

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CASO: ASOCIACIÓN
DE PRODUCTORES PUKA FRESAS, DISTRITO DE COYA, PROVINCIA
DE CALCA-CUSCO 2024**

PRESENTADO POR:

Br. RONALDO MAMANI FLORES

Br. ROSMERI QUISPE QUISPE

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. FEDERICO MOSCOSO OJEDA

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** **DR. FEDERICO MOSCOSO OJEDA**
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada:
..... **PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CASO: ASOCIACIÓN DE**
..... **PRODUCTORES PUKA FRESAS, DISTRITO DE COYA, PROVINCIA DE**
..... **CALCA - CUSCO 2024**

Presentado por: **BR. RONALDO MAMANI FLORES** DNI N° **77419826**;
presentado por: **BR. ROSMERI QUISPE QUISPE** DNI N°: **77215592**
Para optar el título Profesional/Grado Académico de
..... **LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN**

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por ...**5**... veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de**9**.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, **17**... de **JULIO** de 20..**26**.....

.....
Firma

Post firma.....

Nro. de DNI.....**23825517**.....

ORCID del Asesor.....**0000-0001-8029-558X**.....

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:****27259:608062895**.....

RONALDO MAMANI FLORES

TESIS_Plan_Fortalecimiento_Asoc_Puka_Fresas05.pdf



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:608062895

Fecha de entrega

15 jul 2026, 1:07 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 jul 2026, 1:12 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS_Plan_Fortalecimiento_Asoc_Puka_Fresas05.pdf

Tamaño del archivo

4.6 MB

170 páginas

34.581 palabras

206.411 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
42 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA “FACULTAD DE ADMINISTRACION, Y TURISMO”
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE “SAN ANTONIO DE ABAD DEL
CUSCO”.

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO:

De acuerdo con los requisitos para títulos y cargos oficiales de la “Escuela Profesional” de “Ciencias Administrativas” de la “Universidad Nacional” de San Antonio Abad del Cusco, hemos preparado la siguiente presentación de nuestra última investigación denominada: “PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES PUKA FRESAS, DISTRITO DE COYA, PROVINCIA DE CALCA-CUSCO 2024” con el objetivo de conseguir el título de Licenciado en Administración.

Nos esforzamos en la preparación de este trabajo en base a los conocimientos adquiridos en la formación profesional. El actual trabajo de investigación tiene como fin proponer un plan de fortalecimiento “empresarial” que pueda mejorar la gestión y competitividad de la “Asociación de Productores Puka Fresas en el distrito de Coya, provincia de Calca, Cusco, en el año 2024”.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi refugio en los momentos de incertidumbre, darme fuerza en momentos difíciles y concederme padres ejemplares.

A mis señores Padres por su fe, su amor sin condiciones, sus sacrificios y por mostrarme lo que vale la perseverancia, la humildad y el esfuerzo.

A mis queridos hermanos, que han estado a mi lado en cada paso que he dado para brindarme apoyo con sus palabras de aliento y su compañía.

Br. Ronaldo Mamani Flores

A Dios por su infinita Gracia, guía y fortaleza para lograr esta meta, a mis maravillosos “padres”, Aniceto y Estefani por su respaldo y sacrificio incondicionales, a mi amado esposo Revelino por su confianza y motivación, a mi hija Sahily por ser mi fuente de inspiración y a todos mis familiares y amigos que me acompañaron durante todo este proceso. A todos ellos les dedico con todo mi amor y gratitud.

Br. Rosmeri Quispe Quispe

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Creador por concedernos la existencia y la posibilidad de involucrarnos en el maravilloso mundo del saber para alcanzar este logro.

Al Dr. Federico Moscoso Ojeda por sus valiosos conocimientos y constante orientación durante el desarrollo de esta investigación.

A la junta directiva y socios de la Asociación de Productores "Puka Fresas" del distrito de Coya por su participación en este estudio.

A todas las personas que han contribuido a este logro académico.

Br. Ronaldo Mamani Flores

Br. Rosmeri Quispe Quispe

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I	16
MARCO TEORICO	16
1.1 Antecedentes de Investigación.....	16
<i>1.1.1 Antecedentes Internacionales.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2 Antecedentes Nacionales.....</i>	<i>18</i>
1.2 Bases Teóricas.....	21
<i>1.2.1 Teoría Organizacional</i>	<i>21</i>
<i>1.2.2 Teoría de Innovación</i>	<i>22</i>
<i>1.2.3 Teoría de Sistemas</i>	<i>23</i>
<i>1.2.4 Empresa.....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.5 Plan de Fortalecimiento Empresarial.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.6 Diagnóstico Administrativo.....</i>	<i>38</i>

1.3	Marco Legal	41
1.3.1	<i>Constitución Política del Perú (1993)</i>	41
1.3.2	<i>Ley N° 30056 - Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial</i>	41
1.3.3	<i>Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades</i>	41
1.3.4	<i>Ley N° 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa</i>	42
1.4	Marco Conceptual	42
1.4.1	<i>Fortalecimiento Empresarial</i>	42
1.4.2	<i>Gestión Organizacional</i>	42
1.4.3	<i>Competitividad</i>	42
1.5	Ámbito de Estudio: Asociación de Productores Puka Fresas	42
1.5.1	<i>Datos Generales de la Empresa</i>	42
1.5.2	<i>Reseña Histórica</i>	43
1.5.3	<i>Relación de Socios</i>	44
CAPITULO II		46
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		46
2.1	Descripción de la Realidad Problemática	46
2.2	Formulación del Problema	49
2.2.1	<i>Problema General</i>	49
2.2.2	<i>Problema Específicos</i>	49
2.3	Objetivos de la Investigación.....	50
2.3.1	<i>Objetivo General</i>	50
2.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	50

2.4	Justificación de la Investigación	50
2.4.1	<i>Justificación Social</i>	51
2.4.2	<i>Justificación Practica</i>	51
2.4.3	<i>Justificación Metodológica</i>	52
2.5	Delimitación de la Investigación.....	52
2.5.1	<i>Delimitación Temporal</i>	52
2.5.2	<i>Delimitación Espacial</i>	52
2.5.3	<i>Delimitación Conceptual</i>	53
2.6	Hipótesis.....	53
2.6.1	<i>Hipótesis general</i>	53
2.6.2	<i>Hipótesis específicas</i>	53
2.7	Variables	54
2.7.1	<i>Identificación de Variables</i>	54
2.7.2	<i>Cuadro de Operacionalización de Variables</i>	54
CAPITULO III.....		56
METODOLOGÍA.....		56
3.1	Tipo y Nivel de Investigación.....	56
3.1.1	<i>Tipo de Investigación</i>	56
3.1.2	<i>Nivel de la investigación</i>	56
3.2	Enfoque de investigación.....	57
3.3	Diseño de la investigación	57
3.4	Unidad de análisis	58
3.5	Población y muestra de la investigación.....	58

3.5.1	<i>Población</i>	58
3.5.2	<i>Muestra</i>	58
3.6	Métodos de Investigación	59
3.6.1	<i>Método Analógico</i>	59
3.6.2	<i>Método Inductivo</i>	59
3.6.3	<i>Técnicas de Recolección de Datos</i>	60
3.6.4	<i>Instrumentos de Investigación</i>	61
3.6.5	<i>Técnicas de Validez y confiabilidad</i>	62
CAPITULO IV		64
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		64
4.1	Resultados	64
4.1.1	<i>Entrevista aplicada al presidente de la Asociación Puka Fresas</i>	64
4.1.2	<i>Entrevista aplicada al Tesorero de la Asociación Puka Fresas</i>	66
4.1.3	<i>Entrevista aplicada a los Socios de la Asociación Puka Fresas</i>	67
4.2	Propuesta	83
4.2.1	<i>Título</i>	83
4.2.2	<i>Descripción de la propuesta</i>	83
4.2.3	<i>Contenido de la propuesta: Plan de Fortalecimiento Empresarial</i>	84
4.2.4	<i>Área Administrativa</i>	85
4.2.5	<i>Área Comercial y Marketing</i>	89
4.2.6	<i>Área Operativa</i>	96
4.2.7	<i>Área Financiera</i>	97
4.2.8	<i>Estudio Técnico de Empaque Ecológico y Seguridad Alimentaria</i>	101

4.2.9 Diagnóstico de la empresa	106
4.2.10 Estrategias Planteadas.....	116
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	129
ANEXOS	134
Anexo I: INSTRUMENTO 1	135
Anexo II: INSTRUMENTO 2	137
Anexo III: GUIA DE OBSERVACION	139
Anexo IV: VALIDACIÓN DE EXPERTOS	140
Anexo V: ACTA DE CONSTITUCION	149
Anexo VI: REGISTRO FOTOGRAFICO PUKA FRESAS	152
Anexo VII: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	160
Autores.....	161
Ronaldo Mamani Flores, Rosmeri Quispe Quispe	161
Asesor: Dr. Federico Moscoso Ojeda	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de la empresa	43
Tabla 2 Operacionalización de variables	54
Tabla 3 Validación de expertos	63
Tabla 4 Banco de preguntas Presidente	64
Tabla 5 Banco de preguntas Tesorero	66
Tabla 6 Cuenta con una misión	67
Tabla 7 Existen objetivos definidos	69
Tabla 8 Cuentan con políticas internas	70
Tabla 9 Cuentan con redes sociales activas	71
Tabla 10 Cuenta con tiendas físicas	72
Tabla 11 El Personal está capacitado	74
Tabla 12 La producción actual cubre la demanda	75
Tabla 13 Las herramientas agrícolas son las mas adecuadas	77
Tabla 14 Cubren eficientemente los pedidos	78
Tabla 15 Los ingresos mensuales cubren las necesidades familiares	79
Tabla 16 Llevan cuaderno contable	80
Tabla 17 Llevan un “control adecuado” de los gastos	82
Tabla 18 Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento Empresarial	84
Tabla 19 Misión	85
Tabla 20 Interrogantes para la visión	86
Tabla 21 Manual de Funciones Asociación Puka Fresas	88
Tabla 22 Posición Actual de la Empresa en el Mundo Digital	89

Tabla 23 Recursos Actuales con los que Cuenta la Asociación	89
Tabla 24 Comparativa con Competidores Directos	90
Tabla 25 Conocimiento del Comportamiento Online de sus Clientes Potenciales	90
Tabla 26 Diagnóstico del Entorno Digital (Análisis FODA Digital)	91
Tabla 27 Segmento 1 – Consumidor Consciente Urbano (Mercado Principal)	93
Tabla 28 Segmento 2 – Sector HoReCa (Hoteles, Restaurantes, Catering)	94
Tabla 29 Propuesta de Valor por Segmento	94
Tabla 30 Estrategia de Marketing Digital por Segmento	95
Tabla 31 Capacidad de producción de la Asociación Puka Fresas	97
Tabla 32 Flujo de Caja Operativo	97
Tabla 33 Margen Bruto de la Utilidad	99
Tabla 34 Margen Neto de la Utilidad	99
Tabla 35 Análisis del Punto de Equilibrio	101
Tabla 36 Parámetros de Conservación Críticos	102
Tabla 37 Tipos de Empaque Ecológico Evaluados	102
Tabla 38 Tabla Nutricional Referencial – Fresa Fresca (por 100 g)	104
Tabla 39 Trámite según tipo de producto	104
Tabla 40 Sistema HACCP Simplificado para Fresa Fresca	105
Tabla 41 Presupuesto Estimado – Estudio Técnico de Empaque Ecológico	105
Tabla 42 Matriz de calificación	112
Tabla 43 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	112
Tabla 44 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	113
Tabla 45 Objetivos Estratégicos y Operativos	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo institucional	42
Figura 2 Cuenta con una misión	67
Figura 3 Existen objetivos definidos	69
Figura 4 Cuentan con políticas internas	70
Figura 5 Cuentan con redes sociales activas	71
Figura 6 Cuenta con tiendas físicas	73
Figura 7 El Personal está Capacitado	74
Figura 8 La producción actual cubre la demanda	75
Figura 9 Las herramientas agrícolas son las mas adecuadas	77
Figura 10 Cubren eficientemente los pedidos	78
Figura 11 Los ingresos mensuales cubren las necesidades familiares	79
Figura 12 Llevan cuaderno contable	81
Figura 13 Llevan un control adecuado de los gastos	82
Figura 14 Producto Puka Fresa Andina	83
Figura 15 Organigrama	87
Figura 16 Análisis FODA	106
Figura 17 Matriz FODA cruzada	114
Figura 18 Diagrama de Gantt para el Plan Operativo Empresarial Asociación Puka Fresas	123

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES PUKA FRESAS, DISTRITO DE COYA, PROVINCIA DE CALCA-CUSCO 2024" tuvo por objetivo principal proponer un Plan de Fortalecimiento Empresarial que mejore la gestión y competitividad de la “Asociación de Productores Puka Fresas”, en el distrito de Coya, provincia de Calca, Cusco, durante el año 2024. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y nivel descriptivo-propositivo, con una muestra censal conformada por los 25 socios de la asociación. El diagnóstico identificó deficiencias en cuatro dimensiones clave: (1) área administrativa: ausencia de planificación estratégica, misión, visión, objetivos y estructura organizacional formal; (2) área comercial: canales de distribución informales, escasa presencia digital y dependencia de intermediarios; (3) área operativa: herramientas agrícolas inadecuadas e incapacidad de cubrir la demanda del mercado; y (4) área financiera: registros contables deficientes, ausencia de control presupuestal y baja rentabilidad. En respuesta, se diseñó un Plan de Fortalecimiento Empresarial integrado con estrategias, objetivos operativos, indicadores y un cronograma único que abarca las cuatro dimensiones, sustentado en análisis FODA, matrices EFE/EFI, análisis de rentabilidad, flujo de caja proyectado y punto de equilibrio.

Palabras clave: Fortalecimiento Empresarial, Plan Estratégico, Gestión, Competitividad

ABSTRACT

The present research work titled “BUSINESS STRENGTHENING PLAN CASE: PUKA FRESAS PRODUCERS ASSOCIATION, DISTRICT OF COYA, PROVINCE OF CALCA-CUSCO 2024”, aimed to propose a Business Strengthening Plan to improve the management and competitiveness of the Puka Fresas Producers Association in the district of Coya, province of Calca, Cusco, during the year 2024. The research adopted a quantitative approach, of an applied type and descriptive-propositive level, with a census sample consisting of the 25 members of the association. The diagnosis identified deficiencies in four key dimensions: (1) administrative area: absence of strategic planning, mission, vision, objectives, and formal organizational structure; (2) commercial area: informal distribution channels, scarce digital presence, and dependence on intermediaries; (3) operational area: inadequate agricultural tools and inability to meet market demand; and (4) financial area: deficient accounting records, absence of budgetary control, and low profitability. In response, an integrated Business Strengthening Plan was designed with strategies, operational objectives, indicators, and a unique schedule covering the four dimensions, supported by SWOT analysis, EFE and EFI matrices, profitability analysis, projected cash flow, and break-even point.

Keywords: Business Strengthening, Strategic Plan, Management, Competitiveness

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como propósito diseñar un plan de fortalecimiento empresarial dirigido a la Asociación de Productores Puka Fresas, la cual ha mostrado un crecimiento notable en la producción de fresas gracias al aprendizaje colectivo y práctico de sus integrantes. Esta experiencia ha sido replicada con éxito en comunidades aledañas, generando un potencial económico de envergadura. No obstante, pese al incremento en la producción, la asociación ha afrontado serias dificultades en el proceso de comercialización, derivadas de la ausencia de estándares de calidad y cantidad, lo que ha reducido su capacidad de sostener vínculos comerciales estables con clientes institucionales como hoteles turísticos y supermercados. En la actualidad, cada socio comercializa sus fresas de forma individual, lo que restringe las posibilidades de acceder a mercados más dinámicos y sostenibles.

Frente a esta realidad, el presente trabajo plantea la implementación de un plan de fortalecimiento empresarial orientado a optimizar la gestión organizacional y la competitividad de la asociación. Con este fin, se llevó a cabo un diagnóstico estratégico integral que comprende el análisis FODA, las matrices EFE y EFI, así como la formulación de un plan de marketing digital con rutas de comercialización ajustadas a las demandas del mercado regional y nacional. Esta propuesta apunta a impulsar una gestión más eficiente, la estandarización de los procesos productivos y comerciales, y el posicionamiento de la marca "Puka Fresas" en el entorno digital, contribuyendo al desarrollo económico y social de los productores involucrados.

Los siguientes capítulos fueron desarrollados para resolver el problema, determinar y comparar cada tema e hipótesis planteadas en este estudio:

CAPÍTULO I: destaca el “**Marco Teórico**”. – En dicho apartado se definen los antecedentes empíricos, las bases teóricas y el marco legal

CAPÍTULO II: destaca el **“Planteamiento del Problema”**. – En dicho apartado se efectúa la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos y justificación, así como el alcance y las hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO III: destaca la **“Metodología”**. – En dicho apartado se realizó la exposición del tipo, nivel, enfoque, diseño e índole de la investigación; asimismo, la perspectiva del estudio, población, métodos de indagación y las técnicas e instrumentos de investigación.

CAPÍTULO IV: destaca el Estudio de Resultados y Discusión. – es donde se ubican los resultados y la propuesta respectiva de la Indagación.

