corregidas o mejoradas.

7.1.2.1. Determinación de la estrategia

7.1.2.1.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 75

Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)				
FORTALEZAS		PESO	VALOR	PONDERACION
1	El presidente ejerce un liderazgo de tipo democrático	0.04	4	0.16
2	Cuentan con experiencia en la producción de flores	0.06	4	0.24
3	Los socios son unidos, organizados y solidarios	0.03	3	0.09
4	Poseen extensos terrenos (fértil y llano)	0.06	4	0.24
5	Sus Fitotoldos han sido renovados	0.04	3	0.12
6	Cuentan con fuentes de agua para la irrigación	0.05	4	0.2
7	Tienen un buen acceso al lugar	0.04	3	0.12
8	Usan abono natural	0.03	3	0.09
9	Su producto es natural	0.04	3	0.12
10	La rosas tienen una buena resistencia	0.03	3	0.09
11	Las rosas de primera calidad son preferidas por sus clientes	0.03	4	0.12
12	Cuentan con variedad de colores de rosas	0.05	4	0.2
13	Las ventas que realizan generan ganancias	0.04	4	0.16
14	Se encuentran formalizados	0.04	4	0.16
15	Tienen acceso a financiamiento	0.03	3	0.09
	SUBTOTAL	0.61		2.2
DEBILIDADES				
1	Capacidad de planeación a largo plazo	0.04	1	0.04
2	Limitado nivel de educación	0.04	1	0.04
3	El trabajo en equipo no es valorado	0.04	2	0.08
4	No hay una buena comunicación	0.03	2	0.06
5	La motivación no es suficiente	0.03	2	0.06
6	Falta asistencia técnica en diferentes áreas	0.03	1	0.03
7	Las rosas no son empaquetadas adecuadamente.	0.04	2	0.08
8	No hay transporte a su disposición	0.02	2	0.04

9	Poder de negociación con los clientes	0.03	1	0.03
10	Manejan precios de acuerdo a la competencia.	0.04	2	0.08
11	No contar con muchos demandantes potenciales.	0.03	1	0.03
12	Falta de manejo de una buena contabilidad	0.02	2	0.04
SUBTOTAL		0.39		0.61
TOTAL		1		2.81

La matriz EFI de la Asociación cuenta con 27 factores, 15 fortalezas y 12 debilidades. El valor 2.81 indica un valor promedio, lo hace que la organización no sea débil ni fuerte. La Asociación se encuentra en una posición en un sector competitivo, que amerita acciones al interior de la misma para que la competitividad en términos regulares este en términos óptimos. Es por ello que se debe desarrollar estrategias internas para mejorar las debilidades que tienen.

7.1.2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 76

Matriz de evaluación de factores externos

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)				
		PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES				
1	Proveer de rosas a clientes fijos y potenciales.	0.06	2	0.12
2	Mejorar la calidad de rosas para la exportación	0.07	2	0.14
3	Contar con proveedores de insumos especializados y de buena calidad	0.04	3	0.12
4	Crecimiento del mercado para este sector	0.05	3	0.15
5	Tener acceso al mercado formal	0.04	4	0.16
6	Obtener el apoyo de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales	0.07	4	0.28
7	Creación de un campo santo (cementerio) para ofertar sus flores.	0.04	1	0.04
8	Mayor acceso a préstamos	0.05	3	0.15
9	Generar ingresos mayores a los actuales.	0.06	3	0.18
10	Participación en eventos nacionales e internacionales	0.02	1	0.02
11	Incremento de las áreas de cultivo y mejorar el equipamiento	0.03	4	0.12
12	Uso de tecnologías para dar a conocer su producto	0.04	2	0.08

13	Información apropiada de nuevos productos y medicamentos para combatir plagas	0.03	2	0.06
14	Utilizar las rosas desechadas para generar un nuevo producto	0.04	1	0.04
SUBTOTAL		0.64		1.66
AMENAZAS				
1	Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0.04	2	0.08
2	No existe un mercado solo para la venta de rosas.	0.03	3	0.09
3	Existe una demanda de variedad de flores	0.02	3	0.06
4	Escasa información de remedios, para las enfermedades de las rosas	0.04	2	0.08
5	Existencia de competidores con costos de producción bajos, por lo tanto con precios bajos	0.05	1	0.05
6	Propagación de apoyo a los competidores por parte de las instituciones	0.02	2	0.04
7	Los productos sustitutos(rosas) cada vez están innovando y asemejando a un natural	0.02	3	0.06
8	Falta de uso adecuado de tecnologías y equipo.	0.05	2	0.1
9	Vientos, heladas, granizos y el sol, afectan a la producción	0.05	3	0.15
10	Aparición de nuevas enfermedades en las rosas.	0.04	2	0.08
SUBTOTAL		0.36		0.79
TOTAL		1		2.45
<p>La matriz EFE de la Asociación cuenta con 24 factores claves, 14 oportunidades y 10 amenazas. El valor 2.45 está por debajo del promedio, es decir, no se está aprovechando las oportunidades pertinentemente y no existen las estrategias adecuadas para responder ante las amenazas que el entorno presenta.</p>				