“Conclusiones y Recomendaciones”. – Aquí se elaboraron las “conclusiones” y sus correspondientes recomendaciones.

“Anexos”. – En este apartado presentamos los instrumentos utilizados: guía de entrevista y guía de observación, además de la ficha de validación por expertos, registro fotográfico, el Acta de Constitución de la Asociación Productores Puka Fresas y finalmente la matriz de consistencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de Investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Garcia et al., (2023) en su tesis titulada *“Plan de Fortalecimiento Organizacional en el Área Administrativa Conexiones en Redes de Colombia S.A.S”* para la “Universidad Cooperativa de Colombia”; tuvieron por **Objetivo General** sugerir la puesta en marcha de un plan de fortalecimiento organizativo para la unidad económica “Conexiones en Redes de Colombia S.A.S.”, con el fin de mejorar su competitividad, eficiencia y permanencia en el mercado. El estudio fue no experimental y descriptivo, con enfoque cualitativo, puesto que utilizó entrevistas, análisis documental y observación para la recopilación de la información. En las conclusiones se determinó que esta organización tiene más debilidades que fortalezas, entre ellas su situación interna estratégica es débil, carece de una misión y visión clara, le faltan estrategias organizativas, existen tareas repetitivas, faltan guías de funciones, procesos y procedimientos y hay carencia de una comunicación organizacional a nivel transversal. Estas son las deficiencias más reconocidas en que los directivos debe tener mayor diligencia y proceder con inmediatez. Asimismo, en contraposición a estas debilidades, la compañía posee ciertas fortalezas, entre las que sobresalen la presencia de un buen organigrama, el entendimiento y difusión de los niveles de autoridad y jerarquías, el liderazgo ejercido por los directivos, el rendimiento en consonancia con los estándares fijados, calidad de servicio y el acatamiento de medidas de seguridad para la gestión de su servicio. Por otro lado, se reveló que la compañía posee una posición consolidada en su

entorno externo, ya que se evidencia mayores oportunidades que riesgos para la gestión de sus servicios. Asimismo, una adecuada implementación de los manuales de procesos puede mejorar su operatividad y crecimiento tanto interno como externo de la compañía.

Asimismo, nos encontramos con la investigación de **Burgos, (2022)** quienes efectuaron un estudio sobre el “*Fortalecimiento Empresarial en Asociaciones Apícolas: Estudio de caso Asociación Panaldemiel del Municipio del Fortul-Arauca en Colombia*”, el cual fue presentado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, cuyo “**Objetivo principal**” fue proponer un plan de fortalecimiento que ayude a mejorar la gestión administrativa de la Asociación Panaldemiel. El presente trabajo fue de tipo Estudio de Casos y de nivel descriptivo con un enfoque mixto, bajo lo cual se efectuó una encuesta a los 22 socios que conformaron la muestra y también se realizó la revisión documental y la observación pertinentes. Asimismo, fue de diseño no experimental llegando a obtenerse las respectivas conclusiones: se determinó que la Asociación tiene una posición interna fuerte por lo que haciendo uso de sus fortalezas puede crecer y hacer frente a sus puntos débiles. Entre sus puntos fuertes se enfatiza su formación técnica, recursos económicos necesarios para acceder a financiación y una buena estructura organizativa; en discrepancia sus puntos débiles más resaltantes son la carencia de una cultura de asociatividad, un deficiente canal de distribución y la concentración del poder de las decisiones en el equipo directivo. Asimismo, la referida Asociación cuenta con mayores oportunidades para su desarrollo y crecimiento, siendo su principal amenaza los grupos terroristas presentes en el lugar. Por otro lado, se desarrolló el Plan de acción conjuntamente con los socios, donde se determinaron las actividades a ejecutar en el nivel estratégico, táctico y operativo en un periodo de tiempo corto y mediano, que impulsen su mejora en su gestión interna y le ayuden a tener una posición más competitiva en el mercado local y nacional.

Siguiendo la misma línea, nos encontramos con la investigación de **Jaramillo & Gusqui, (2021)** acerca de “*Elaboración de un Plan de Fortalecimiento Organizacional para la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas*”, para la “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, en Ecuador, tomando el “**Objetivo General**” de formular un plan que fortalezca el aspecto organizativo para alcanzar mayores niveles de eficiencia gerencial para “Universal Sweet Industries S.A”. El estudio fue de nivel descriptivo con un enfoque mixto, teniendo una muestra de 203 personas, respecto a los cuales se aplicó entrevistas a los 8 jefes del área administrativa y encuestas a todo el personal de la compañía. Asimismo, fue no experimental y se recolectó la información en un solo momento, llegando a obtenerse los siguientes resultados; que a través del diagnóstico de la compañía se detectó la existencia de un grado de insatisfacción en los empleados al identificar problemas como la ausencia de formación en el sueño corporativo, la inexistencia de un manual de funciones, y una estructura organizativa debilitada. En vista de ello, el respectivo plan de fortalecimiento organizacional comprende un análisis FODA e incluye estrategias para la gestión del personal, de tipo operativas y de comercialización que contribuyen al crecimiento de la gestión y la utilidad relacionadas con las metas de la organización. Asimismo, se elaboró el MAPRO y MOF con la finalidad de que se distribuya a todos los empleados para que estén en sintonía.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Valdez, (2023) desarrolló un estudio sobre “*Plan Estratégico para Fortalecer la Gestión Empresarial de la Cooperativa Incassi - San Ignacio, Lima*” de la Universidad Señor de Sipán, en Perú; siendo el “**Objetivo General**” de desarrollar un plan estratégico para optimizar la administración de la cooperativa INCASSI. Se empleó un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, de nivel descriptivo-propositivo con un diseño no experimental. Asimismo, la población incluyó

a 165 personas (16 directivos y 149 socios), y aplicando un muestreo censal se procedió a recolectar datos mediante las encuestas. Los datos fueron procesados con el software SPSS v23. Los resultados principales revelaron que el 100% de los socios considera esencial implementar un plan estratégico, además se identificó que la colaboración en equipo, la asignación de responsabilidades y el cumplimiento de compromisos son fundamentales para una administración eficiente. La propuesta consistió en un plan estratégico organizado en cinco etapas: análisis inicial, definición de la visión estratégica, establecimiento de metas, implementación y monitoreo. Este plan busca fortalecer las capacidades administrativas, optimizar procesos y promover el crecimiento empresarial de la cooperativa. Se concluyó que la falta de planificación estratégica restringe el desarrollo organizacional, mientras que un plan bien estructurado ordena la gestión, fortalece el compromiso de los socios y garantiza la sostenibilidad de la cooperativa. Finalmente, se presentó el informe de un plan estratégico en el que todos los socios consultados expresaron su conformidad con la necesidad de un plan estratégico para potenciar la administración de la cooperativa. En el informe se consideró acciones a mediano y largo plazo, lo que funcionará como una métrica para evaluar los éxitos alcanzados como organización.

Asimismo, **Leiva, (2022)** desarrolló un estudio titulado *“Propuesta de plan de mejora de estrategias de promoción de los Baños Termales de Chancos, en la provincia de Carhuaz – Ancash”*, en la Universidad Peruana de las Américas, Lima – Perú, con el **propósito principal** de diseñar un plan de optimización de las estrategias de promoción para fortalecer los “Baños Termales de Chancos”, con el fin de aumentar su visibilidad turística. La Investigación fue cualitativa, de tipo aplicado, con un diseño fenomenológico y un alcance descriptivo. La muestra consistió en 10 participantes de la Municipalidad Distrital de Marcará, elegidos mediante un

muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios como la experiencia en turismo, marketing y gestión de recursos. Se recolectaron los datos a través de una entrevista, empleando preguntas semiestructuradas con 16 ítems. Los hallazgos fundamentales mostraron la falta de estrategias de promoción formal y un escaso nivel de visibilidad turística del recurso. Como respuesta, se creó un plan de promoción basado en seis estrategias: optimización de ventas presenciales con talleres, publicidad tanto tradicional como digital, ventas en línea directas, relaciones públicas estratégicas, marketing de boca en boca y un programa de lealtad. Se determinó que la ausencia de planificación promocional ha restringido el crecimiento turístico de los Baños Termales de Chancos. La ejecución del plan sugerido facilitará la ampliación del destino, incrementar la llegada de turistas y revitalizar la economía local. Se sugirió que la municipalidad y los actores del turismo colaboren en la implementación y seguimiento del plan a medio y largo plazo, tomando en cuenta indicadores como la presencia en línea, cantidad de visitantes y nivel de satisfacción.

La Madrid, (2022) desarrolló el estudio titulado *“Plan estratégico para la gestión empresarial en Corporación Bim S.A.C – Chiclayo”*. El **“Objetivo General”** fue formular un plan de tipo estratégico para fortalecer la gestión en la “Corporación Bim S.A.C.”, ante la ausencia de herramientas de planificación que guíen sus operaciones y procesos administrativos. El estudio fue cuantitativo, de carácter básico, con un nivel descriptivo-propositivo, y un diseño no experimental. La muestra estuvo integrada por los 35 colaboradores de la empresa en sus dos sedes de Chiclayo, aplicándose un muestreo censal. Se emplearon técnicas como la encuesta, la entrevista y el análisis documental, utilizando herramientas como cuestionarios estructurados, guías de entrevistas y formatos de recolección de datos. La validez fue asegurada a través de la evaluación de 5 especialistas, y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de

Cronbach (0.821 para el plan estratégico y 0.863 para la gestión empresarial). El procesamiento de datos se llevó a cabo con SPSS v25. Los hallazgos mostraron que el 69% de los empleados ignora la misión, visión, valores y metas de la empresa. El 74% expresó su conformidad con la necesidad de llevar a cabo un plan estratégico, mientras que un 60% no observa un control apropiado en las actividades de gestión. En relación a la gestión de empresas, se observó una percepción neutral o desfavorable, subrayando dificultades en la planificación, claridad en la organización y ambiente laboral. La autora presentó un plan estratégico fundamentado en el modelo secuencial de D'Alessio (2018), compuesto por tres fases: formulación y planificación (visión, misión, FODA, objetivos SMART), implementación y gestión (cuadro de mando integral), y evaluación y supervisión (indicadores por áreas: logística, ventas, finanzas). Se tomaron en cuenta métodos como el análisis PESTEL y el Balanced Scorecard.

1.2 Bases Teóricas

Koontz & Weihrich, (2013) conciben la administración como el “proceso de diseñar y preservar un entorno en el que individuos que colaboran en grupos alcancen metas específicas de manera eficiente” (p. 4). Bajo esta perspectiva, la administración constituye un medio eficaz mediante el cual las organizaciones pueden alcanzar sus propósitos y objetivos institucionales.

Para Chiavenato (2004), “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”(p. 10) Estos recursos pueden ser intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros. El objetivo de todo esto es obtener el máximo beneficio o alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.1 Teoría Organizacional

Hodge et al., (2003) reconocen que las organizaciones están constituidas por personas, y aunque esta afirmación puede parecer evidente, resulta fundamental la comprensión y valoración

de la conducta del ser humano por la dinamicidad de las interacciones sociales y la complejidad de los individuos. El ser humano es parte integrador de las organizaciones y es uno de los aspectos de mayor complejidad, lo cual representa uno de los mayores retos para directivos e investigadores.

La teoría organizacional también realiza estudios de comparación entre las diversas corrientes relacionadas con la administración, incluyendo su estructura, diseño, naturaleza, procesos y funciones, con el objetivo de alcanzar una organización eficiente. En este sentido, Valle (2012) señala que “una comunidad organizada tendrá mayores oportunidades comerciales, podrá negociar en mejores condiciones y establecer sus propios términos” (p. 9). Esto implica que los productores organizados poseen ventajas comparativas frente a los productores individuales, ya que pueden hacer compras colectivas, obtener mejores precios y tener mayor probabilidad de acceso a financiamiento para proyectos respaldados por la Nación.

1.2.2 Teoría de Innovación

En el entorno empresarial, la innovación se concibe como una capacidad organizacional orientada a la generación de valor mediante soluciones nuevas o mejoradas. Tidd et al., (2005) la definen como “la aplicación de nuevas ideas para lograr mejoras significativas en productos, procesos, servicios o modelos organizacionales que produzcan beneficios concretos” (p. 66). Estos autores enfatizan que la innovación no se limita a lo tecnológico, sino que también abarca la dimensión estratégica y organizacional.

Drucker, (2002) por su parte, plantea que “la innovación debe incorporarse como una práctica sistemática dentro de la gestión empresarial, particularmente en contextos donde la competencia y las exigencias de los consumidores cambian con rapidez” (p. 95). Para organizaciones agrícolas como Puka Fresas, esto se traduce en adoptar nuevas formas de

comercialización —como el marketing digital—, desarrollar una imagen de marca diferenciada, diseñar empaques innovadores y emplear herramientas administrativas que optimicen los recursos disponibles.

1.2.3 Teoría de Sistemas

Bertalanffy, (1968), fundador de la teoría general de sistemas, define “un sistema como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados en torno a un objetivo común” (pp. 55,56). Esta perspectiva permite visualizar cómo los procesos administrativos, productivos, comerciales y logísticos dentro de la Asociación se influyen mutuamente y requieren coordinación para optimizar el rendimiento global.

Chiavenato, (2004) y Kast & Rosenzweig, (2003) coinciden en que el pensamiento sistémico promueve una visión holística, indispensable para enfrentar los desafíos complejos de las organizaciones modernas, como la Asociación Puka Fresas, que debe adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, digitalizado y exigente en materia de calidad y sostenibilidad.

1.2.4 Empresa

1.2.4.1 Definición de Empresa. La empresa es “un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado” (Navío & Fernández, 2022, p. 3). Por ende, la organización y la coordinación eficiente de los recursos productivos son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales.

1.2.4.2 Definición de Empresario. Según Drucker, (1985) “el empresario siempre busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad” (p.23). El empresario no espera a que las oportunidades surjan por casualidad, en su lugar está siempre atento a los cambios en los entornos económico, social, tecnológico y de mercado.

Asimismo, Gutiérrez (2016) sostiene que “empresario es la persona que da vida a la empresa, la que coordina, dirige y controla el proceso productivo” (p. 42).

1.2.4.3 Definición de Gestión Empresarial. “La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos” (Chiavenato, 2004, p. 10).

Estos recursos pueden ser intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros. La gestión empresarial busca mejorar los niveles de productividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa.

1.2.5 Plan De Fortalecimiento Empresarial

Las empresas necesitan desarrollar habilidades que les permitan mejorar su desempeño, adaptarse a los cambios del mercado y ser más competitivas.

Chiavenato (2004), sostiene que las organizaciones necesitan planificar para usar sus recursos de manera efectiva y alcanzar sus objetivos. La planificación es fundamental porque permite determinar qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

1.2.5.1 Definición del Plan de Fortalecimiento Empresarial. El plan de fortalecimiento empresarial se define como el conjunto de acciones planificadas orientadas a mejorar la gestión administrativa, operativa, comercial y financiera de una organización para incrementar su competitividad y sostenibilidad (Chiavenato, 2017). Por ende, el Plan de Fortalecimiento Empresarial se puede definir como una herramienta que ayuda a las organizaciones a mejorar sus capacidades administrativas, financieras, comerciales y operativas. Esto se logra mediante la formulación de objetivos, estrategias, actividades y responsables, con el fin de aumentar la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo institucional.

1.2.5.2 Elementos del Plan de Fortalecimiento Empresarial. Un plan de fortalecimiento empresarial efectivo debe incluir varios elementos clave. Según David, (2013) y Chiavenato, (2004), estos elementos son:

- Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el análisis de la situación actual de la empresa. Utiliza herramientas como el análisis FODA.

- Objetivos Estratégicos

Estos son los resultados que la empresa busca lograr en un plazo determinado. El objetivo es mejorar el desempeño y la competitividad.

- Estrategias

La estrategia consiste en aquello que debemos ejecutar para alcanzar los objetivos. También buscan solucionar problemas identificados en el diagnóstico.

- Plan de Acción

El plan de acción incluye actividades a realizar, responsables de cada tarea, recursos necesarios, cronograma de ejecución.

- Indicadores de Evaluación

Estos indicadores son medidas que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos y actividades. Pueden ser cuantitativos o cualitativos.

- Seguimiento y Control

El seguimiento y control implica monitorear constantemente la ejecución del plan. Esto ayuda a identificar desviaciones y aplicar correcciones a tiempo.

Con base en la definición del Plan de Fortalecimiento Empresarial expresada por Chiavenato, se determinan las siguientes dimensiones para efectos de la presente investigación:

1.2.5.2.1 Dimensión 1: Área Administrativa. Es aquella que comprende los procesos de planificación, organización, dirección y control de recursos, orientados al logro de objetivos institucionales (Koontz & Weihrich, 2013)

1.2.5.2.2 Proceso Administrativo. Existen un conjunto de etapas o fases por medio de los cuales se lleva a cabo la administración. Según Pañeda, (2014), “los procesos administrativos se estructuran a través de procedimientos y estándares que imponen una secuencia rigurosa a las acciones” (p. 98).

El proceso administrativo fue concebido originalmente por Henri Fayol y constituye la base de la gestión empresarial. Fayol señala que este proceso “comprende las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de la organización, empleando los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas institucionales” (Pañeda, 2014, p. 103) A lo largo del tiempo, múltiples autores han adaptado este proceso a las distintas áreas de la empresa, realizando ajustes en sus componentes y en la forma de implementar cada etapa.

Acotando a lo indicado, se enmarca que el proceso administrativo es el pilar que impulsa la gestión empresarial en sus distintos niveles o áreas. Según lo expresado por Hernández Rodríguez, (2020):

“Este proceso está integrado por subprocesos que apoyan la gestión, implementando controles que permitan visualizar el estado de cada área de los departamentos, su funcionalidad y las posibles desviaciones que puedan afectar la operativa del negocio, a su vez encontrar las medidas de corrección, todo ello con el fin de obtener un buen resultado”. (p.112)

1.2.5.2.3 Etapas del Proceso Administrativo. No existe un solo criterio acerca del número de etapas que comprende el proceso administrativo, pero estas son comunes en todas las organizaciones y tienen un valor fundamental para el logro de objetivos institucionales. Para el presente estudio se empleará las siguientes etapas o funciones que plantea (Münch, 2018)

A. La planeación. Es una tarea que los administradores deben llevar a cabo con anticipación para el logro de los objetivos previstos y fijar las metas de las áreas que están involucradas. Esta función implica fijar objetivos a corto, mediano y largo periodo, formular estrategias para alcanzarlos y diseñar planes que integren y coordinen las actividades. A través de la planeación se da respuesta a las siguientes interrogantes: “¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar” (Münch, 2018, p. 104).

Tipos de Planeación:

✓ Planeación Estratégica

Hitt et al., (2016) conciben la planeación estratégica como el “proceso que involucra el desarrollo de una visión clara, el establecimiento de objetivos, el análisis del entorno competitivo y la formulación de estrategias que alineen los recursos y capacidades de la organización con las oportunidades del mercado” (p. 25). Esta planificación resulta esencial en entornos dinámicos y altamente competitivos, como el mercado agroindustrial y digital en el que busca posicionarse la Asociación Puka Fresas. Por su parte, Münch, (2018) refiere:

“La planeación estratégica se realiza en los niveles más altos de la organización. Se refiere a la planeación general, que generalmente es a mediano y largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa”. (p.104)

- Elementos de la Planeación Estratégica: Conforme refiere Münch, (2018), a continuación, se detalla los elementos que integran un plan estratégico:

- ❖ *Filosofía*
- ❖ *Misión*
- ❖ *Visión*
- ❖ *Objetivos estratégicos*
- ❖ *Políticas*
- ❖ *Estrategias*
- ❖ *Programas*
- ❖ *Presupuestos*

“La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de información” (Münch, 2018, p.105).

- Modelos y Herramientas de la Planeación Estratégica

Entre los modelos más empleados se encuentra el Modelo de Dirección Estratégica de Fred David, que contempla tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Este modelo integra herramientas clave como el análisis FODA, las matrices EFI y EFE (evaluación de factores internos y externos, respectivamente) y la Matriz de la Gran Estrategia (David & David, 2017), todas fundamentales para el desarrollo correcto de la planificación estratégica.

“El proceso de planeación estratégica incorpora herramientas como el análisis FODA, las matrices EFI y EFE, la matriz de impacto cruzado, entre otras, que posibilitan diagnosticar la

situación actual, identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas del entorno” (Münch, 2018, p. 145).

✓ **Planeación Táctica**

De acuerdo con Münch, (2018), “comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico” (p. 104).

✓ **Planeación Operativa**

Según Münch, (2018), “se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos” (p. 104).

Herramientas de Planeación:

Según expresa Münch, (2018), las herramientas o técnicas de planeación más comúnmente utilizados y que serán implementados en este estudio, son los siguientes:

✓ **Análisis FODA**

“El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras” (Münch, 2010, p. 49).

✓ **Gráfica de Gantt**

En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado. (Münch, 2010, p. 49)

B. La organización. Consiste en establecer un orden estructural, definir las relaciones de autoridad y asignar tareas a los colaboradores respecto a cada función. Es fundamental que las empresas gestionen los recursos con que cuentan, sus tareas y cargos, y determinen una estructura que dé fundamento a los niveles de autoridad y facilite las relaciones y coordinaciones entre jefes y subordinados para el logro de los objetivos previamente definidos (Navío & Fernández, 2022).

Herramientas de Organización:

Según expresa Münch, (2018), las herramientas o técnicas de organización deben emplearse conforme a lo que requiere una organización. A continuación, se describe aquellos que serán utilizados en este estudio y son:

Como una herramienta fundamental dentro de la organización, se destaca el Manual de Procedimientos, ya que describe cómo deben realizarse las tareas más significativas de la empresa. Dicho de otro modo, “es la suma de los procedimientos de cada área o de la empresa en general y deberán ser los más representativos de las actividades que la empresa produce ya sea como producto y/o servicio” (García, 2011, p. 325)

Respecto a la otra herramienta, viene a ser la estructura organizacional, el cual es indispensable para visualizar los niveles jerárquicos; usualmente se le denomina organigrama. De acuerdo con Navío & Fernández, (2022), “la estructura organizacional se representa gráficamente por lo que se le conoce como el organigrama, donde se muestra de manera visual la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos, como por áreas funcionales” (p.79).

C. La dirección. Lo planificado no puede materializarse sin la función de dirección, pues es en esta etapa donde el plan cobra vida y su ejecución se desarrolla de forma progresiva. La dirección integra componentes esenciales como la toma de decisiones, la comunicación, el

liderazgo y la motivación. A través de las decisiones, los directivos determinan la alternativa más adecuada para alcanzar sus objetivos; mediante la comunicación se canalizan las ideas que permiten ejecutar la estrategia en cuestión; con la motivación se orienta la conducta de los empleados hacia una buena gestión operativa; y con el liderazgo se ejerce la influencia necesaria para guiar al equipo hacia la meta propuesta (Münch, 2018)

Herramientas de Dirección:

El accionar de los directivos es vital para la ejecución de las estrategias planteadas y, asimismo, su gestión del personal es la clave para impulsar el éxito de la organización, ya que el talento humano representa un aspecto primordial para lograr los objetivos. Por lo cual, es necesario mencionar que al momento de determinar el camino de una organización y administrar sus colaboradores, es menester su inducción, canalizar sus esfuerzos, iniciativa y productividad. Es así que disponemos de la comunicación, una herramienta clave para transmitir la información de manera concreta y así obviar dificultades en la realización de las tareas.

Münch (2018) expone que, “la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información” (p. 151). Una adecuada transmisión de la información faculta que los miembros de la organización sean efectivos en el alcance de objetivos institucionales.

La siguiente herramienta desde el punto de dirección, es el liderazgo, siendo entendida como un “proceso de concientización y mejora del carácter de una persona por lo que no hay líderes que tengan las mismas habilidades para gerenciar; sus técnicas y modelos los hacen únicos para aplicar su liderazgo a todas las personas y situaciones” (Hernández Rodríguez, 2020, p. 94) De acuerdo con Münch (2018), “el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p. 153). Por lo que podemos

expresar, que un buen liderazgo se caracteriza por influir en los demás y que los colaboradores ejecuten sus tareas con entusiasmo.

D. El control. “Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (Münch, 2018, p.181). Esta función verifica el cumplimiento de los planes, detecta desviaciones y propone acciones correctivas. Dado que la calidad está inmersa en todas las actividades que desarrolla una empresa; es indispensable tener en claro a los responsables de cada resultado esperado, para realizar mejoras continuas en el desempeño (Koontz & Weihrich, 2013)

Herramientas de Control:

Los directivos pueden emplear el control preventivo previo a comenzar una actividad para evitar consecuencias en toda la operación, es decir pueden tomar medidas correctivas antes de reanudar un proceso. Luego, se utiliza el control concurrente para realizar las inspecciones durante la operación de forma directa, lo que implica la supervisar la labor que realiza el personal, con el fin de mantener la calidad y; por último, uno de los controles más empleados es la retroalimentación, el cual se utiliza al finalizar la operación, aunque esto puede ser perjudicial puesto que una vez terminado un producto si hubiera errores se incurrirá en mayores costos, más para ciertas empresas es el control idóneo (Robbins, 2017).

En este estudio se consideró los siguientes elementos: *Misión, Visión, Objetivos y Políticas* como los Indicadores de la **Dimensión 1: Área Administrativa**.

- ✓ **Misión:** Es el propósito de ser de una organización, que inspira a la empresa durante su existencia.

- ✓ **Visión:** Es la situación futura deseada de una organización, determina el rumbo y guía sus acciones.
- ✓ **Objetivos:** Son los fines que una organización determina alcanzar en un tiempo esperado.
- ✓ **Políticas:** Son lineamientos que guían las acciones y toma de decisiones de una organización.

Consideramos estos elementos como indicadores a evaluar porque son la parte primordial e imprescindible que debe determinarse en una organización, y en base a ellas se formularan las estrategias, programas, presupuestos y todas las actividades operacionales.

1.2.5.2.4 Dimensión 2: Área Comercial y Marketing. Se refiere a las estrategias utilizadas para promocionar, distribuir y vender los productos agrícolas en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Münch (2010) expresa que el área comercial “comprende el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente” (p. 227).

En base a la primera conceptualización, consideramos los siguientes aspectos: *Promoción y Distribución (posicionamiento del producto)* como los Indicadores de la **Dimensión 2: Área Comercial y Marketing**.

- ✓ **Promoción:** “Son actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas” (Münch, 2010, p.228). Es decir, son todas acciones para generar, acelerar las decisiones de compra, y asegurar las ventas. Para este fin se emplean diversos medios online u offline: televisión, periódicos, radio, redes sociales, etc.

- ✓ **Distribución:** “La distribución o plaza consiste en la transferencia de los bienes del productor al consumidor, comprende el almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto” (Münch, 2010, p.230). Partiendo de este concepto, identificamos como subindicadores: *almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto* y en este trabajo consideramos solo este último aspecto puesto que según las indagaciones previas a la actividad productiva y comercial que desempeña la asociación, observamos que las funciones de almacenamiento no se efectúan al ser la fresa un producto perecible y el transporte de la misma es de carácter inmediato

Posicionamiento del producto: El propósito de la distribución es el posicionamiento del producto en el lugar (punto de venta) y momento oportuno a través de los canales de distribución (Münch, 2010). Los puntos de venta pueden ser físicos o espacios virtuales como tiendas físicas, página web, marketplaces, etc.

Determinamos la *promoción* como un indicador a evaluar porque esta asociación concentra un potencial de crecimiento al producir fresas orgánicas y de calidad, y puede expandirse hacia otros mercados más rentables a través de estrategias de promoción en medios digitales (Facebook, Instagram, Tik Tok). Asimismo, consideramos la *distribución* y como subindicador: el *posicionamiento del producto*, al ser una acción clave para conectar de manera directa con los clientes y establecer relaciones duraderas, mediante el establecimiento de puntos de ventas físicos (tienda física) y espacios virtuales (página web) al estar en un mundo cada vez más globalizado; los cuales contribuirán a una mayor visibilidad y ventas en la asociación.

1.2.5.2.5 Dimensión 3: Área Operativa. Comprende la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que intervienen en la producción (Render, Heizer & Munson, 2017).

Por su parte, Münch (2018) afirma que “consiste en planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad” (p. 203).

En base a la primera definición, consideramos los siguientes aspectos: *Recursos Humanos, Materiales y Tecnológicos* como los Indicadores de la **Dimensión 3: Área Operativa**

- ✓ **R. Humanos:** “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen” (Chiavenato, 2001, p. 69). Pueden estar distribuidos en el nivel jerárquico, táctico u operativo y son el capital vivo que se encarga de gestionar los demás recursos y están orientadas a la continua formación y desarrollo para la transferencia activa de conocimientos, actitudes y habilidades a las organizaciones.
- ✓ **R. Materiales:** “Incluyen además de materias primas, la producción en proceso, el producto terminado, las instalaciones, las herramientas, equipos y todos los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa” (Münch, 2018, p. 207). Los materiales tienen relación estrecha con las estimaciones de ventas y producción y, de ellas depende la calidad de los procesos productivos y productos finales.
- ✓ **R. Tecnológicos:** “Es el conjunto de conocimientos empleados en la producción y comercialización de bienes y servicios” (Chiavenato, 2001, p. 113). La tecnología puede estar incorporada en aspectos tangibles: maquinarias, equipos, instalaciones productivas etc.; y estar presente en elementos intangibles: procedimientos, planes, programas, procesos, etc.

Determinamos los *recursos humanos* como un indicador a evaluar y como subindicadores: *La capacitación técnica del personal que participa en la producción y la eficiencia para cubrir los pedidos* porque la actividad principal de esta asociación recae en la producción y por ende debe contar con personal debidamente capacitado en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y manejo postcosecha para desempeñar esta función y que éstos logren mayores niveles de productividad y eficiencia a través de una optimización de procesos productivos y una debida planificación y control de la producción. Asimismo, los *recursos materiales* y como subindicador: *capacidad productiva instalada*, porque en una era donde crece a nivel global la demanda de productos orgánicos, se debe evaluar la capacidad de producción de los invernadores y determinar conforme a la demanda creciente del mercado la instalación de más fitotoldos para evitar perder la cobertura del mercado y acceder a mayores beneficios económicos. Por otro lado, el indicador a evaluar es *recursos tecnológicos* y como subindicador: *adquisición de herramientas agrícolas adecuadas*, porque si la asociación no cuenta con equipos y herramientas de vanguardia y acorde a las actividades productivas que desempeña, tendrá dificultades para un manejo y mantenimiento óptimo de su producción.

1.2.5.2.6 Dimensión 4: Área Financiera y Contable. Se centra en el control de los recursos económicos, la planificación financiera y la contabilidad de ingresos y egresos (Gitman & Zutter, 2012).

Münch (2018), la define como aquella que se encarga de “obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, el control de costos y gastos” (p. 220).

En base a esta definición, consideramos los siguientes aspectos: *Nivel de Ingresos generados por la Producción, Registro de Operaciones, Control de Costos y Gastos* como los Indicadores de la **Dimensión 4: Área Financiera**

- ✓ **Nivel de Ingresos generados por la Producción:** Es entendida como un proceso a través del cual una empresa obtiene ingresos económicos producto de sus operaciones.
- ✓ **Registro de Operaciones:** “La contabilidad es una técnica para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las transacciones que realiza una empresa, así como los eventos de carácter financiero que la afectan” (Münch, 2018, p. 200).
- ✓ **Control de Costos y Gastos:** “Trata de la clasificación, registro, distribución, recopilación de los costos y gastos incurridos en la producción de bienes o servicios, con el propósito principal de determinar el precio de venta” (Münch, 2018, p. 201).

Determinamos como indicador *el nivel de ingresos generados por la producción*, dado que es fundamental conocer los ingresos generados por esta actividad productiva con el fin de determinar si cubre las necesidades básicas de los socios productores; el siguiente indicador es *registro de operaciones*, porque es indispensable contar con un registro de las entradas y salidas de dinero que puedan tener como asociación productiva para tomar decisiones informadas, evaluar la rentabilidad y acceder a financiamiento externo; y el ultimo indicador fue *control de costos y gastos*, ya que es importante tener un control apropiado de los gastos para evitar riesgos de malversación, desequilibrios presupuestarios, etc.

1.2.6 Diagnóstico Administrativo

Chiavenato (2006) define el diagnóstico empresarial como un “proceso sistemático orientado a conocer la situación interna y externa de la empresa, identificar sus fortalezas y debilidades, y proponer mejoras continuas que faciliten el logro de los objetivos institucionales” (p. 234). Este enfoque subraya la importancia de evaluar de forma estructurada los componentes administrativos, los procesos, la cultura organizacional, la gestión del talento y la estructura de poder y liderazgo. Daft (2016), a su vez, indica que “el diagnóstico organizacional permite a los gerentes comprender cómo interactúan los distintos elementos del sistema organizacional, lo que resulta fundamental para establecer prioridades estratégicas” (p. 117). En este sentido, el diagnóstico no constituye únicamente una evaluación técnica, sino un insumo clave para construir planes de mejora integral alineados con la misión y visión de la institución.

El diagnóstico administrativo reviste especial importancia porque nos permite conocer la situación real de la empresa en sus diversas áreas, pues pone en manifiesto los procesos a mejorar—desde los más visibles hasta los menos evidentes—, lo que permite realizar los ajustes necesarios. Münch (2018) lo describe como “un informe detallado de los factores del entorno interno y externo que inciden en la organización, cuyo objetivo es mejorar la toma de decisiones estratégicas” (p. 87). Los factores que integran el diagnóstico son: el aspecto conceptual y los hallazgos previos, las finalidades, la determinación de la condición real, el análisis de los métodos empleados y, finalmente, el diagnóstico propiamente dicho.

1.2.6.1 Modelos de Diagnóstico Administrativo. El propósito de estos modelos es mostrar las actividades y los errores dentro de las organizaciones, para implementar mejoras en los procesos.