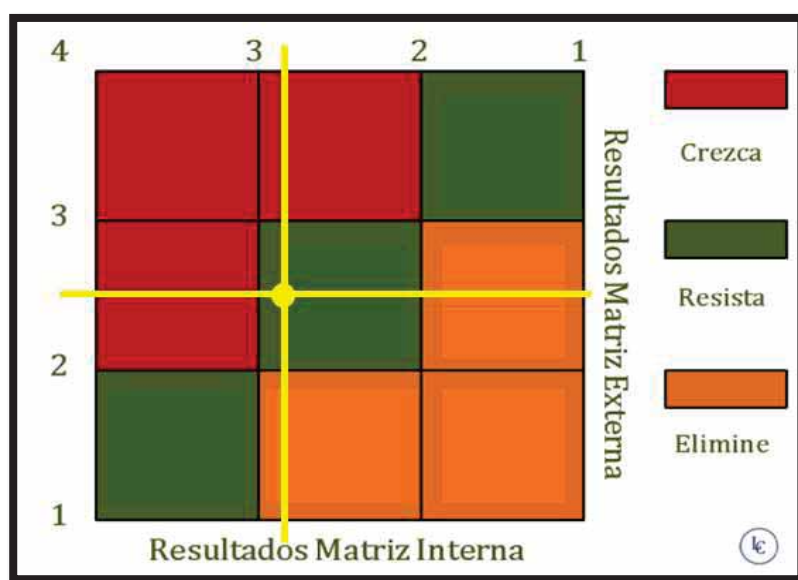
Fuente: elaboración propia

7.1.2.1.3. Matriz Interna Externa (IE)

Para realizar la matriz IE4 utilizaremos los valores totales conseguidos en las matrices EFI y EFE y los colocaremos en el plano de cuadrantes, donde se graficará en el eje de las X el total de los valores ponderados de la matriz EFE y en el eje de las Y el total de los valores ponderados de la matriz EFI.

Los resultados obtenidos en los análisis de la Matriz EFI fueron de 2,85 y de la Matriz EFE fue 2,45 respectivamente, ubicándose el resultado en la celda V.

Figura 87. Matriz IE



La posición interna de la Asociación es buena, pero podría ser mucho mejor mientras que la condición externa se encuentra en un promedio entre bajo y alto. La estrategia recomendada es "Resistir". Esto implica que se deben elaborar estrategias para que la Asociación pueda resistir y mejorar en áreas que no le permiten crecer. Tomando en cuenta sus Factores críticos de éxito.

7.1.2.2. Determinación de objetivos estratégicos

Tabla 77
Determinación de Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS	OBJETIVO ANUAL
<p>O1. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades; haciendo uso de sus Factores Críticos de Éxito.</p>	<p>OE1. Capacitar a la Junta Directiva en el tema de Gestión Administrativa.</p>	<p>O.A.1. Conocer claramente del proceso administrativo (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar).</p>
	<p>OE2. Mejorar la interiorización del plan estratégico de la Asociación (visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas y otros)</p>	<p>O.A.2. Obtener que el 70% del personal tenga conocimiento plan estratégico de la Asociación (visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas y otros).</p>
	<p>OE3. Mejorar el clima organizacional dentro de la Asociación.</p>	<p>O.A.3. Motivar y fortalecer el trabajo en equipo para una mejor organización.</p>
	<p>OE4. Crear sus propios puntos de venta en la carretera Cusco-Pisac (Ccorao).</p>	<p>O.A.4. Hacer conocida la Asociación y obtener mayor cantidad de clientes.</p>
	<p>OE5. Contar con proveedores de insumos especializados y de buena calidad.</p>	<p>O.A.5. Responder de mejor manera ante los aspectos ecológicos y climáticos; para así obtener mayor producción.</p>
	<p>OE6. Utilizar las rosas desechadas para generar un nuevo producto(inciencio)</p>	<p>O.A.6. Obtener 10% más de ingresos mensuales con la venta de este nuevo producto.</p>

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. ETAPA 3: Evaluación de estrategias

Diagrama Anual: Se desarrolló un plan Anual con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

7.1.3.1. Plan de acción

Tabla 78

Capacitación a la junta directiva

O1. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades.				
OE1.1. Capacitar a la Junta Directiva en el tema de Gestión Administrativa.				
POLITICAS	Participación activa de la junta directiva.			
	Asistencia a las sesiones necesarias para cumplir con las actividades			
ESTRATEGIAS	Reducir la gestión deficiente mediante capacitaciones			
	Capacitaciones de forma teórica y práctica para el mejor entendimiento de la junta directiva.			
	Determinar y ajustar objetivos de acorde a la situación actual de la organización.			
OBJETIVO ANUAL	ACCIONES	TIEMPO /EJECUCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Conocer claramente del proceso administrativo (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar).	Elaboración de presupuestos de acuerdo a las especificaciones requeridas para la capacitación.	2 semanas	S/150.00	ONG SALTO PERÚ
	Concientizar a los socios sobre el uso de recursos y el alcance de los objetivos como Asociación.	2 horas por semana	S/100.00	
	Hacer una retroalimentación de todo lo aprendido	4 horas por un día	-----	
	Poner en práctica esta nueva herramienta.	Anualmente	-----	Junta Directiva
FACTORES CRITICO DE ÉXITO:				
Aliados Estratégicos – Liderazgo				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79

Mejoramiento de la interiorización del plan estratégico de la Asociación

O1. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades.				
OE1.2. Mejorar la interiorización del plan estratégico de la Asociación (visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas y otros)				
POLITICAS	Participación activa de todos los socios			
	Asistir a las reuniones necesarias para cumplir con el objetivo			
	Cada uno de los socios debe conocer sobre el contenido del estatuto			
ESTRATEGIAS	Programar charlas con equipos multidisciplinarios para interiorizar conceptos de la dirección estratégica			
	Estar identificados con la Asociación			
	Involucrar a los socios para reformular el plan estratégico de ser el caso			
OBJETIVO ANUAL	ACCIONES	TIEMPO /EJECUCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Obtener que el 70% de los socios tenga conocimiento del plan estratégico de la asociación (visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas y otros).	Realizar capacitaciones a los socios en referencia a plan estratégico para que tengan un mayor conocimiento de este	4 horas en un día	s/ 120.00	ONG SALTO PERÚ
FACTORES CRITICO DE ÉXITO:				
Liderazgo- Aliados Estratégicos –Formalización				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 80

Mejorar el clima organizacional de la Asociación

O1. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades.				
OE1.3. Mejorar el clima organizacional dentro de la Asociación.				
POLITICAS	Participación activa de los socios			
	Asistencia a las sesiones necesarias para cumplir con las actividades.			
ESTRATEGIAS	Desarrollar programas de motivación y comunicación con el personal para afrontar los cambios del entorno.			
	Recibir capacitación por parte de organizaciones especialistas en recursos humanos			
	Las capacitaciones se realicen con dinámicas que refuercen y fortalezcan el trabajo en equipo entre los socios.			
	Dar a conocer a los Socios la importancia que tiene de que exista un clima organizacional.			
OBJETIVO ANUAL	ACCIONES	TIEMPO /EJECUCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Motivar y fortalecer el trabajo en equipo para una mejor organización.	Realizar capacitación en temas de motivación hacia los socios	3 horas por semana	S/120.00	ONG SALTO PERÚ
	Realizar dinámicas en temas de trabajo en equipo.	4 horas por semana	S/100.00	
	Al finalizar la capacitación formar grupos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos	2 hora por semana	S/80.00	Junta Directiva
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: Liderazgo- Aliados Estratégicos- Experiencia				

Tabla 81

Creación de propios de venta en la carretera Cusco-Pisac

01. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades.				
OE1.4. Crear sus propios puntos de venta en la carretera Cusco-Pisac (Ccorao).				
POLITICAS	Participación activa de todos los socios			
	Asistencia a las reuniones que sean necesarias para cumplir con las actividades			
	Aportar con la cantidad necesaria de dinero para la implementación del objetivo.			
ESTRATEGIAS	Dar a conocer sus productos a través de la creación de sus propios puestos de ventas.			
	Crear un lugar atractivo para los posibles clientes tomando referencia las localidades de Saylla, Tipon, etc			
OBJETIVO ANUAL	ACCIONES	TIEMPO /EJECUCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Hacer conocida la Asociación y obtener mayor cantidad de clientes.	Diseñar pequeños puestos de venta donde se utilicen los materiales que estén al alcance de los socios.	2 semanas- Febrero	S/ 50.00	SOCIOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN
	Construir los puntos de venta	1 mes – Marzo	S/ 300.00	
	Acondicionar los puntos de venta con los productos (rosas).	1 semana – Abril	S/ 100.00	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:				
Liderazgo- Infraestructura- variedad de colores de rosas- Calidad y resistencia de las rosas-Financiamiento de capital				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 82

Contar con proveedores de insumos especializados y buena calidad

O1. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades.				
OE1.5. Contar con proveedores de insumos especializados y de buena calidad				
POLITICAS	Participación activa de todos los socios			
	Asistencia a las reuniones necesarias para cumplir con el objetivo			
	Proporcionar por cada socio, la cantidad de dinero que se requiera para contactar y comprar los insumos de calidad			
ESTRATEGIAS	Contactar a un proveedor especialista en la producción de flores			
	Convertir al proveedor en un aliado estratégico para la Asociación			
	Mejorar la producción y obtener mejor calidad de rosas			
OBJETIVO ANUAL	ACCIONES	TIEMPO /EJECUCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Responder de mejor manera ante los aspectos ecológicos y climáticos; para así obtener mayor producción.	Identificar al mejor proveedor, ya sea de la región o de otra diferente pero que cuente con insumos de calidad.	3 semanas - Marzo	S/100.00	JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN
	Realizar la compra de insumos en grandes cantidades que puedan abastecer la producción de cada uno de los socios	1 semana - Marzo	-----	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:				
Experiencia- Riego Tecnificado- Financiamiento del capital de trabajo.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83

Utilización de las rosas desechadas para generar un nuevo producto

O1. Incrementar el nivel socioeconómico de los socios, a través de la ejecución de acciones que les permita fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades.				
OE1.6. Utilizar las rosas desechadas para generar un nuevo producto (inciencio).				
POLITICAS	Participación activa de todos los socios			
	Asistencia a las reuniones necesarias para cumplir con el objetivo			
	Tener mucha cautela, en el manejo de información sobre el nuevo producto			
ESTRATEGIAS	Elaborar un nuevo producto nuevo y natural, que sea de preferencia del cliente			
	Mejorar los ingresos mensuales de los socios			
	Dar un valor agregado a las rosas desechadas			
	Tener como aliado estratégico al Sr. Quien proporcionara la información sobre el procedimiento para la elaboración del nuevo producto.			
OBJETIVO ANUAL	ACCIONES	TIEMPO /EJECUCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Obtener 10% más de ingresos mensuales con la venta de este nuevo producto.	Comprar los insumos necesarios para la elaboración del inciencio.	1mes-Abril	S/250.00	CADA UNO DE LOS SOCIOS
	Seguir los procedimientos necesarios para la elaboración el inciencio	1 semana - Marzo	-----	
	Ofrecer a los clientes el inciencio junto a las rosas.	-----	-----	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:				
Liderazgo- Experiencia-Aliados Estratégicos				

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3.1. Control

La evaluación de los resultados es fundamental porque permite saber si se está en un buen camino o está equivocado en algo. Por ello, se considera que la evaluación de resultados es el último paso de la Dirección estratégica, pero el primero a la vez, porque nos a las pautas para continuar con las acciones.