1.2.6.1.1 *Modelo de Análisis Estratégico.* De acuerdo con Hitt et al. (2016), “el análisis estratégico es el proceso mediante el cual se estudia el entorno para identificar oportunidades y amenazas, al mismo tiempo que se examinan los recursos, capacidades y análisis estratégico es el proceso mediante el cual se estudia el entorno para identificar oportunidades y amenazas, al mismo tiempo que se examinan los recursos, capacidades y competencias internas con el fin de formular estrategias que otorguen ventajas competitivas sostenibles” (p. 59). Este modelo utiliza el conocimiento del entorno interno y externo, y los recursos para la determinación de las estrategias.

En el microambiente, se encuentran aquellos factores internos que afectan el alcance de los objetivos organizacionales, como son la cultura organizacional, los colaboradores, recursos disponibles, giro y naturaleza, tamaño y trayectoria empresarial. Luego de aplicar este diagnóstico, se identifica problemas y errores, las oportunidades, se minimizan los costos, se optimizan los recursos, se implementa un mejoramiento continuo y se crea un espacio para innovar. Por otro lado, en el macro ambiente están la tecnología, parte legales, ecología, economía, aspectos sociales y financieros (Münch, 2018).

1.2.6.1.2 *Análisis FODA.* Este modelo de diagnóstico mixto resulta indispensable para la planeación estratégica. Es relevante porque permite evaluar elementos esenciales como las oportunidades y amenazas del entorno, junto con las fortalezas y debilidades internas. Thompson (2018) señala que “el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro” (p. 125).

Se analiza así el entorno cambiante actual, evaluando al mismo tiempo los recursos y capacidades disponibles de la empresa. En consecuencia, las probabilidades de crecimiento y los

objetivos planteados deben ajustarse a la realidad organizacional. El FODA resulta útil para todo tipo de empresas, independientemente del sector o tamaño, ya que su análisis interno y externo ofrece un panorama completo del estado real de la organización y permite visualizar su competitividad en el mercado actual.

El FODA es beneficioso para todo tipo de organizaciones, su enfoque de análisis interno y externo muestra una visión holística de la situación real, permitiendo ver su competitividad en el mercado actual.

1.2.6.1.3 Juego Matricial. Resulta fundamental para fijar la situación actual de las organizaciones y el proceder que tienen en el mercado, para lo cual hay diversas matrices que pueden ser aplicadas conforme a lo que se quiera indagar. En nuestro estudio, se busca realizar un diagnóstico interno y externo y realizar el análisis respectivo, por lo cual se decidió aplicar las siguientes:

1.2.6.1.4 Matriz EFE. “La Matriz de evaluación de los factores externos (EFE o MEFE), permite resumir y evaluar la información de las diferentes áreas y poder analizar su comportamiento tanto interna y externamente” (Fred, 1997, p.122).

De acuerdo con David y David (2017), la matriz EFE sistematiza información relevante del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), así como del entorno competitivo, para determinar en qué medida estos factores influyen en la organización. Esta evaluación cuantitativa facilita conocer la capacidad de la entidad para responder a las condiciones externas que afectan su desempeño.

1.2.6.1.5 Matriz EFI. Según David y David (2017), esta matriz posibilita resumir la información de carácter fundamental sobre los recursos, capacidades, procesos y desempeño interno, proporcionando una visión estructurada del estado organizacional. Esta matriz se

construye a partir de la identificación de factores internos críticos, la asignación de ponderaciones según su importancia relativa y la calificación del desempeño de la organización en cada factor, lo que posibilita cuantificar su posición interna estratégica.

Además, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta fundamental para el análisis estratégico, utilizada para señalar, ponderar y evaluar las fortalezas y debilidades clave de las organizaciones.

1.3 Marco Legal

1.3.1 Constitución Política del Perú (1993)

En su artículo 59°, establece que el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria, fomentando la iniciativa privada. Además, promueve el acceso de las micro y pequeñas empresas a la formalización, capacitación y financiamiento.

1.3.2 Ley N° 30056 - Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial

Esta ley impulsa la formalización y competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE), mejorando su acceso al mercado y reduciendo barreras para su desarrollo.

1.3.3 Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades

Regula la constitución, organización y funcionamiento de las sociedades con fines de lucro en el Perú, estableciendo sus estructuras de gobierno, responsabilidades y obligaciones legales. Define las distintas formas societarias, sus reglas de administración y los mecanismos de control, protección patrimonial y distribución de utilidades. Asimismo, garantiza un marco jurídico ordenado para el desarrollo de actividades empresariales y la seguridad de socios, inversionistas y terceros.

1.3.4 Ley N° 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa

Establece medidas de promoción, financiamiento, asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento de las microempresas, promoviendo la mejora de su productividad y competitividad.

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Fortalecimiento Empresarial

Según Acosta y Flórez (2021), el fortalecimiento empresarial “consiste en el desarrollo de competencias organizacionales, de gestión y de mercado para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de las unidades productivas” (p. 56).

1.4.2 Gestión Organizacional

Chiavenato (2017) la define como “el arte de dirigir personas y recursos para alcanzar resultados en las organizaciones” (p. 36). Incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control.

1.4.3 Competitividad

De acuerdo con Porter (1990), la competitividad se fundamenta en la habilidad de una empresa o sector para crear y sostener ventajas competitivas mediante la innovación, la productividad y la estrategia empresarial enfocada en responder dinámicamente a su entorno.

1.5 Ámbito de Estudio: Asociación de Productores Puka Fresas

1.5.1 Datos Generales de la Empresa

Con fundamento en el estudio ejecutado se obtuvieron los siguientes datos de la empresa:

Figura 1

Logo institucional



Nota. Elaboración propia

Tabla 1

Datos de la empresa

Razón social	Asociación de Productores Puka Fresas
RUC	20606199245
Responsable Social	Sixto Yapu Chaucca
N.º de Colaboradores	25 colaboradores
Sector Beneficiario	Coya
Productos que ofrece	Fruta entera
Dirección	Comunidad de Qquencoco del Distrito de Coya, Provincia de Calca

Nota. Elaboración propia

1.5.2 Reseña Histórica

La Asociación de Productores Puka Fresas, fue fundada el 16 de julio del año 2020, con RUC 20606199245. La estructura jurídica del AEO, asociación de productores Puka Fresas del distrito de Coya, tiene un diseño con fines empresariales, puesto que se dedica a producir y comercializar el fruto de la fresa fresca. Actualmente cuenta con 25 socios registrados dentro de la asociación y posee una junta directiva que es elegida cada 3 años, el cual está conformada por un

“presidente”, “vicepresidente”, un “secretario”, un “tesorero”, un “fiscal” y un “vocal”. Es así que, los representantes directivos elegidos para el periodo que abarca del 26/04/ 2023 al 25/04/2026, están conformados de la siguiente forma:

- ❖ Presidente: SIXTO YAPU CHAUCCA con DNI: 42064261
- ❖ Vicepresidente: TEODORA QUISPE QUISPE con DNI: 44405923
- ❖ Secretario(a): LUIS ALBERTO PAUCCAR HUILLCA con DNI: 75319678
- ❖ Tesorero(a): PIO QUISPE CALLAÑAUPA con DNI: 41313052
- ❖ Fiscal: MARIBEL PAUCCAR CHAUCCA con DNI: 75319480
- ❖ Vocal: WILBERT PAUCCAR CHAUCCA con DNI: 47458764

En los comienzos, debido al apoyo de ONGs y el municipio distrital de Coya comercializaron las fresas a hoteles turísticos, supermercados, pero por motivos de que tenían problemas para mantener la calidad y la cantidad en distribución dejaron de mantener relaciones comerciales con ellos, y actualmente cada socio de forma individual se encarga de vender sus productos ya sea a mayoristas de la provincia del Cusco o al consumidor final pero de manera informal en los centros de abastos de la provincia del cusco. Las razones para dejar de comercializar a los hoteles y supermercados fue la falta de coordinación entre los socios y la falta de un administrador con conocimiento administrativo o comercial, que supervisara que los socios se dediquen netamente al cultivo de fresas y no a otras actividades comerciales que contribuyeron a que la calidad y cantidad de la producción disminuyera.

1.5.3 Relación de Socios

Esta es la relación de socios que conforman la Asociación Puka Fresas, los cuales se encuentran registrados en el Acta de la Asociación.

N°	RELACIÓN DE SOCIOS	N° DE DNI	GENERO	
			M	F
1	PORFIRIO CHAUCA QUISPE	80264710	X	
2	BRAULIO QUISPE HUILLCA	24468470	X	
3	NICANOR CHAUCCA PAUCCAR	24467011	X	
4	MARIBEL PAUCCAR CHAUCCA	75319480		X
5	TEODORA QUISPE QUISPE	44405923		X
6	ANA MARIA QUISPE NINA	44720517		X
7	JUANA YAPU YAPU	43057991		X
8	MARGARITA PUCLLA MERMA	73863777		X
9	LUIS ALBERTO PAUCCAR HUILLCA	75319678	X	
10	CATALINA CHAUCCA NINA	24467982		X
11	GAVINO QUISPE YAPU	45178698	X	
12	ANA MARIA PAUCCAR CHAUCCA	47583419		X
13	MILUSKA PAUCCAR YAPU	43806577		X
14	MARISOL PAUCCAR CHAUCCA	75319480		X
15	DELIA CHAUCCA PAUCAR	75319680		X
16	FORTUNATA CHAUCCA CHAUCCA	44474812		X
17	WILBERT PAUCCAR CHAUCCA	47458764	X	
18	PIO QUISPE CALLAÑAUPA	41313052	X	
19	MARLENI QUISPE YUNCATTUPA	75319668		X
20	PAMELA HUILLCA QUISPE	71517931		X
21	WILBERT QUISPE YAPU	75331232	X	
22	JULIAN HUILLCA HUALLPARTTUPA	42322846	X	
23	SIXTO YAPU CHAUCCA	42064261	X	
24	DINA QUISPE PAUCCAR	75319508		X
25	ANASTACIO CHAUCCA QUISPE	24467111	X	

Nota. Elaboración propia en base a la relación de socios comprendida en el Acta de la Asociación Puka Fresas.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la Realidad Problemática

A nivel global, conforme al estudio más reciente del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2025) en base a la información disponible en FAOSTAT, se pone en evidencia el crecimiento acelerado y progresivo de la producción mundial de fresas entre los años 2015 y 2023, alcanzando un crecimiento anual de poco más del 3 %. Para el año 2015, el volumen de producción fue de más de 8 millones de toneladas y para el 2023 esta cifra fue de más de 10 millones; este crecimiento se explica por el incremento en la producción, mayor demanda del producto, mejoras tecnológicas en el cultivo, extensión de la superficie cultivada por el uso de invernaderos, la tendencia del consumo de fresa procesada, y el desarrollo de diversas variedades adaptables a lugares con climas diversos, entre otros.

Asimismo, el informe detalla que China es el mayor productor de fresas a nivel mundial, concentrado el 40%, debido al incremento de la superficie cultivada cerca de 200 000 ha, que equivalen aproximadamente el 35% de la superficie global. Por su parte, Estados Unidos como el segundo mayor productor global representa el 12% de la producción mundial, seguido de países como Egipto, Turquía y México, con 7%, 6.4 % y 6.1 % respectivamente. En promedio, estos países concentran más del 70 % de la producción a nivel mundial (MIDAGRI, 2025).

En medio de este contexto, los productores de este fruto enfrentan múltiples retos, como son: mejorar el rendimiento de sus cultivos, operar con mayor inteligencia tecnológica, mantenerse conectados con sus clientes, contar con personal calificado que garantice el desarrollo de cultivos de calidad de manera tecnificada, coordinada y controlada.

Según el ranking de producción mundial, en el 2023 el Perú “ocupa el 26° lugar en importancia, con un volumen de producción de 43 mil toneladas en el año 2023, representa el 0,4% de la producción mundial y lo destacable es que muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 7%” (MIDAGRI, 2025, p. 15). Durante los últimos 10 años, se ha tenido un crecimiento sostenido en la producción y en la superficie cultivada, puesto que para el año 2022 se alcanzó los 2600 ha, en comparación al periodo 2010, que solamente era cerca de 1300 ha. Esto evidencia que los agricultores peruanos han volcado su interés hacia el cultivo de la fresa, motivados por su ciclo de crecimiento relativamente corto, por su adaptabilidad en regiones altoandinas mediante el uso de invernaderos y la posibilidad de cultivarla en superficies pequeñas de manera continua.

De acuerdo, al estudio desarrollado por el MIDAGRI (2025), la región de Lima representa cerca del 90 % de la producción nacional, puesto que posee un clima ideal para el cultivo de esta fruta durante todo el año. Sin embargo, el informe destaca que las regiones andinas como Cusco aún representan menos del 3% de la producción nacional, enfrentando barreras estructurales como la falta de tecnología de postcosecha, cadenas de frío inexistentes y limitado acceso a mercados formales. Por otro lado, han emergido regiones con un comportamiento activo en la producción como Ancash, La libertad, Arequipa, Apurímac y Huánuco, que equivalen aproximadamente el 8 % del total de producción nacional, lo que evidencia que el cultivo de fresas se está extendiendo a las zonas altoandinas.

A nivel local, la Asociación de Productores Puka Fresas, ubicada en la comunidad de Qquencco, distrito de Coya, Provincia de Calca, Departamento de Cusco, se dedica a la producción y comercialización de fresas con más de cinco años de experiencia en el rubro. Sin embargo, la asociación enfrenta dificultades en su gestión interna: carece de planificación estratégica y de una estructura organizativa formal, lo que genera desarticulación en las

actividades productivas y comerciales. Tampoco cuenta con una misión institucional definida ni con objetivos estratégicos alineados a las necesidades del mercado y al desarrollo de las capacidades internas de sus socios. Esta falta de orientación limita la coordinación y el uso eficiente de los recursos humanos, económicos y materiales, impidiendo una administración moderna y sostenible. Asimismo, la capacitación y el desarrollo de competencias entre los miembros resultan insuficientes, afectando directamente la innovación, la calidad del producto y la productividad. Los socios carecen de una estructura de liderazgo, mecanismos de control y procesos de toma de decisiones informadas que les permitan mejorar la eficiencia de sus operaciones internas, elementos todos ellos fundamentales para la competitividad agrícola en el contexto actual.

En el ámbito comercial y de marketing, la asociación también enfrenta limitaciones considerables. La comercialización se realiza principalmente de forma directa a pequeños comerciantes locales que operan en mercados provinciales de Cusco, sin estrategias sostenibles de distribución, promoción ni diversificación de clientes. Esta dependencia de intermediarios genera inestabilidad en los ingresos, dado que las ventas no son regulares y, en ocasiones, los productores se ven obligados a colocar su producción en puntos informales como el mercado de Rosaspata, con el fin de evitar pérdidas por la perecibilidad del producto. Esta situación refleja la ausencia de información sobre canales de distribución alternativos y la falta de una estrategia de marketing estructurada que potencie la visibilidad y el valor del producto en el mercado.

A lo anterior se añade una gestión operativa y financiera deficiente, evidenciada en el uso de herramientas agrícolas poco adecuadas y la incapacidad para cubrir la demanda del mercado de manera sostenida. Estas debilidades operativas afectan la productividad, la calidad y la capacidad de respuesta ante los pedidos, configurando un ciclo de baja rentabilidad que impacta

directamente los ingresos familiares de los socios productores. De persistir esta situación, la asociación corre el riesgo de reducir su capacidad productiva y operativa, comprometiendo su sostenibilidad económica. Ello no solo afectaría los niveles de ingreso y rentabilidad de la organización, sino también la generación de empleo calificado y no calificado en la comunidad de Qquenco, donde la producción de fresas constituye una fuente fundamental de sustento.

Este planteamiento resulta esencial para sustentar el diseño de un Plan de Fortalecimiento Empresarial orientado a la Asociación Puka Fresas, que responde a la necesidad de implementar una gestión integral y sostenible que atienda las carencias identificadas. La asociación no solo ha operado con una gestión poco experimentada debido a su reciente constitución, sino que también se desenvuelve en un entorno rural donde el acceso a recursos, tecnologías y asesoría técnica especializada es limitado. En este contexto, resulta imprescindible un análisis que valore las condiciones actuales de la asociación y defina estrategias pertinentes para reforzar sus capacidades administrativas, operativas, financieras y comerciales.

2.2 Formulación del Problema

Una vez definido el problema, surgen las siguientes preguntas de investigación:

2.2.1 Problema General

¿Cómo un plan de fortalecimiento empresarial puede mejorar la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?

2.2.2 Problema Específicos

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?
- ¿Qué estrategias es necesario proponer para concretar el mejoramiento de la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 *Objetivo General*

Proponer un plan de fortalecimiento empresarial que pueda mejorar la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024

2.3.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar las fortalezas y debilidades del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, ¿provincia de Calca-Cusco, 2024?
- Identificar las oportunidades y amenazas del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024
- Realizar un análisis estratégico a través de la “aplicabilidad matricial” EFE, EFI para la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024

2.4 Justificación de la Investigación

2.4.1 Justificación Social

El siguiente trabajo investigativo se justifica socialmente por su capacidad de promover un desarrollo socioeconómico inclusivo en el distrito de Coya, contribuyendo a combatir la pobreza rural mediante el incremento de los ingresos de las familias agricultoras a través del acceso a mercados más competitivos. Asimismo, promueve la equidad de género al incorporar a mujeres en roles directivos y como asociadas, fomenta la permanencia de los jóvenes en la comunidad al integrarlos como socios productores y al generar empleo calificado y no calificado, reduciendo así su migración hacia las ciudades. Finalmente, fortalece la participación colectiva y constituye un modelo replicable de gestión asociativa.