Para una efectiva implementación de estrategias es necesario cumplir con cada una de las acciones. Además, para mejorar más la implementación es necesario medir los resultados mediante indicadores:

a) EFICACIA = (resultado*100) /resultado previsto

Estos indicadores ayudarán a medir la capacidad de ver el efecto de la asociación tras la realización de acciones por lo cual brindará un porcentaje que podrán evaluar en percentiles de modo que en función del resultado otorgarán una puntuación del 1 al 5 siendo 1 muy ineficaz y 5 muy eficaz.

b) EFICIENCIA= (resultado alcanzado/costo real) *tiempo invertido/ (resultado esperado/costo estimado) *tiempo previsto

En este caso el análisis del indicador también se hará en virtud a una tabla donde si el resultado es menor a 1, se considerará ineficiente, si e igual a 1, eficiente y si supera la unidad será muy eficiente.

Dichos indicadores ayudarán a la **alta dirección (junta directiva)** monitorear el avance de la asociación, y a la vez permitirá mejorar e incrementar sus ventas, gestión, lograr sus objetivos y metas de corto plazo y largo plazo; generando así una buena dirección estratégica.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se valida por lo siguiente:

1. Los Factores Críticos Intraorganizacionales de Éxito más importantes para la Dirección Estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani son: Liderazgo, Experiencia de los Productores, Infraestructura, Riego Tecnificado, Financiamiento del Capital de Trabajo, Variedad de Colores de Rosas, Calidad y Resistencia de las Rosas; estos dos últimos factores son valorados de la misma forma por los clientes. Así mismo con este análisis se ha logrado identificar las fortalezas y debilidades de la Asociación entre ellas; la falta de una estructura orgánica.
2. Los Factores Ambientales de Éxito para la Dirección Estratégica son: la Formalización y sus Aliados Estratégicos. Los Factores Críticos de Éxito identificados en el análisis ambiental, están relacionadas con su entorno general. Así mismo con este análisis se ha logrado identificar las oportunidades y amenazas con las que cuenta actualmente la asociación.
3. El poco conocimiento de los Factores Críticos de Éxito por parte de los integrantes de la Asociación Rosales de Mandorani a lo largo el tiempo ha sido de manera empírica, consecuencia de esto es el fracaso de algunas organizaciones, por lo que el conocimiento y la aplicación adecuada de estos factores contribuirán al éxito de la Asociación.

RECOMENDACIONES

1. Poner énfasis en el Factor Crítico de Éxito: Liderazgo; debido a que es fundamental para que los demás factores sigan desarrollándose satisfactoriamente; así mismo implementar la estructura orgánica desarrollada en el presente trabajo, para mejorar ámbito intraorganizacional de la Asociación Rosales de Mandorani.
2. La Asociación Rosales de Mandorani debe manejar su Factor Crítico de Éxito: Formalización para poder captar clientes potenciales y a los aliados estratégicos como fuente de mejora continua.
3. Se recomienda a la Asociación Rosales de Mandorani implementar la Propuesta del uso de los Factores Críticos; que fue elaborada en la presente investigación, en base a la formulación, implantación y evaluación de estrategias; con el fin de mejorar la gestión actual que lleva a cabo la Junta Directiva. Ya que con esto ayudará a planificar y controlar sus actividades constantemente, permitiendo definir claramente los objetivos estratégicos de cada perspectiva. También ayuda a realizar un análisis intraorganizacional y ambiental, para una mejor Dirección Estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- (16 de febrero de 2017). Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/transporte/>
- Acosta Vera, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid-España: ESIC, 1ra edicion.
- Agencia Peruana de Noticias. (2018). Incremento de la Demanda de Flores. *Agencia Peruana de Noticias*.
- Agropecuaria,. (27 de noviembre de 2016). *Mapa de la floricultura mundial*. Obtenido de Agropecuaria, Imagen: <http://imagenagrpecuaria.com/2016/mapa-la-floricultura-mundial/>
- Arango, L. G. (1997). *Estructura economica colombiana* (8 ed.). colombia: McGraw-Hill.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigacion - Introduccion a la metodologia cientifica*. Caracas - Republica Bolivariana de Venezuela: EPISTEME C.A.
- Bachmann, K. R. (17 de agosto de 2017). Comunicacion personal.
- Bernal, C. (2010). En *Metodologia de a Investigacion* (pág. 118). Colombia: Prentice HALL.
- Betancourt, T. J. (2006). *Gestion Estrategica: navegando hacai el cuarto paradigma* (Tercera ed.). Porlamar.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. Pearson Educacion. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-son-las-finanzas/>
- Bunge, M. (2000). *La Ciencia, su metodo y su filisofia*. Argentina: Ediciones siglo Veinte.
- Caballero, R. A. (2013). *metodologia integral e innovadora para planes y tesis*. Mexico: Priemra edicion, Artgraph.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y planeacion estrategica*. Venezuela: IE Venezuela.
- Caymansseo*. (26 de mayo de 2018). Obtenido de <https://caymansseo.com/indice-de-desarrollo-humano-idh>
- Chiavenato, I. (2004). *introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: McGraw-Hill interamericana.

- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: Elviser Editor LTDA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: MC-Gran-Hill Internacional.
- Chimoy, T. M. (21 de agosto de 2011). Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/mecht/la-formalizacin-empresarial>
- Choque Cardenas, O., & Victoria Caballero, J. (2015). *Factores Criticos de Exito para el desarrollo de las MyPes Comercializadoras de Prendas de Vestir, Provincia del Cusco, caso " Centro COmercial Molino I. Cusco*.
- Comex. (2007). Oportunidades para un comercio floreciente. Obtenido de <http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cagosto07%5Cespecial2pdf>
- Cuervo, A. (1995). *Direccion Estrategica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- D'Alessio, F. (2007). *El proceso Estrategico*. Peru.
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Internacional Thomson Editores.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Rivera Hernandez, O. (2003). Los principios de la direccion estrategica. En *Direccion Estrategica* (pág. 9). España: Mc Graw Hill.
- Draft. (2006). *direccion estrategica*. mexico: Mc Graw Hill- 2da edicion.
- Eccles, p. (1993). *planning for improved performance. management.Accounting*.
- Fonseca, Y. M. (2000). *Comunicacion Oral Fundamentos y Practica Estrategica* (primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Frances, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de mando integral*. mexico: Pearson Educacion.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa Gestion Estrategica del cambio*. Mexico: 2da edicion PEARSON EDUCACION .

- Fred R, D. (2003). *Conceptos de la Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Fred, R. D. (1990). *La gerencia estrategica*. Colombia.
- Fumagalli. (10 de diciembre de 1995). *la floricultura en el peru: la mas alta calidad en gypsophila*. Obtenido de <http://bit.ly/28EWSNq>
- Garza, C. A. (1995). *Outsorsing: Factores Criticos para el exito*. Monterrey.
- Gerencia de MYPES, G. M. (2016). *Ampliacion y mejoramiento de la produccion de flores de la asociacion de productores de rosas rosales de la comunidad campesina de paucarpata Mandorani*. Cusco.
- Gil, I, M., & Ibarra. (2014). incidencia del liderazgo en los factores criticos de exito como estrategia competitiva empresarial. *dimension empresarial*, 12(2), 117-126.
- Gomez, B. S. (2012). *Metodologia de la Investigacion* (Primera edicion 2012 ed.). Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Gonzales, L. A. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Patria, 1ra edicion.
- Harrison, J. J., & Caron, H. (2002). *fundamentos de la direccion estrategica*. España, Madrid: international thomson editores spain.
- Hernandez Sampieri, R., Collado, F., & Baptista, I. p. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Batista, L. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5ta ed.). Mexico: MC GRAW HILL.
- INEI. (2001). *Conociendo cusco*. cusco, junio.
- INEI. (2012a). *Instituto Nacional de Estadística e Informática. IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Obtenido de Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>
- International Trade Center* . (2017). Obtenido de trademap: <http://www.trademap.org/index.aspx>

- Johnson, G. y. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación-6ta edición.
- Keraga, A. (24 de agosto de 2014). *Gestiopolis: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Obtenido de <https://goo.gl/s46ZLY>
- Koontz, harol y Weihrich, Heinz. (1999). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). *los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Pearson Educación.
- Lorenz, C. (27 de Noviembre de 2010). Obtenido de DefiniciónABC:
<https://www.definicionabc.com/social/festividad.php>
- Mamani Mercado, V. A. (2016). *Factores Críticos de Exito y Supervivencia Empresarial de las Empresas Productoras de Pisco en la Ciudad de Tacna*. Tacna, Universidad de Tacna.
- Martínez Herrera, H. (2010). *Liderazgo responsable* (Primera ed.). Bogota - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mescon, M. (1985). *Management individual and Organizational executive ress*. Nueva York: ARP AND ROCO, 2da edición.
- Meseon, M. (1985). *Management individual and Organizational executive ress*. Nueva York: ARP AND ROCO, 2da edición.
- Metzger, M. &. (2007). *Gerencia estratégica* (1ra ed.). Mexico : Thomson Learning.
- Munch Galindo, L. (2008). *Planeación Estratégica*. Mexico: Segunda Edición, Trillas.
- OEHHA. (2018). Obtenido de OEHHA: <https://oehha.ca.gov/calenviroscreen/indicator/nivel-educativo>
- Palacio, E. (2012). Obtenido de Has tu plan de negocio: Sobre el Direccionamiento Estratégico y sus Componentes: <http://haztuplandenegocios.com/blog/07/>,

- Paño Salas, W. W. (2017). *Incidencia del Procompite en la Productividad y Competitividad de los Productores de Flores en las Comunidades campesinas de Pumamarca y Ccorao del distrito de San Sebastian, Provincia y Region del Cusco periodo 2014-2015*. Cusco.
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2014). Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/rentabilidad/>
- Perez Porto, J., & Merino, M. (2016). Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/rrhh/>
- Perez, P. j., & Merino, M. (2009). Obtenido de definicion: <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Perez, R., & Ramirez, M. (2010). *Un enfoque de Gerencia Estrategica* (septima actualizacion ed.). Bogota, Colombia.
- Philip, K. (0000). *Direccion de mercadotecnia* (8 ed.).
- Porter, M. (2001). *Ventajas Competitivas*. Argentina.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Mexico: patria.
- Proecuador. (2013). Análisis sectorial de flores, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. *Pro Ecuador*.
- Rikken, M. (2010). Obtenido de The European market for fair and sustainable flowers and plants: http://www.befair.be/sites/default/files/allfiles/brochure/The%20European%20Market%20for%20Fair%20and%20Sustainable%20Flowers%20and%20Plants_1.pdf
- Robbins, S. (2005). administracion. Mexico: octava edicion editorial Pearson Educacion Mexico S.A.
- Rockart, J. (1979). *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. USA: Harvard Business Review.
- Rodriguez, & Hernandez. (2011). *Fundamentos de gestion empresarial*. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Ruiz Gomez, P. G. (2012). *Direccion* (1ra ed.). Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.,

Sanchez , H., & Reyes, C. (2006). *Metodologia y diseños en la investigacion cientifica*. Peru: 4ta edicion, VISION UNIVERSITARIA.