2.4.2 Justificación Práctica

El siguiente trabajo investigativo posee una clara justificación práctica, ya que propone un plan de fortalecimiento empresarial directamente aplicable a la realidad de la Asociación de Productores Puka Fresas del distrito de Coya. Esta propuesta permitirá ejecutar acciones concretas dirigidas a mejorar la gestión organizativa, operativa y comercial de los pequeños productores que integran la asociación, quienes actualmente enfrentan restricciones importantes en la venta de sus productos, derivadas de la desarticulación comercial, la ausencia de procesos logísticos definidos y la comercialización individual e informal. Desde una perspectiva práctica, el plan propuesto facilitará el desarrollo de herramientas de planificación estratégica, la implementación de un canal logístico organizado para el acopio y distribución eficiente de fresas, la incorporación del marketing digital como instrumento de posicionamiento comercial, y el uso de herramientas administrativas como el cronograma de actividades, el presupuesto y el manual de funciones. Todo ello contribuirá directamente a mejorar el desempeño comercial colectivo, facilitar el acceso a nuevos mercados regionales y nacionales, y reforzar la sostenibilidad

económica de los productores. Se espera asimismo que esta propuesta pueda replicarse en otras asociaciones agropecuarias con características similares en zonas rurales del país.

2.4.3 *Justificación Metodológica*

El siguiente trabajo investigativo es de un enfoque cuantitativo, en concordancia con lo señalado por Hernández-Sampieri en su última edición, quien establece que el enfoque se determina en función del análisis de los resultados y no de la forma de recolección de datos. El proceso metodológico incluyó: (a) un diagnóstico situacional integral mediante cuestionarios dicotómicos (sí/no) aplicados a los 25 socios (muestra censal); (b) la aplicación de matrices EFE y EFI para cuantificar factores externos e internos; (c) el análisis FODA cruzado para formular estrategias; (d) el análisis de rentabilidad por dimensión operativa y financiera; y (e) la formulación de un plan de fortalecimiento empresarial integrado con indicadores cuantitativos verificables. Esta metodología garantiza rigor científico, reproducibilidad y aplicabilidad práctica para organizaciones asociativas en entornos rurales.

2.5 Delimitación de la Investigación

2.5.1 *Delimitación Temporal*

El siguiente trabajo investigativo se realizó durante el año 2024, periodo en el que se recopiló la información mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a los 25 socios de la Asociación de Productores Puka Fresas, se elaboró el diagnóstico estratégico y se diseñó el Plan de Fortalecimiento Empresarial. Por tanto, el título, los problemas, objetivos, hipótesis y delimitación temporal de la investigación corresponden al año 2024.

2.5.2 *Delimitación Espacial*

El alcance se circunscribe a la Asociación de Productores Puka Fresas, ubicada en la comunidad de Quencoco, del distrito de Coya, provincia de Calca, departamento del Cusco- Perú

El enfoque está centrado exclusivamente en esta organización y su entorno local y regional.

2.5.3 *Delimitación Conceptual*

El foco de la investigación es el análisis del fortalecimiento empresarial como estrategia para mejorar la gestión administrativa y la competitividad de la Asociación. Se considera como variable principal el “Plan de Fortalecimiento Empresarial”, entendida como un conjunto de acciones estratégicas orientadas a optimizar procesos internos, posicionar la marca y ampliar mercados, a través de herramientas como el análisis FODA, matrices estratégicas, marketing digital y planeamiento operativo.

2.6 Hipótesis

2.6.1 *Hipótesis general*

El plan de fortalecimiento empresarial contribuirá significativamente a mejorar la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024

2.6.2 *Hipótesis específicas*

- La identificación de las fortalezas y debilidades del área administrativa, comercial, operativa y financiera fortalecerá positivamente la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024
- La identificación de las oportunidades y amenazas del área administrativa, comercial, operativa y financiera fortalecerá positivamente la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024
- La realización de un análisis estratégico reforzará positivamente la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024.

2.7 Variables

2.7.1 Identificación de Variables

V1: Plan de Fortalecimiento Empresarial

2.7.2 Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla 2

Operacionalización de Variables

Variable	“Definición Conceptual”	“Definición Operativa”	“Dimensiones”	“Indicadores”
Plan de Fortalecimiento Empresarial	El plan de fortalecimiento empresarial se define como el conjunto de acciones planificadas orientadas a mejorar la gestión administrativa, operativa, comercial y financiera de una organización para incrementar su competitividad y sostenibilidad (Chiavenato, 2017).	En la presente investigación, se entiende como las estrategias y prácticas aplicadas en la Asociación de Productores Puka Fresas para mejorar sus capacidades organizativas, comerciales, operativas y financieras.	1. Área Administrativa: Comprende los procesos de planificación, organización y dirección de la asociación, orientados al logro de objetivos institucionales (Koontz & Weihrich, 2013). 2. Área Comercial y Marketing: Se refiere a las estrategias utilizadas para promocionar, distribuir y vender los productos agrícolas en el mercado (Kotler & Keller, 2016). 3. Área Operativa: Comprende la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que intervienen en la producción (Render, Heizer & Munson, 2017).	- Existencia de una misión. - Existencia de una visión - Existencia de objetivos definidos. - Existencia de políticas internas. - Promoción en redes sociales. - Existencia de puntos de venta físicos. - Existencia de Pagina web para ventas - Capacitación del personal en el cultivo de fresas. - Eficiencia para cubrir pedidos. - Capacidad de producción según la demanda. - Adecuación de herramientas agrícolas.

4. Área Financiera y

Contable: “Se centra en obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, el control de costos y gastos” (Münch, 2018, p. 220).

- Nivel de ingresos generados por la producción.
- Registro de ingresos y egresos.
- Control de costos y gastos

Nota. Elaboración propia.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Nivel de Investigación

3.1.1 *Tipo de Investigación*

El siguiente trabajo investigativo corresponde a la modalidad de Estudio de Casos, ya que permite abordar problemáticas complejas en contextos reales, facilitando el análisis integral de los factores que afectan el desempeño y el crecimiento de la organización. Tamayo y Tamayo (2004) definen el estudio de casos como “un método de investigación cualitativo utilizado para describir, analizar y comprender fenómenos específicos dentro de un contexto determinado, especialmente cuando se busca aportar soluciones prácticas” (p. 135). Este enfoque es particularmente adecuado cuando se persigue proponer estrategias concretas para mejorar procesos internos —como la gestión administrativa y el acceso a mercados— así como para hacer frente a desafíos externos, como la competencia y la comercialización.

Este planteamiento coincide con lo señalado por Stake (2006), quien sostiene que “un estudio de caso resulta valioso para comprender cómo y por qué ocurre un fenómeno en un contexto particular, cuando el investigador busca conocer las particularidades del caso más que generalizar sus hallazgos” (p. 12). Esta metodología es especialmente pertinente en investigaciones aplicadas, donde el análisis profundo del entorno y de las dinámicas internas es fundamental para formular soluciones de carácter práctico.

3.1.2 *Nivel de la investigación*

El estudio se caracteriza por tener un alcance descriptivo, dado que sus rasgos singulares fueron reconocidos a través de la observación directa y el empleo de

entrevistas, herramientas que resultaron de gran valor para recopilar información orientada al análisis del desempeño, tanto en lo referente a la gestión administrativa como al manejo de los recursos y a la identificación de problemas en el ámbito laboral.

Hernández et al. (2014) precisan que “la investigación descriptiva busca identificar y caracterizar las propiedades, atributos y perfiles más relevantes de personas, grupos, comunidades u otros fenómenos sometidos a análisis” (p. 92). Este nivel es esencial como punto de partida para estudios aplicados, pues aporta la base empírica y objetiva sobre la cual se diseñan intervenciones estratégicas y se adoptan decisiones organizacionales con mayor fundamento.

3.2 Enfoque de investigación

El siguiente trabajo investigativo es de un enfoque cuantitativo, en concordancia con lo señalado por Hernández-Sampieri et al. (2018), quien establece que el enfoque de investigación se determina en función del análisis que se realiza de los resultados y no de la forma en que se recolectan los datos. En este estudio, los resultados obtenidos mediante cuestionarios dicotómicos (sí/no) aplicados a los 25 socios de la asociación se analizaron a través de frecuencias, porcentajes y matrices de calificación ponderada (EFE e EFI), lo que confirma el carácter cuantitativo de la investigación. Este enfoque permite medir con objetividad las dimensiones administrativa, comercial, operativa y financiera de la asociación, derivando conclusiones generalizables y verificables que fundamentan el Plan de Fortalecimiento Empresarial propuesto.

3.3 Diseño de la investigación

El presente trabajo investigativo se enmarca dentro del diseño no experimental, dado que no se realizó ninguna manipulación intencional de las variables. El enfoque estuvo centrado en la

observación de los fenómenos tal como se presentan en su contexto real, para su posterior análisis mediante la aplicación del FODA, con el fin de identificar las posibles deficiencias de la organización. Yin (2014) señala que “los estudios no experimentales son idóneos para analizar realidades sin intervención directa” (p. 78).

3.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio es la Asociación Puka Fresas de la Comunidad de Qquencco, distrito Coya, provincia de Calca, Región Cusco-20224.

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

En sus inicios, la Asociación Puka Fresas de la comunidad de Qquencco, distrito de Coya, estuvo conformada tan solamente por 19 socios productores, más sin embargo en la actualidad ya posee 25, los cuales conforman la población de estudio, y todos ellos se encuentran registrados como socios activos dentro de la asociación. De acuerdo con Hernández et al. (2014), “la población de estudio es el conjunto de todos los casos que se ajustan a determinadas especificaciones” (p. 174).

3.5.2 Muestra

La muestra de este estudio estuvo integrada por los 25 miembros activos de la Asociación de Productores Puka Fresas, constituyendo una muestra censal, dado que se consideró a la totalidad de la población en el proceso de recolección de información. Según Hayes (1999), la muestra censal es aquella en la que todos los miembros de la población son seleccionados, lo cual garantiza mayor representatividad y elimina el error muestral. En este caso, al incluir a todos los socios de la asociación, se asegura la cobertura total del fenómeno estudiado organizacional.

Hernández-Sampieri et al. (2018) señalan que cuando la población es reducida y accesible en su totalidad, es pertinente y recomendable aplicar un muestreo censal, pues ello incrementa la confiabilidad de los datos al eliminar el error muestral. En este estudio, la participación de los 25 socios fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada.

3.6 Métodos de Investigación

3.6.1 Método Analógico

El método analógico consiste en comparar casos similares al objeto de estudio con el fin de derivar soluciones aplicables al contexto analizado. Martínez y Sánchez (2010) señalan que “este método permite transferir conocimientos de contextos análogos a problemas específicos” (p. 89). En el presente estudio, se analizan experiencias de otras asociaciones agrícolas de la provincia de La Convención que implementaron planes de fortalecimiento exitosos, identificando estrategias replicables para Puka Fresas, tales como certificaciones orgánicas o modelos de gestión asociativa. Hernández et al. (2014) sostienen que “la investigación aplicada requiere aprovechar aprendizajes previos para evitar partir desde cero” (p. 212). Así, si una organización similar mejoró su acceso a mercados mediante alianzas comerciales, se evalúa la viabilidad de adaptar esa experiencia al contexto de la Asociación Puka Fresas.

3.6.2 Método Inductivo

El presente estudio adopta el método inductivo, ya que la investigación parte de la observación directa de la realidad organizacional de la Asociación de Productores Puka Fresas para luego identificar patrones, analizar situaciones concretas y construir conclusiones generales que permitan formular un plan de fortalecimiento empresarial. Este método es pertinente porque el análisis se sustenta en datos cualitativos y cuantitativos obtenidos en el trabajo de campo,

entrevistas, diagnósticos y matrices estratégicas, lo que posibilita comprender la dinámica interna y externa de la organización para derivar propuestas concretas.

Según Hernández et al. (2014), “el método inductivo se caracteriza por partir de elementos particulares para llegar a generalizaciones o explicaciones más amplias” (p. 36), lo que coincide con el enfoque del presente estudio, orientado a examinar prácticas productivas, administrativas y comerciales reales para construir estrategias aplicables. Del mismo modo, Hernández et al. (2014), destacan que este método es fundamental en investigaciones aplicadas donde se busca “generar conocimiento a partir del análisis sistemático de la realidad observada” (p. 41).

3.6.3 Técnicas de Recolección de Datos

Para el desarrollo del siguiente trabajo investigativo se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Observación.** Al utilizar esta técnica, los fenómenos fueron captados en su totalidad, evidenciando una mayor espontaneidad en la adquisición de datos mediante herramientas que amplían las capacidades de observación directa y a través de experiencias sensoriales, preservando así las cualidades y atributos de los objetos. En el presente estudio, se examinaron detenidamente las funciones y actividades desempeñadas por todos los integrantes de la Asociación Puka Fresas de la comunidad de Qquencco. Al respecto, Sáiz (2013) señala que “la observación es una técnica que permite describir un proceso y analizar cualquier tipo de acto con el objetivo principal de interpretar la realidad para poder evaluarla” (p. 23).
- **La entrevista.** La entrevista es una de las técnicas cualitativas más empleadas en la recolección de datos, pues permite obtener información directa, profunda y

contextualizada de los actores involucrados en el objeto de estudio. Taylor y Bogdan (1998) la definen como “una conversación dirigida que sirve al investigador para acceder al mundo del entrevistado” (p. 83). Se trata de una técnica flexible que posibilita explorar percepciones, actitudes y experiencias en relación con el fenómeno analizado. En el presente estudio se diseñó y aplicó una entrevista estructurada, conformada por preguntas dicotómicas (respuestas cerradas tipo sí/no), orientadas a facilitar el análisis cuantitativo y categórico de las percepciones. Esta modalidad permite recopilar datos comparables entre los distintos participantes e identificar patrones comunes. El instrumento fue aplicado a dos grupos clave dentro de la Asociación de Productores Puka Fresas: en primer lugar, el personal administrativo, compuesto por seis responsables que conforman el núcleo organizacional encargado de coordinar, supervisar y ejecutar las actividades administrativas; y en segundo lugar, la totalidad de los 25 socios productores, con el propósito de conocer su percepción sobre la situación actual de la organización, sus prácticas productivas y comerciales, y las posibles oportunidades de mejora.

3.6.4 Instrumentos de Investigación

Luego de establecer las técnicas de investigación se empezó a diseñar los presentes instrumentos:

- **Guía de entrevista.** En la guía se determinó los temas a desarrollar en la entrevista, los cuales se emplearon para hacer preguntas sobre ciertos contenidos. A través de esta guía se aplicó un bloque de preguntas con el propósito de recopilar información respecto de las actividades o tareas que se desempeñan en la Asociación “Puka Fresas”.

- **Guía de Observación.** La guía de observación constituye un instrumento clave en la presente investigación, ya que permite registrar de forma sistemática, directa y objetiva los fenómenos administrativos, organizacionales y comerciales que se desarrollan dentro de la Asociación de Productores Puka Fresas de la comunidad de Qquenco, distrito de Coya, Calca – Cusco. Este instrumento fue diseñado tomando en cuenta las categorías de análisis relacionadas con la gestión organizacional, la coordinación administrativa, el uso de recursos, el comportamiento de los socios, así como las dinámicas productivas y comerciales. La observación fue de tipo no estructurada y no participante, lo cual permitió que el investigador no interfiera en las actividades observadas, logrando así una mayor fidelidad en los datos recogidos.

3.6.5 Técnicas de Validez y confiabilidad

3.6.5.1 Aspectos éticos. A lo largo del presente trabajo de investigación se observaron con rigor los principios éticos que orientan toda actividad académica y científica. Se respetaron las normas nacionales e internacionales sobre propiedad intelectual, garantizando la originalidad del contenido, la veracidad de la información y la transparencia en el uso de fuentes. Asimismo, se efectuó una revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias, debidamente citadas conforme a los lineamientos del estilo APA (7.^a edición), asegurando la adecuada atribución del conocimiento y evitando toda forma de plagio o manipulación de datos. De esta forma, el estudio preserva su integridad académica y su validez científica.

3.6.5.2 Juicio de Expertos. Con el fin de asegurar la validez de contenido del instrumento de recolección de datos, se contó con la participación de tres docentes especialistas, todos con grado de Magíster en Administración y amplia experiencia en metodología de la investigación. A cada experto se le entregó el documento titulado Validación del Instrumento,

mediante el cual se evaluaron cualitativamente los ítems correspondientes a las preguntas distribuidas en las áreas administrativa, comercial, operativa y financiero-contable de la guía de entrevista dirigida a los socios empadronados de la Asociación Puka Fresas. La revisión se realizó de manera presencial, y los jueces formularon observaciones y sugerencias para mejorar la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems. Los expertos otorgaron finalmente una validación aceptable al instrumento propuesto, lo que evidencia su adecuación y consistencia para ser aplicado en el estudio.

Tabla 3

Validación de Expertos

N°	Apellidos y Nombres	Especialidad	Validación
1	Miguel Angel Yanqui Quispe	Magister en Administración	Aceptable
2	Jorge Luis Diaz Ugarte	Doctor en Administración	Aceptable
3	Paul Flórez Cardoso	Magister en Administración	Aceptable

Nota. Elaboración propia

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados

Una vez diseñados los instrumentos de investigación, fueron aplicados y se obtuvo los siguientes resultados.

4.1.1 Entrevista aplicada al presidente de la Asociación Puka Fresas

TEMA: “Plan de fortalecimiento empresarial para la Asociación Puka Fresas ubicado en el distrito de Coya, provincia de Calca”

OBJETIVO: Conocer el proceso organizacional que maneja la Asociación Puka Fresas.

NOMBRE DEL

ENTREVISTADO: Sixto Yapu Chauca

FECHA DE

ENTREVISTA: 24 – 03 – 2024

Tabla 4

Banco de preguntas presidente

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
ÁREA ADMINISTRATIVA		
1	¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida?	No
2	¿Existe una visión definida que guíe las actividades de la asociación?	No
3	¿Cuentan con objetivos claros y medibles?	No

- | | | |
|---|---|----|
| 4 | ¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas? | Si |
|---|---|----|

ÁREA COMERCIAL/MARKETING

- | | | |
|---|--|----|
| 5 | ¿La asociación tiene presencia en redes sociales para promocionar sus productos? | No |
| 6 | ¿Se realizan ventas a través de internet? | No |
| 7 | ¿Cuentan con una tienda física para la comercialización de sus productos? | No |
| 8 | ¿Poseen una página web oficial para la promoción y venta de sus productos? | No |

ÁREA OPERATIVA

- | | | |
|----|---|----|
| 9 | ¿La asociación cuenta con una planta de producción propia? | No |
| 10 | ¿El personal que participa en la producción está capacitado? | No |
| 11 | ¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado? | No |
| 12 | ¿Disponen de máquinas o herramientas agrícolas adecuadas para la producción? | No |
| 13 | ¿Los pedidos son entregados a los clientes en los plazos establecidos? | No |
| 14 | ¿Existe un formato estandarizado para la gestión de pedidos? | Si |
| 15 | ¿El formato o estilo de producción actual satisface las necesidades de la productora? | No |

ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

- | | | |
|----|---|----|
| 16 | ¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos? | No |
| 17 | ¿La contabilidad de la asociación está organizada de manera estructurada? | No |
| 18 | ¿Utilizan algún software especializado para la gestión contable? | No |
| 19 | ¿Existe un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación? | No |

Nota. Elaboración propia

4.1.2 Entrevista aplicada al Tesorero de la Asociación Puka Fresas

TEMA: “Plan de fortalecimiento empresarial para la Asociación Puka Fresas ubicado en el distrito de Coya, provincia de Calca”

OBJETIVO: Conocer el proceso organizacional que maneja la Asociación Puka Fresas.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Pio Quispe Callañaupa

FECHA DE ENTREVISTA: 24 – 03 – 2024

Tabla 5

Banco de preguntas tesorero

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
ÁREA ADMINISTRATIVA		
1	¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida?	No
2	¿Existe una visión definida que guíe las actividades de la asociación?	No
3	¿Cuentan con objetivos claros y medibles?	No
4	¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas?	Si
ÁREA COMERCIAL/MARKETING		
5	¿La asociación tiene presencia en redes sociales para promocionar sus productos?	No
6	¿Se realizan ventas a través de internet?	No
7	¿Cuentan con una tienda física para la comercialización de sus productos?	No
8	¿Poseen una página web oficial para la promoción y venta de sus productos?	No
ÁREA OPERATIVA		
9	¿La asociación cuenta con una planta de producción propia?	No
10	¿El personal que participa en la producción está capacitado?	No

11	¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado?	No
12	¿Disponen de máquinas o herramientas agrícolas adecuadas para la producción?	No
13	¿Los pedidos son entregados a los clientes en los plazos establecidos?	No
14	¿Existe un formato estandarizado para la gestión de pedidos?	Si
15	¿El formato o estilo de producción actual satisface las necesidades de la productora?	No
ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE		
16	¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos?	No
17	¿La contabilidad de la asociación está organizada de manera estructurada?	No
18	¿Utilizan algún software especializado para la gestión contable?	No
19	¿Existe un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación?	No

Nota. Elaboración propia

4.1.3 Entrevista aplicada a los Socios de la Asociación Puka Fresas

Pregunta N°01 ¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida?

Tabla 6

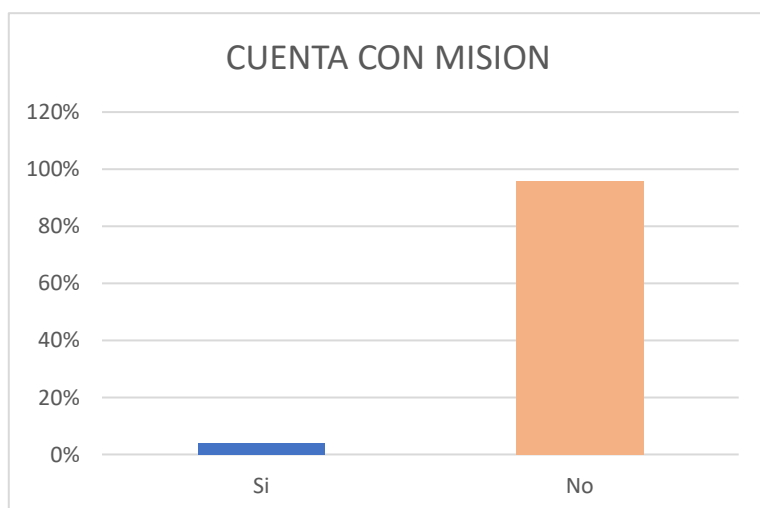
Cuenta con una misión

Pregunta 1	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	4%
No	24	96%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 2

Cuenta con una misión



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

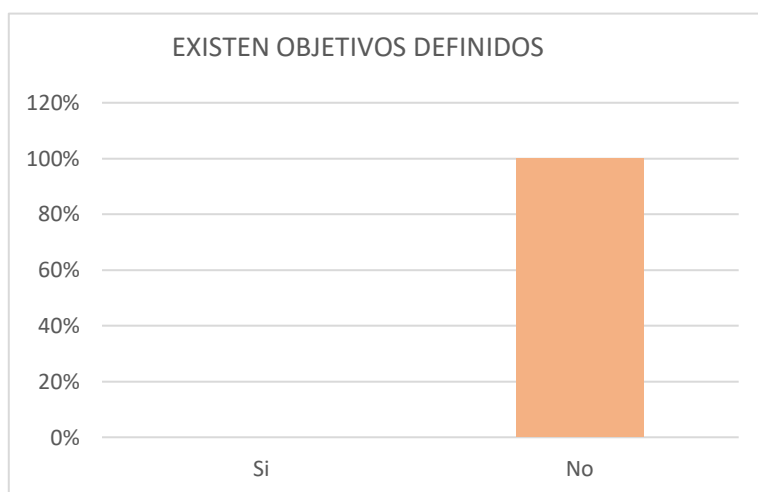
Con base en los resultados obtenidos de la Pregunta 1, solo 1 de los 25 participantes (4%) afirmó que la asociación cuenta con una misión institucional claramente establecida, mientras que 24 participantes (96%) señalaron que no existe una misión formalizada. Este resultado evidencia una carencia significativa en la definición estratégica de la organización, lo cual limita la orientación del trabajo colectivo, la cohesión interna y la capacidad de planificación a mediano y largo plazo. Asimismo, la ausencia de una misión institucional dificulta la alineación de decisiones operativas y la construcción de una identidad organizacional sólida, factores indispensables para el fortalecimiento organizativo y la competitividad. En síntesis, los datos revelan una debilidad estructural que debe ser priorizada dentro del proceso de fortalecimiento empresarial.

Pregunta 2: ¿Existen objetivos definidos para orientar el trabajo de la asociación?

Tabla 7*Existen objetivos definidos*

Pregunta 2	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 3*Existen objetivos definidos*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 2 evidencian un consenso absoluto: el 100% de los encuestados (25 de 25) respondieron que "No" existen objetivos formalmente establecidos. Este hallazgo confirma una debilidad crítica en la planificación estratégica, ya que la ausencia total de objetivos institucionales impide orientar las acciones, priorizar recursos, medir avances y establecer metas comunes entre los miembros. La falta de objetivos también limita la capacidad

de la organización para evaluar su desempeño y diseñar estrategias efectivas de crecimiento. En conjunto, estos resultados evidencian una brecha estructural que debe ser atendida de manera prioritaria para fortalecer la gestión organizacional y asegurar la sostenibilidad de la asociación.

Pregunta 3: ¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas?

Tabla 8

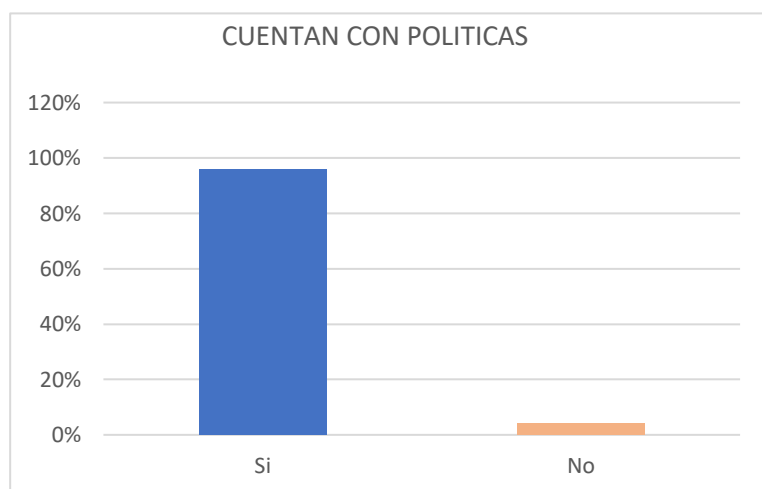
Cuentan con políticas internas

Pregunta 3	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 4

Cuentan con políticas internas



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 3 muestran una predominancia significativa de respuestas afirmativas: el 96% de los encuestados (24 de 25) respondieron "Si", mientras que solo un 4% (1 persona) seleccionó "No". Esta tendencia sugiere que el aspecto evaluado —por ejemplo, la apertura hacia la formalización de políticas internas —tales como reglamentos de participación, normas de distribución de utilidades, lineamientos para la toma de decisiones o criterios para el acceso equitativo a recursos— cuenta con un amplio respaldo entre los socios. Sin embargo, la respuesta negativa minoritaria (4%) podría indicar resistencias individuales, desconocimiento de las propuestas o divergencias en prioridades, lo que exige una exploración cualitativa complementaria para entender sus causas.

Pregunta 4: ¿La asociación o algún socio cuenta con redes sociales activas para promocionar las fresas?

Tabla 9

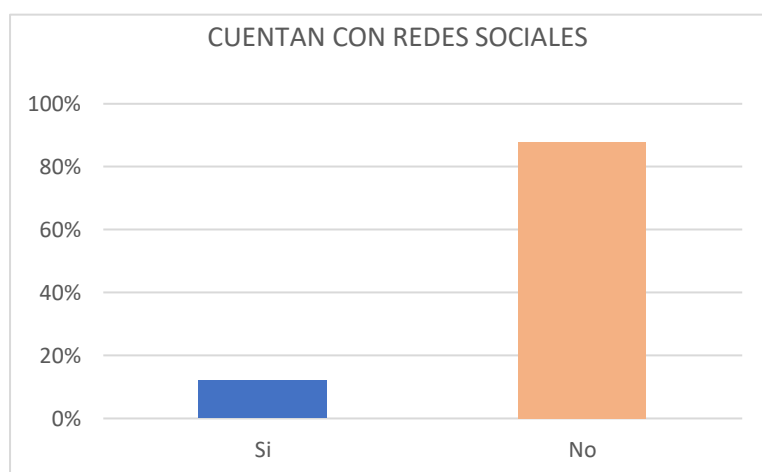
Cuentan con redes sociales activas

Pregunta 4	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 5

Cuentan con redes sociales activas



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 4 reflejan una clara predominancia de respuestas negativas: el 88% de los encuestados (22 de 25) respondieron "No", mientras que sólo un 12% (3 personas) eligió "Si". Esta disparidad sugiere que en el aspecto evaluado— la incorporación de redes sociales como canales oficiales de difusión, promoción y venta directa a través de plataformas como Facebook, Instagram o WhatsApp Business ha sido identificada como una estrategia prioritaria pero aún no implementada formalmente por la organización. La mayoría negativa apunta a un problema recurrente, pero existe una disposición favorable entre los socios para utilizar estas herramientas, siempre que se cuente con capacitación básica y lineamientos claros sobre su gestión institucional.

Pregunta 5: ¿La asociación cuenta con tiendas físicas para la venta de sus productos?

Tabla 10

Cuenta con tiendas físicas

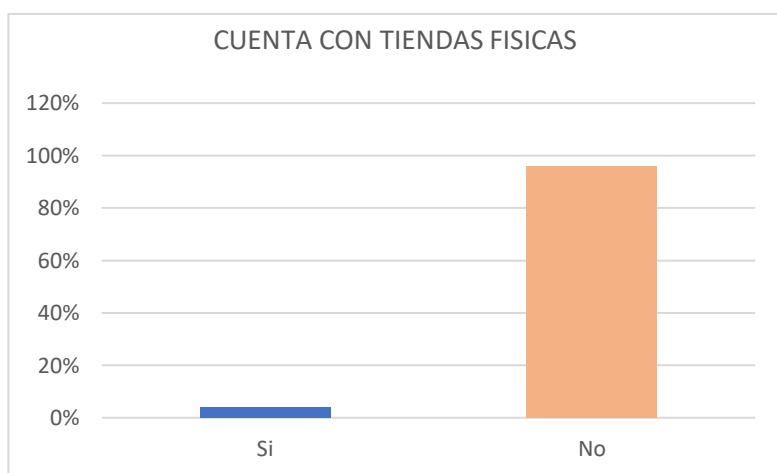
Pregunta 5	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	4%

No	24	96%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 6

Cuenta con tiendas físicas



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 5 confirman que solo 1 de los 25 encuestados (4%) afirma que la asociación cuenta con alguna tienda física, mientras que el 96% (24 personas) señala que no existe ningún punto de venta presencial. Este escenario revela una limitada infraestructura comercial, lo cual restringe significativamente la capacidad de la asociación para posicionar sus productos, acceder a nuevos mercados y fortalecer la relación directa con los consumidores. La ausencia casi total de tiendas físicas refleja un modelo de comercialización dependiente de canales informales o esporádicos, afectando la visibilidad de la marca y la posibilidad de generar ingresos sostenibles. Estos resultados confirman una debilidad estructural en la estrategia comercial, que debe ser abordada mediante la diversificación de canales de venta y la

implementación de espacios físicos o ferias permanentes que fortalezcan la presencia de Puka Fresas en el mercado.

Pregunta 6: ¿El personal que participa en la producción está capacitado en el cultivo de fresas?

Tabla 11

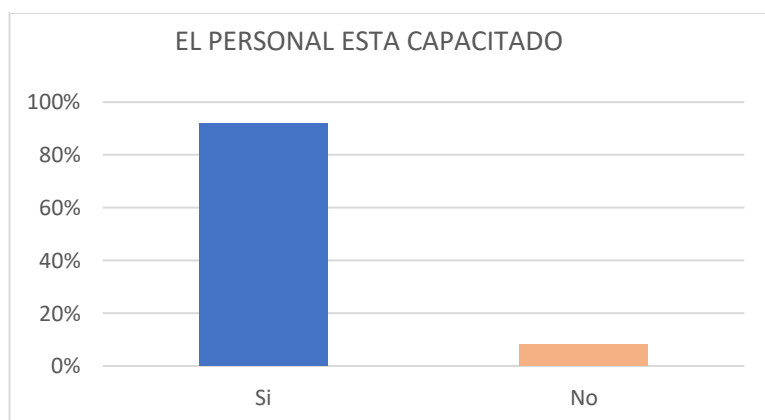
El Personal está capacitado

Pregunta 6	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 7

El Personal está capacitado



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 6 muestran una amplia aceptación o acuerdo entre los encuestados: el 92% (23 de 25) respondieron "Si", mientras que solo un 8% (2 personas)

seleccionó "No". Esta predominancia positiva sugiere que el aspecto evaluado —por ejemplo, la disposición para adoptar nuevas estrategias de gestión, la valoración de capacitaciones recibidas o la percepción de beneficios asociativos— es percibido favorablemente por la mayoría de los socios de la Asociación Puka Fresas. La alta frecuencia de respuestas afirmativas podría indicar un consenso en torno a prácticas exitosas, como la implementación de técnicas agroecológicas o la participación en redes comerciales, identificadas previamente como fortalezas en el diagnóstico. Sin embargo, el 8% de respuestas negativas señala la existencia de perspectivas críticas o insatisfacciones específicas, posiblemente vinculadas a subgrupos con necesidades no atendidas o a limitaciones en la comunicación interna.

Pregunta 7: ¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado?