Sanchez Galan, J. (s.f). Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-endeudamiento.html>

Serrano Ledesma, F. (2013). *Factores Criticos de Exito que Influyen en el*. Universidad militar Nueva Granada, Bogota-colombia.

Tafur Portilla, R. (1995). la tesis doctoral.

Thompson, I. (julio de 2006). Obtenido de Promonegocios:

<https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Trade, T. G. (2012). Principales consumidores de flores. Obtenido de

<http://africanbusinessmagazine.com/special-reports/sector-reports/floriculture/the-globalflower-trade>

UAM, M. g. (2016). *Evolucion de los sistemas de direccion*. Obtenido de

<http://www.innoemotion.com/2016/01/3855/>

Ucha, F. (07 de abril de 2010). Obtenido de DefinicionABC:

<https://www.definicionabc.com/negocios/tienda.php>

valencia, j. r. (2001). *como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa*.

mexico: international thomsom editores.

Velaz, I. (27 de agosto de 2013). *Assenteri: Evolucion de la Direccion Estrategica*. Obtenido de

wordpress: <http://s3a2.me/2013/05/20/evolucion-de-la-direccion-estrategica/> Consultado

Villenas, A. G. (2005). *G estion por Factores criticos de exito*. EAFIT.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LA ASOCIACION ROSALES DE MANDORANI DE LA COMUNIDAD DE PAUCARPATA, PROVINCIA DEL CUSCO						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	FACTORES	SUBFACTORES	METODOLOGIA
Problema principal PP. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de Paucarpata, Provincia de Cusco?	Objetivo General OG. Analizar los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco.	Hipótesis general HG. "Para analizar los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco; se debería conocer las dimensiones de los Factores Críticos de Éxito: Factores Intraorganizacionales y los Factores Ambientales".		F.1.1.FACTORES INTRAORGANIZACIONALES	SF.1.1.1. Junta Directiva	TIPO Aplicada NIVEL Descriptivo DISEÑO No experimental POBLACION Y MUESTRA - 21 Socios - 10 Clientes
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			SF.1.1.2. Socios SF.1.1.3. Operaciones en la producción SF.1.1.4. Marketing y Ventas SF.1.1.5. Finanzas SF.1.2.1 Clientes SF.1.2.2 Proveedores SF.1.2.3 Competidores SF.1.2.4 Productos Sustitutos	
Problema específico 1 PE.1 ¿Cuáles son los factores intraorganizacionales de éxito para la dirección estratégica en la asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco?	Objetivo específico 1 OE.1 Analizar cuáles son los factores intraorganizacionales para la dirección estratégica en la asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco.	Hipótesis específica 1	V.1.FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	F.1.2. FACTORES AMBIENTALES	SF.1.2.5 Aspecto político legal SF.1.2.6 Aspectos económicos SF.1.2.7 Aspectos socio-culturales SF.1.2.8 Aspecto tecnológico SF.1.2.9 Aspecto ecológico	
Problema específico 2 PE.2 ¿Cuáles son los factores ambientales de éxito para la dirección estratégica en la asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco?	Objetivo específico 2 OE.2 Analizar los factores ambientales para la dirección estratégica en la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata, Provincia del Cusco.	No requiere Hipótesis específica por ser un problema descriptivo univariable.				

Anexo 2: Encuesta dirigida a los clientes de la Asociación Rosales de Mandorani

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
FINANCIERAS.**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CUESTIONARIO**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACION ROSALES DE MANDORANI (FLORERIAS FORMALIZADAS UBICADAS EN CALLE BELEN Y AV. MICAELA BASTIDAS)

OBJETIVO: Recopilar información relevante, sobre la identificación de los factores críticos de éxito para la dirección estratégica en la asociación rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata – cusco.

SALUDO: Deseándole que tenga un excelente día, nos presentamos ante usted como bachilleres de la escuela profesional de ciencias administrativas. Muy cordialmente, solicitamos su ayuda con las respuestas a las siguientes preguntas.

DATOS GENERALES

Razón Social:

MARCA CON UN X LA RESPUESTA ESCOGIDA.

FACTORES INTRAORGANIZACIONALES

1.- MARKETING Y VENTAS

1.1.- Por medio de que usted conoce a la asociación rosales de Mandorani.

- a) Contacto directo ()
- b) Referencia ()
- c) Internet ()

Especifique por favor:

1.2.- ¿Cómo calificaría la atención del vendedor?

- a) Muy buena ()
- b) Buena ()
- c) Regular ()
- c) mala ()
- d) muy mala ()

1.3.- ¿Como usted considera la calidad de las rosas que adquiere de la asociación?

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

1.4.- ¿usted está de acuerdo con los precios de las rosas, que ofrece la asociación rosales de Mandorani?

- a) Si ()

- b) No ()
- c) A veces ()

2.- OPERACIONES

2.1.- ¿Cómo realiza usted el pedido de las rosas?