Tabla 12

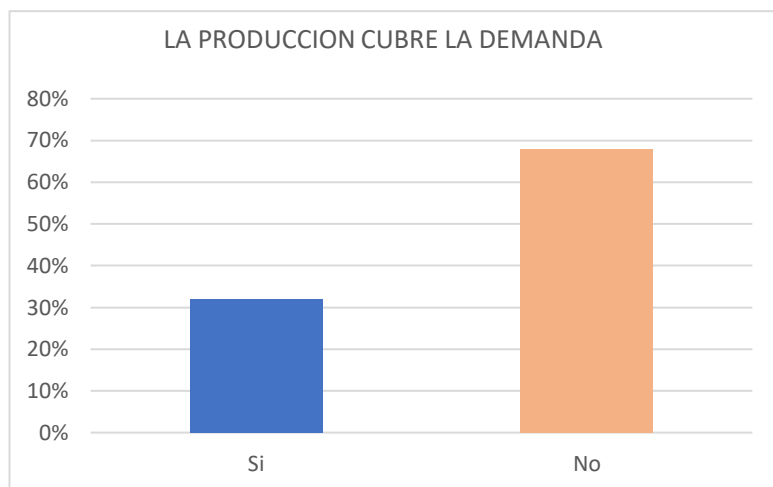
La producción actual cubre la demanda

Pregunta 7	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	32%
No	17	68%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 8

La producción actual cubre la demanda



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 7 evidencian que solo el 32% de los productores (8 de 25) considera que la producción actual es suficiente para cubrir la demanda del mercado, mientras que una mayoría significativa, el 68% (17 personas), indica que no logra abastecer la demanda existente. Esta situación evidencia una brecha productiva relevante dentro de la Asociación Puka Fresas, lo cual limita su competitividad y su capacidad de consolidar relaciones comerciales estables con compradores mayoristas o nuevos mercados regionales. La insuficiencia productiva sugiere la presencia de restricciones asociadas a la disponibilidad de recursos, infraestructura agrícola, técnicas de cultivo o manejo operativo. Esta tendencia confirma una debilidad estructural del área productiva, que requiere la implementación de estrategias de fortalecimiento como mejoras tecnológicas, capacitación técnica y optimización de procesos para incrementar el rendimiento y garantizar la continuidad del suministro.

Pregunta 8: ¿Las herramientas agrícolas que utilizan son adecuadas para la producción?

Tabla 13

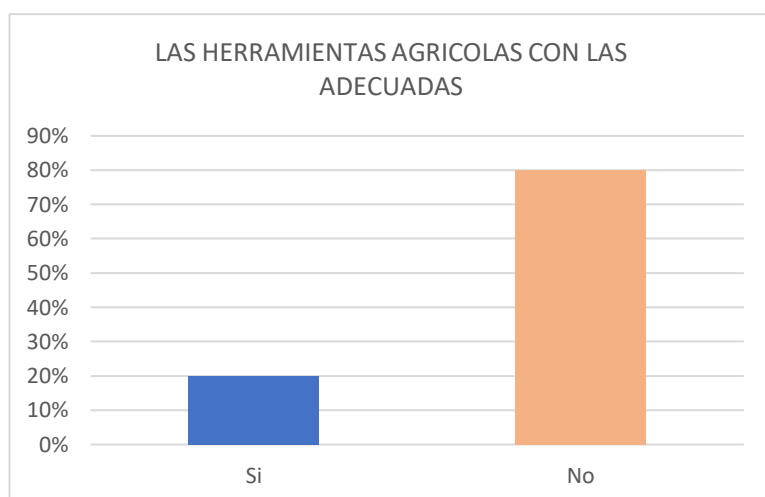
Las herramientas agrícolas son las más adecuadas

Pregunta 8	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 9

Las herramientas agrícolas son las más adecuadas



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 8 sobre la adecuación de las herramientas agrícolas en la Asociación Puka Fresas muestran una predominancia crítica de insatisfacción: el 80% de los encuestados (20 de 25) consideran que las herramientas no son las más adecuadas, mientras que solo un 20% (5 personas) opina lo contrario. Esta disparidad sugiere que la asociación enfrenta limitaciones significativas en el acceso a tecnología agrícola moderna, mantenimiento de equipos

o adaptación de herramientas a las necesidades específicas del cultivo de fresa en Coya-Cusco.

La mayoría negativa podría vincularse a obstáculos como herramientas obsoletas, falta de capacitación para su uso eficiente o recursos financieros insuficientes para adquirir equipos especializados, aspectos identificados previamente como variables clave en el diagnóstico.

Pregunta 9: ¿Pueden cubrir eficientemente los pedidos cuando se presentan?

Tabla 14

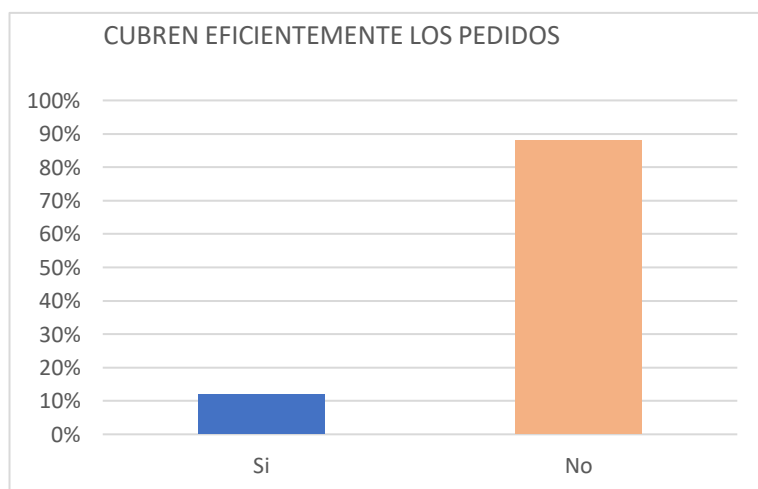
Cubren eficientemente los pedidos

Pregunta 9	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 10

Cubren eficientemente los pedidos



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 9, indica sobre si los pedidos se cubren eficientemente, revelan una problemática crítica en la gestión operativa: el 88% de los encuestados (22 de 25) respondieron "No", mientras que solo un 12% (3 personas) consideró que sí se cumplen eficazmente. Esta mayoría negativa sugiere que la asociación enfrenta desafíos significativos en la planificación de la producción, capacidad logística o coordinación entre socios para atender demandas de mercado, lo que podría afectar su competitividad y credibilidad ante clientes. La alta frecuencia de respuestas negativas podría vincularse a factores como falta de previsión de cosechas, limitaciones en almacenamiento o deficiencias en la comunicación interna para asignar responsabilidades, aspectos identificados como debilidades en el diagnóstico previo.

Pregunta 10: ¿La producción mensual que realizan suple sus necesidades básicas para su familia?

Tabla 15

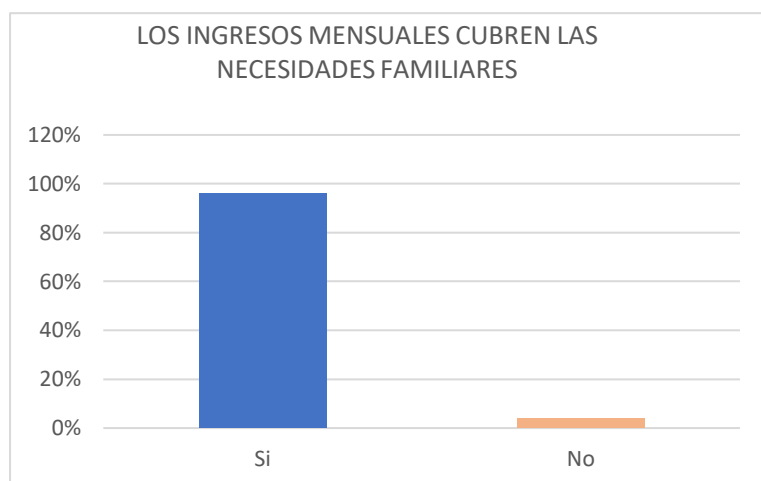
Los ingresos mensuales cubren las necesidades familiares

Pregunta 10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 11

Los ingresos mensuales cubren las necesidades familiares



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 10, sobre si los ingresos mensuales cubren las necesidades familiares, muestran una amplia mayoría de respuestas positivas: el 96% de los encuestados (24 de 25) afirmaron que "Si", mientras que solo un 4% (1 persona) respondió "No". Esta tendencia sugiere que, en términos generales, los ingresos generados por la actividad productiva de la Asociación Puka Fresas son percibidos como suficientes para satisfacer las necesidades básicas de las familias asociadas, lo que podría relacionarse con estrategias de comercialización efectivas, precios justos en mercados locales o apoyo complementario de actividades económicas paralelas (ej.: turismo rural).

Pregunta 11: ¿Llevan cuaderno contable para registrar ingresos y egresos?

Tabla 16

Llevan cuaderno contable

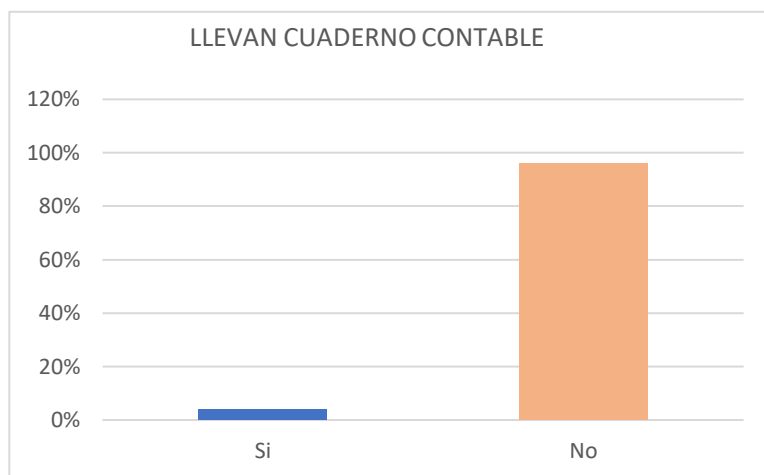
Pregunta 11	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	4%
No	24	96%

Total	25	100%
--------------	-----------	-------------

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 12

Llevan cuaderno contable



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 11, sobre el uso de un cuaderno contable en la Asociación Puka Fresas, revelan una debilidad crítica en la gestión financiera: el 96% de los encuestados (24 de 25) indicaron que no llevan registros contables, mientras que solo un 4% (1 persona) afirmó hacerlo. Esta abrumadora mayoría negativa evidencia una falta de estructura formal para documentar ingresos, gastos y transacciones, lo que limita la capacidad de la asociación para tomar decisiones informadas, evaluar rentabilidad o acceder a financiamiento externo. El 4% de respuestas positivas podría corresponder a un líder o tesorero que gestiona registros de manera aislada, pero sin integración colectiva. Este hallazgo, en línea con el método analógico, justifica adoptar modelos probados en cooperativas similares, como la implementación de capacitaciones en contabilidad básica o herramientas digitales simplificadas.

Pregunta 12: ¿Llevan un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación?

Tabla 17

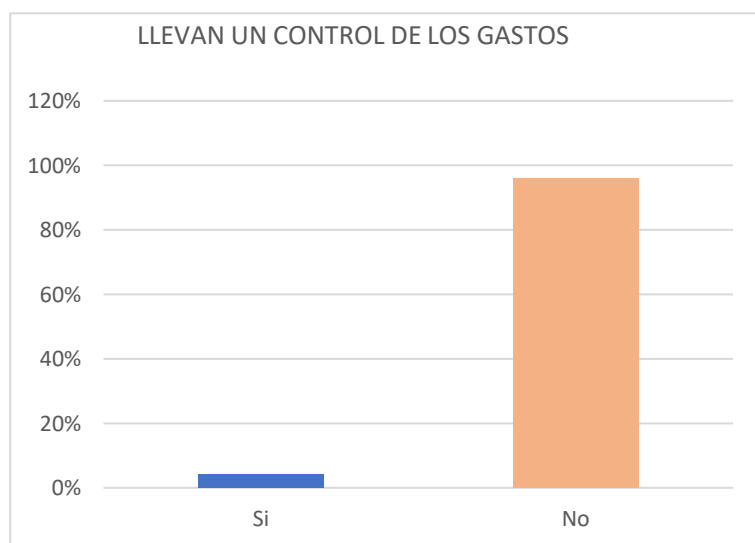
Llevan un control adecuado de los gastos

Pregunta 12	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	4%
No	24	96%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Figura 13

Llevan un control adecuado de los gastos



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista.

Análisis

Los resultados de la Pregunta 12, describe sobre el control adecuado de gastos en la Asociación Puka Fresas, evidencian una deficiencia crítica en la gestión financiera: el 96% de los encuestados (24 de 25) indicaron que no se lleva un control apropiado de los gastos, mientras que

solo un 4% (1 persona) afirmó lo contrario. Esta abrumadora mayoría negativa refleja una falta de mecanismos sistemáticos para monitorear y registrar salidas económicas, lo que incrementa el riesgo de malversación, desequilibrios presupuestarios y pérdida de confianza entre los socios. El 4% de respuestas positivas podría asociarse a un individuo con acceso privilegiado a información (ej: tesorero), pero sin una estructura compartida que valide dicha percepción.

4.2 Propuesta

4.2.1 Título

“Plan de fortalecimiento empresarial para la Asociación Puka Fresas, ubicado en el distrito de Coya, de la provincia de Calca”

Figura 14

Producto Final Puka Fresa Andina



Nota. Elaboración Propia

4.2.2 Descripción de la propuesta

En la presente, se presentará la descripción de un Plan de Fortalecimiento empresarial para la Asociación Puka Fresas, perteneciente al distrito de Coya, provincia de Calca.

El Plan de Fortalecimiento empresarial, es una herramienta que permite desarrollar las capacidades de la organización, enfatizando la participación de los colaboradores que laboran dentro de la organización. Asimismo, se busca propiciar el ambiente necesario para el alcance de los objetivos y metas de la organización, con fines de lograr su crecimiento en el mercado.

Para este fin, se ha desarrollado un análisis situacional de la productora de fresas para determinar qué necesita y qué requiere para la mejora de su gestión y su competitividad en el mercado empresarial.

4.2.3 Contenido de la propuesta: Plan de Fortalecimiento Empresarial

La siguiente propuesta es previa al estudio titulado “Fortalecimiento empresarial para la Asociación Puka Fresas ubicado en el distrito de Coya de la provincia de Calca”, la cual está compuesta por el siguiente esquema para su desarrollo:

Tabla 18

Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento Empresarial

Antecedentes	Área Administrativa	Área Comercial y de Marketing	Área Operativa	Área Financiera	Seguridad Alimentaria	Diagnóstico de la entidad	Objetivos Estratégicos
Datos Generales	Misión	Diagnóstico del Entorno Digital	Análisis del Proceso Productivo	Análisis de Rentabilidad:	Estudios de conservación postcosecha	Análisis FODA	Objetivos Tácticos y operativos
Reseña Histórica	Visión	FODA del Marketing Digital	Análisis de Capacidad Productiva	Flujo de Caja Operativo	Análisis bromatológico	Análisis Interno	Estrategias Actividades
	Valores	Mercado Objetivo		Margen Bruto	Registro sanitario	Análisis Externo	Políticas
	Organigrama Estructural			Margen Neto de Utilidad	Control sanitario	Matriz EFI Matriz EFE	Indicadores de evaluación
	Manual de Funciones			Punto de Equilibrio		Matriz FODA	Cronograma/ presupuesto

Nota. Elaboración propia

4.2.4 Área Administrativa

4.2.4.1 Misión. La asociación Puka Fresas no cuenta con una misión definida, por lo cual se realizó los siguientes cuestionamientos para su definición:

Tabla 19

Misión

Qué somos	Somos una asociación comunitaria de productores de fresa en el Distrito de Coya (Calca-Cusco), comprometida con el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de nuestros socios
Qué buscamos	Buscamos fortalecer la gestión empresarial, incrementar la competitividad en mercados locales y regionales, y preservar las prácticas agrícolas ancestrales mediante innovación responsable
Qué hacemos	Promovemos la producción sostenible de fresas, capacitamos a nuestros socios en técnicas agroecológicas, y gestionamos alianzas estratégicas para acceder a mercados justos
Dónde lo hacemos	Nuestra acción se centra en el Distrito de Coya, Provincia de Calca (Cusco), integrando el entorno andino y su riqueza cultural en cada proceso.
Por qué lo hacemos	Motivar el consumo del producto local
Para quién trabajamos	Trabajamos para nuestros socios productores, sus familias y la comunidad de Qquencco, priorizando el bienestar colectivo y la equidad social

Nota. Elaboración propia

“Somos una asociación comunitaria que se dedica a la producción y comercialización de fresas orgánicas, buscando generar valor para nuestros clientes y socios a través de una gestión sostenible y responsable con el medio ambiente, nuestra asociación productora se encuentra

ubicado en la Comunidad de Qquencco del Distrito de Coya, nuestro mercado es el mercado de la provincia de Calca, Urubamba y Cusco.”