- a) Me dirijo a sus fitotoldos ()
- b) Encomienda ()
- c) Solicito que el vendedor me traiga el pedido a mi tienda ()

2.2.- ¿considera usted, que la asociación rosales de Mandorani cumple de manera rápida y oportuna con los tiempos de entrega de las rosas?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

FACTORES AMBIENTALES

3.- PROVEEDORES – COMPETIDORES

3.1.- ¿Quién es su principal proveedor de rosas?

- a) Ferias ()
- b) Asociaciones ()
- c) Mercados ()
- d) Otros ()

3.2.- si marco la alternativa B, diga usted cuál de ellas es su principal proveedor

- a) Paruro ()
- b) Ccorao ()
- c) Urubamba ()
- d) Yucay ()

3.4.- ¿Qué tiempo de duración tienen las rosas que usted adquiere?

- a) Una semana ()
- b) Quincenal ()
- c) Un mes ()
- d) Mas de un mes()

3.5.- ¿Cuál es su mayor interés cuando usted compra las rosas?

- a) Precio ()
- b) Calidad ()
- c) Volumen ()
- d) Precio y calidad()

3.6.- ¿Qué calidad de rosas usted más adquiere en su negocio?

- a) Rosas de primera ()
- b) Rosa de segunda ()
- c) Rosas de tercera ()

d) Rosas de primera y segunda ()

3.7.- ¿Que variedad de rosas usted más adquiere para la venta de su negocio?

- a) Rojo ()
- b) Amarillo ()
- c) Blanco ()
- d) Todas ()

4.- PRODUCTOS SUSTITUTOS

4.1.- ¿Hoy en día considera usted que hay productos que han sustituido las rosas?

Si () b) No ()

*si la respuesta e si diríjase a la pregunta N°4.2

4.2.- ¿Qué tipo de productos han sustituido hoy en día la preferencia por las rosas?

- a) Rosa artificiales ()
- b) Rosas tejidas a mano ()
- c) Otra variedad de flores ()

5.- ASPECTO POLITICO LEGAL

5.1.- ¿Cuándo usted compra las rosas, toma en consideración que la asociación este formalmente constituida?

a) Si () b) No ()

¿por que?.....

6.- ASPECTO ECONOMICO

6.1.- ¿Considera usted que, en los últimos 3 años, la venta de las rosas ha incrementado?

a) Si () b) No ()

7.- ASPECTO SOCIO CULTURALES

7.1.- ¿En qué festividades usted vende más rosas?

- a) san Valentín ()
- b) día de la madre ()
- c) día de los muertos ()
- d) otros ()

8.- ASPECTO TECNOLOGICO

8.1.- ¿Usted cuenta con una tienda online?

a) Si () b) No ()

8.2.- ¿Considera usted que el internet es un medio importante para comunicarse con sus proveedores?

a) Si () b) No ()

9.- ASPECTO ECOLOGICO

9.1.- ¿Qué hace usted, con las flores que no cumplen con las características para ser vendidas?

- a) Le doy un segundo uso ()
- b) Lo desecho ()
- c) Lo vendemos para otros usos ()

En general, está usted satisfecho con las rosas ofrecidas por la asociación

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Pocas veces ()
- d) Nunca ()

Anexo 3: Encuesta dirigida a los socios de la Asociación Rosales de Mandorani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
FINANCIERAS.
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a Socios de la Asociación Rosales de Mandorani de la comunidad de Paucarpata – Cusco.

OBJETIVO. - Recopilar información relevante, de opiniones sobre los Factores Críticos de Éxito para la Dirección Estratégica; como herramienta importante para la Asociación.

SALUDO. - Deseándole que tenga un excelente día, nos presentamos a usted como Bachilleres de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Muy cordialmente, solicitamos su ayuda con la respuesta a las siguientes preguntas.

1.- DATOS GENERALES

Nombre:

1.1. ¿Cuántos años tiene usted?:

- a) Entre 18 – 25 () c) Entre 36 – 45 () e) Más de 55 ()
b) Entre 26 -- 35 () d) Entre 46 – 55 ()

1.2. Sexo

- a) Femenino () b) Masculino ()

2. DE LOS FACTORES INTRAORGANIZACIONALES

2.1. RECURSOS HUMANOS

2.1.1. ¿Qué nivel de educación tiene usted?

- a) Primaria ()
b) Secundaria ()
b) Técnico ()
c) Superior ()
d) Ninguna ()

Si es b) o c) su profesión es:.....

2.1.2. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación?

- a) Si () b) No ()

* En caso de que sea SI diríjase a la pregunta N° 2.2.3 y 2.2.4

2.1.3. ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?

- a) En administración () c) Producción ()
b) Contabilidad y Finanzas () d) Marketing y Ventas ()

2.1.4. ¿Cada cuánto tiempo recibió usted capacitación?

- a) Semanal () c) Mensual ()
b) Quincenal () d) Anual ()

2.1.5. ¿Cómo prefiere trabajar usted?

- a) Individualmente ()
- b) En equipo ()
- c) Por grupos de trabajo ()

Porque:.....

2.1.6. ¿El nivel de motivación que siente usted dentro de la asociación, para desempeñar su trabajo es?

- a) Alto ()
- b) Medio ()
- c) Bajo ()

2.2. MARKETING Y VENTAS

2.2.1. ¿Con que medio usted, da a conocer su producto (rosas)?

- a) Internet ()
- b) Publicidad de boca en boca ()
- c) Tarjetas personales ()
- d) otros

2.2.2. ¿El cliente queda satisfecho con el producto que usted le ofrece?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Pocas veces ()
- d) Nunca ()

2.2.3. ¿Considera usted que su producto (rosas) cumple con las características y especificaciones prestaciones solicitadas por el cliente?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Pocas veces ()
- d) Nunca ()

2.3. GERENCIA

2.3.1. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que predomina en la Asociación Rosales de Mandorani?

- a) Autocrático ()
- b) Democrático ()
- c) Liberal ()

2.3.2. ¿Cómo usted considera la comunicación dentro de la Asociación Rosales de Mandorani?

- a) Muy Buena ()
- b) Buena ()
- c) Regular ()
- d) Mala ()

2.4. FINANZAS

2.4.1. ¿Las ventas que usted realiza, genera utilidades o ganancias?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

2.4.2. ¿Tiene usted facilidad de acceso a créditos, para mejorar su producción?

- a) Si ()
- b) No ()

Por favor explique:

2.5. OPERACIONES

2.5.1. ¿La infraestructura de sus Fito toldos cumple con las condiciones necesarias para que usted realice su trabajo?

- a) Totalmente ()
- b) Parcialmente ()
- c) No cumple ()

Porque:.....

2.5.2. ¿Cuáles son los medios que usted utiliza para entregar sus productos a los clientes?

- a) Carro ()
- b) A pie ()
- c) En sus fitotoldos ()
- d) Otros.....

3. FACTORES AMBIENTALES

3.1. MICROENTORNO

3.1.1. CLIENTES

3.1.1.1 ¿Cuál es la cantidad de clientes con la que usted trabaja actualmente?

- a) Entre 1 a 5 ()
- b) Entre 6 a 10 ()
- c) Entre 11 a 15 ()
- d) Entre 16 a más ()

3.1.2. PROVEEDORES

3.1.2.1. ¿Con cuántos proveedores de insumos, trabaja usted?

- a) 1 ()
- b) 2 ()
- c) 3 ()
- d) Mas de 3 ()

3.1.2.2. ¿Está usted satisfecho con la calidad de productos que le ofrecen sus proveedores?

- a) Si ()
- b) No ()

Especifique:.....

3.1.3. COMPETIDORES

3.1.3.1. ¿A qué Asociaciones productoras y comercializadoras de rosas a nivel regional considera usted mayor o menor competidor; considerando la siguiente escala:

ASOCIACION	CALIFICACION			
	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
QUISPICANCHIS				
URUBAMBA				
CUSCO				
PARURO				
URUBAMBA				

3.1.3.2. ¿En qué región del país, considera usted que se encuentra su competidor con mayores fortalezas?

- a) Lima ()
- b) Ancash ()
- c) Arequipa ()
- d) Apurímac ()

3.1.3.3. ¿Considera que la calidad ofrecida por sus competidores, es mejor que la de ustedes?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) A veces ()

Porque:.....

3.1.4. SUSTITUTOS

3.1.4.1.Cuál de las siguientes alternativas considera usted un sustituto de las rosas.

- a) Rosas artificiales ()
- b) Rosas tejidas a mano ()
- c) Otra variedad de flores ()

d) No tiene sustitutos ()

3.2. MACROENTORNO

3.2.1. ASPECTO POLITICO-LEGAL

3.2.1.1. ¿La asociación a la que pertenece está formalmente legalizada y registrada en la SUNARP?

a) Si ()

b) No ()

3.2.1.2. ¿Tiene conocimiento del marco legal que apoya a este sector?

b) Si ()

b) No ()

3.2.3. ASPECTOS ECONOMICOS

3.2.3.1. ¿En los últimos 3 años su calidad de vida ha mejorado?

a) Totalmente ()

b) Muy poco ()

b) Parcialmente ()

3.2.3.2. ¿En los últimos 3 años sus ventas han incrementado?

a) Si ()

b) No ()

Especifique por favor:

3.2.4. ASPECTO SOCIO CULTURAL

3.2.4.1. ¿En qué festividades de la región, incrementa la venta de sus rosas?

a) San Valentín

b) Día de la madre

c) Día de los muertos

d) Otros.....

3.2.5. ASPECTO TECNOLOGICO

3.2.5.1. ¿Conoce usted si alguna asociación productora de rosas, cuenta con una tienda online?

a) Si ()

b) No ()

3.2.5.2. ¿Considera usted importante el contar con una tienda online, para contactar a sus potenciales clientes?

a) Muy importante

b) Importante

c) Poco importante

d) Nada importante

3.2.6. ASPECTO ECOLOGICO

3.2.6.1. ¿Cuál de estos factores ambientales están afectando su producción de rosas?

a) Plagas e Insectos

b) Heladas

c) Radiación solar

d) Todas

3.2.6.2. ¿Qué uso usted otorga a las rosas que no cumplen los requisitos para la venta?

a) Es desechado

b) Se usa como abono

c) otros

En general; que es lo que carece la Asociación que usted considere que al tomarse en cuenta los ayudaría a mejorar.

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

GRACIAS

Anexo 4: Referencias Fotográficas

Fotografía 1



Fito toldos de los socios/ Paucarpata Mandorani

Fotografía 2



Estructura externa de los fitotoldos (10000m2)

Fotografía 3



Estructura interna de los fitotoldos (10000m2)

Fotografía 4



Reunión con los integrantes de la Asociación

Fotografía 5



Encuesta dirigida a los socios

Fotografía 7



Florerías (clientes)

Fotografía 6



Encuesta dirigida a la junta directiva

Fotografía 8



Producto elaborado por los clientes (finales)

Fotografía 9



Encuesta a Clientes (Florerias)