4.2.4.2 Visión. Para la definición de la visión se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

Tabla 20

Interrogantes para la visión

Qué tratamos de conseguir	Ser referentes en la producción de fresa orgánica en el Cusco, reconocidos por nuestra calidad, responsabilidad ambiental y contribución al desarrollo rural inclusivo al 2030
Cuáles son nuestros valores	▪ Sostenibilidad: Priorizamos prácticas que protegen el suelo y el agua. ▪ Cooperación: Trabajamos en equipo, valorando los saberes colectivos. ▪ Innovación: Adoptamos tecnologías accesibles que respetan nuestra identidad cultural
Cómo produciremos resultados	Mediante una gestión eficiente de recursos, capacitación continua y alianzas con instituciones públicas y privadas que apoyen nuestra cadena de valor.
Cómo nos enfrentaremos al cambio	Fomentando una cultura organizacional adaptable, donde el aprendizaje colectivo y la innovación permitan responder a desafíos climáticos y económicos
Como conseguiremos ser competitivos	Diferenciándonos con productos orgánicos certificados, aprovechando el turismo gastronómico del Cusco y posicionándonos en nichos de mercado premium.

Nota. Elaboración propia

“La Asociación Puka Fresas busca ser una empresa líder en el mercado con una proyección al 2030 y ser referentes en la producción de fresa orgánica a nivel regional, siendo reconocidos por nuestra calidad, responsabilidad ambiental y contribución al desarrollo rural

inclusivo, en base a la constante capacitación y motivación a trabajadores y adaptándonos a los cambios con el uso de tecnologías de comunicación y un fortalecimiento empresarial”.

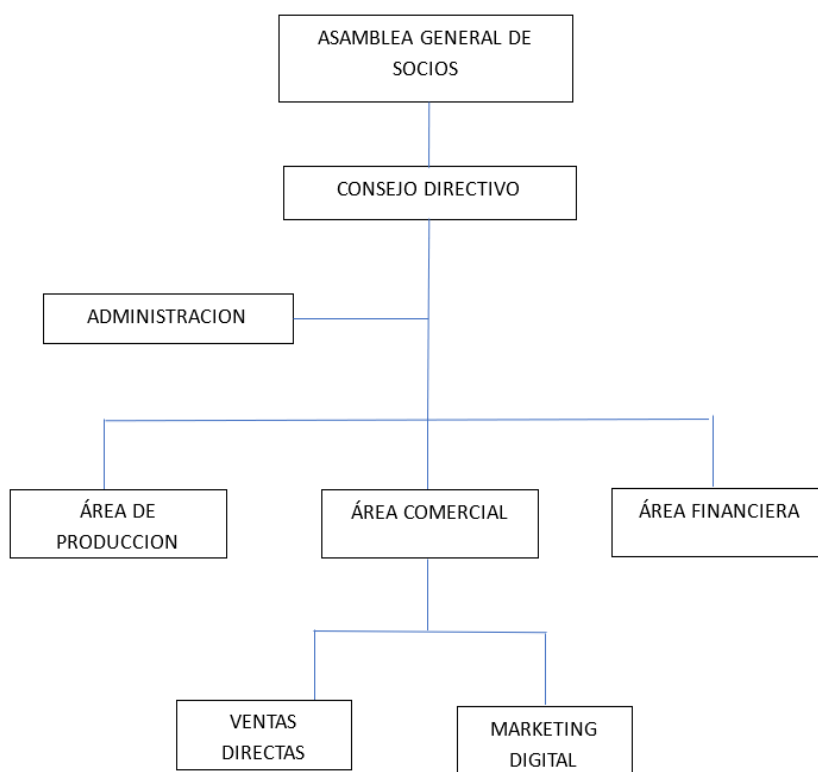
4.2.4.3 Valores Organizacionales. Los cuales se detallan a continuación:

- Sostenibilidad Ambiental: Estar comprometidos con prácticas agrícolas que preserven los recursos naturales y reduzcan el impacto ecológico.
- Cooperación y Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración entre los socios para alcanzar objetivos comunes.
- Transparencia y Rendición de Cuentas: Realizar una Gestión financiera y administrativa clara, accesible para todos los socios
- Innovación Adaptativa: Adoptar tecnologías y métodos accesibles que respeten la identidad cultural
- Equidad e Inclusión: Garantizar que todos los socios participen en beneficios y decisiones
- Responsabilidad Social: Contribución al desarrollo socioeconómico de Coya y sus familias.

4.2.4.4 Organigrama estructural. Para el diseño del organigrama se pidió la lista completa del personal que labora en la organización.

Figura 15

Organigrama

**Tabla 21**

Manual de Funciones Asociación Puka Fresas

Área/Comité	Función Principal
Asamblea General de Socios	Tomar decisiones clave sobre el rumbo de la asociación, aprobar planes y rendiciones.
Consejo Directivo	Dirigir la asociación, aprobar políticas internas, supervisar áreas funcionales.
Administración	Ejecutar el plan estratégico, coordinar áreas y representar legalmente a la asociación.
Área de Producción	Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de cultivo, cosecha y poscosecha.
Área Comercial	Promover y gestionar la venta de fresas, desarrollar relaciones con clientes.
Área Financiera	Controlar ingresos, egresos, presupuestos y reportes contables y financieros.
Ventas Directas	Coordinar distribución local en centros de abasto y atención al cliente mayorista.
Marketing Digital	Gestionar redes sociales, página web, campañas digitales y ventas por e-commerce.

Nota. Elaboración propia

4.2.5 Área Comercial y Marketing

4.2.5.1 Diagnóstico del Entorno Digital de la Asociación Puka Fresas.

Tabla 22

Posición Actual de la Empresa en el Mundo Digital

Elemento	Situación Actual
“Sitio Web”	Inexistente. La Asociación no cuenta con página web oficial ni tienda online.
“Redes Sociales”	No se ha desarrollado presencia oficial en Facebook, Instagram ni Tik Tok. Presencia nula.
“Blog”	No cuenta con blog ni producción de contenido educativo o promocional.
“E-mail Marketing”	No se ha desarrollado base de datos ni campañas de mailing. No existe segmentación.
“Publicidad Online”	No se han realizado campañas en Facebook Ads, Instagram Ads ni Google Ads. Cero inversiones en medios digitales.

Nota. Elaboración propia

Tabla 23

Recursos Actuales con los que Cuenta la Asociación

Recurso	Situación Actual
Infraestructura Digital	Limitada. Solo uso básico de celulares personales. No cuentan con computadoras ni software especializado.
Equipo de Marketing	Inexistente. No hay personal responsable del área de marketing digital o comunicación.
Centros Logísticos	Centro de acopio en la comunidad de Qquencco, distrito de Coya – Calca. Capacidad limitada de almacenamiento y distribución.
Presencia Física	Participación en ferias locales, ventas directas. No cuentan con tienda física propia.

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Comparativa con Competidores Directos

Elemento	Puka Fresas	Competidores (BioFresas SAC, FrutAndina, AgroVida)
Marca registrada	No	Sí
Presencia en redes	Nula	Activa en IG, FB, Tik Tok
Página web	No	Sí, con e-commerce y catálogo
Distribución regional	Limitada (Cusco-Calca)	Cobertura nacional e internacional
Logística	Local con acopio	Tienen flotas o acuerdos logísticos formales
Publicidad	No aplica	Alta inversión en campañas de marketing

Nota. Elaboración propia

Tabla 25

Conocimiento del Comportamiento Online de sus Clientes Potenciales

Comportamiento	Nivel de Conocimiento Actual
Preferencias de compra	No hay estudios realizados. Se asume preferencia por productos saludables y frescos.
Canales de búsqueda	No hay información recogida (o información primaria que maneje la Asociación), pero en el sector se utilizan Instagram, WhatsApp y Facebook.
Segmentación de clientes	No está definida. Se intuye que el público objetivo es joven (20-40 años), familias, restaurantes.
Comportamiento de compra digital	No se han realizado encuestas y focus groups. Se desconoce frecuencia, medios de pago, o tipo de producto preferido.

Nota. Elaboración propia

Tabla 26*Diagnóstico del Entorno Digital (Análisis FODA Digital)*

Fortalezas	Debilidades
• Producto natural, fresco y saludable. • Marca diferenciada (Puka Fresas). • Imagen visual en proceso de desarrollo.	• Nula presencia digital actual. • Escaso conocimiento en manejo de redes y e-commerce.
Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento del comercio digital en Perú. • Tendencia del consumo saludable. • Alta demanda de productos naturales en Lima, Arequipa, Cusco.	• Competencia con marcas posicionadas. • Costos logísticos altos para envío a otras regiones.

Nota. Elaboración propia**4.2.5.2 FODA del Marketing Digital****A. FORTALEZAS**

1. **Producto natural, fresco y saludable**, que responde a una tendencia creciente de consumo responsable y bienestar.
2. **Marca diferenciada – Puka Fresas**, con identidad andina, autenticidad y valor social, que puede generar conexión emocional con el consumidor.
3. **Imagen visual en proceso de desarrollo**, lo que permite construir una identidad moderna, coherente y atractiva desde sus inicios, con potencial de consolidación en el mercado regional y nacional.

B. OPORTUNIDADES

4. **Crecimiento sostenido del comercio digital en el Perú**, especialmente a través de redes sociales y Marketplaces, lo que amplía canales de venta sin necesidad de intermediarios físicos.
5. **Tendencia de consumo saludable**, con mayor preferencia por alimentos frescos, orgánicos y de procedencia sostenible, lo cual favorece a productores naturales como Puka Fresas.
6. **Alta demanda de productos naturales en ciudades como Lima, Arequipa y Cusco**, donde existe un público con mayor poder adquisitivo, conciencia ecológica y hábitos de compra online.

C. DEBILIDADES

7. **Nula presencia digital actual**, lo cual limita el alcance, visibilidad y posicionamiento de la marca en el entorno competitivo.
8. **Escaso conocimiento en el manejo de redes sociales, plataformas e-commerce y herramientas digitales**, dificultando el aprovechamiento de los canales digitales disponibles.

D. AMENAZAS

9. **Competencia con marcas posicionadas en el mercado**, que ya cuentan con presencia online, estrategias consolidadas y lealtad del consumidor.
10. **Costos logísticos altos para envío de productos frescos a otras regiones**, lo que encarece el producto final y puede reducir la competitividad frente a productores locales o cadenas industriales.

4.2.5.3 Mercado Objetivo.

A. Análisis del Mercado Objetivo

La segmentación del mercado objetivo se realiza con base en criterios psicográficos, conductuales y geográficos “y no exclusivamente por edad”, en concordancia con el enfoque de marketing de valor de Kotler y Keller (2016). Los criterios de segmentación aplicados son: (1) estilo de vida saludable y orientación al consumo orgánico/sostenible; (2) comportamiento de compra en mercados naturales, supermercados premium y plataformas digitales; (3) nivel socioeconómico medio y medio-alto con disposición a pagar precio premium por origen garantizado; (4) ubicación geográfica en ciudades con acceso a canales digitales (Lima, Cusco, Arequipa); y (5) vinculación con gastronomía, turismo vivencial y consumo responsable. Esta segmentación multidimensional permite diseñar mensajes y canales de comunicación más pertinentes y efectivos para cada perfil.

Tabla 27

Segmento 1 – Consumidor Consciente Urbano (Mercado Principal)

Atributo	Descripción
Perfil psicográfico	Persona comprometida con la alimentación saludable, que evita alimentos procesados y prefiere productos con historia y origen verificable. Activo en redes sociales relacionadas con bienestar (Instagram, Tik Tok de cocina saludable).
Comportamiento de compra	Realiza entre 1 y 2 compras semanales en supermercados, bioferias o plataformas digitales (Rappi, Instacart regional). Revisa etiquetas, busca certificaciones y comparte reseñas de productos.
Canal preferido	Supermercados (Plaza Vea, Wong, Tottus), bioferias, e-commerce con delivery (WhatsApp Business, Instagram Shopping)
Sensibilidad al precio	Media-baja: acepta pagar S/ 10–14/kg por fresa con certificación orgánica vs. S/ 6–8/kg de fresa convencional
Motivador de compra	Contenido nutricional (vitamina C, antioxidantes), empaque ecológico, historia del productor andino, sello SENASA
Tamaño estimado	Aprox. 12,000–18,000 hogares en Cusco y 85,000 hogares en Lima que compran fruta orgánica regularmente (INEI, 2023)

Nota. Elaboración propia

Tabla 28

Segmento 2 – Sector HoReCa (Hoteles, Restaurantes, Catering)

Atributo	Descripción
Perfil de cliente	Hoteles 4 y 5 estrellas del Valle Sagrado (Explora, Belmond, Inkaterra), restaurantes gourmet con carta de temporada, caterers para eventos premium en Cusco
Volumen de compra	20–100 kg/semana por establecimiento; requieren entrega puntual, calibre uniforme y certificación sanitaria
Canal de compra	Contrato directo con proveedor (productor-restaurantes), con factura y certificado SENASA. Pago 15–30 días
Precio de compra	S/ 9–13/kg para fresas calibre grande, lavadas y clasificadas. Premio de S/ 2–3/kg por origen certificado y entrega programada
Motivador de compra	Regularidad del abastecimiento, certificación de inocuidad, trazabilidad del origen, presentación de producto
Oportunidad para Puka Fresas	Actualmente existen más de 180 hoteles y 350 restaurantes en Cusco que demandan fresa fresca. La Asociación perdió este mercado por falta de consistencia en calidad y volumen — el plan busca recuperarlo.

Nota. Elaboración propia

La decisión de distinguir un mercado primario y un mercado secundario se fundamenta en las diferencias estratégicas observadas entre ambos perfiles en términos demográficos, psicográficos y de comportamiento de compra. El primer perfil *Consumidor Consciente Urbano (Mercado Principal)*, con poder adquisitivo medio y medio alto, consumidores de productos naturales y con hábito de compra digital o en supermercados” representa el mercado primario porque concentra un mayor potencial de demanda inmediata.

Por otro lado, el segundo perfil “*Sector HoReCa (Hoteles, Restaurantes, Catering)*, compradores directos, se considera un mercado secundario porque, si bien muestra interés genuino por productos naturales, su comportamiento es más selectivo y exigente.

Tabla 29

Propuesta de Valor por Segmento

Segmento	Propuesta de valor central	Mensaje clave	Canal prioritario
Consumidor consciente urbano	Fresa agroecológica con origen trazado, sin agroquímicos	'Desde los Andes del Cusco a tu mesa: pura, fresca y certificada'	Instagram, WhatsApp, bioferias
HoReCa	Proveedor confiable con certificación, volumen regular y precio estable	'Su aliado agrícola andino: calidad, consistencia y puntualidad'	Visita directa, contrato formal
Bioferias / mercados artesanales	Producto con historia, productor visible, precio justo	'Apoya a las familias productoras de Coya – Cusco'	Feria semanal, catálogo físico
Digital / snacks saludables	Fruta andina con diseño premium y valor nutricional demostrado	'El superfood andino que no conocías: antioxidantes y sabor único'	Tik Tok, Instagram Stories, delivery

Nota. Elaboración propia

Tabla 30

Estrategia de Marketing Digital por Segmento

Segmento	Plataforma	Tipo de contenido	KPI de seguimiento
Consumidor consciente	Instagram + Facebook	Recetas saludables, proceso de cultivo, beneficios nutricionales, unboxing del empaque ecológico	Alcance semanal > 5,000; CTR > 3%
HoReCa	LinkedIn + email comercial	Ficha técnica del producto, certificados SENASA, propuesta de abastecimiento	Tasa de respuesta > 15%
Bioferias	WhatsApp Business + flyers QR	Disponibilidad semanal, descuentos por volumen, registro de pedido anticipado	Pedidos anticipados > 40%
Digital / jóvenes	Tik Tok + Instagram Reels	Videos virales de cosecha, comparativa nutricional, recetas en 60 segundos, colaboración con microinfluencers	Reproducción > 10,000 por video

Nota. Elaboración propia

4.2.6 Área Operativa

4.2.6.1 Análisis Cuantitativo: Proceso Productivo. El proceso productivo de la Asociación Puka Fresas comprende ocho etapas:

- a) Preparación del terreno: limpieza, arado, formación de camellones, aplicación de calcio, ceniza y materia orgánica, instalación de cintas de riego y cobertura plástica.
- b) Siembra: trasplante manual de plántulas a 10-15 cm de profundidad con riego inmediato.
- c) Mantenimiento: riego constante, deshierbo, poda y deflorado.
- d) Cosecha: a partir del 4°-5° mes, cosecha manual dos veces por semana (6 baldes = 60 kg en temporada alta).
- e) Selección y clasificación: fresas clasificadas en grande (S/10/kg), mediano (S/8/kg) y pequeño (S/6/kg).
- f) Manipulación y empaque: envasado en baldes plásticos de 20 litros (10 kg cada uno).
- g) Almacenamiento y transporte: traslado inmediato a mercados de la provincia de Cusco.
- h) Comercialización: venta principalmente a intermediarios locales en mercados provinciales de Cusco.

4.2.6.2 Análisis Cuantitativo: Capacidad Productiva. Cada socio produce en un fitotoldo (invernadero) de 240 m² (10 m x 24 m), con vida útil de 5 años. La asociación cuenta con 25 unidades de producción. La producción continua inicia a los 4 meses del trasplante. En temporada alta se cosechan 60 kg semanales por unidad (S/ 1,920.00 mensuales), mientras que en

temporada baja (mayo–julio) la cosecha se reduce a 30 kg semanales (S/ 960.00 mensuales). El precio promedio es de S/ 8.00/kg. La tabla siguiente resume la capacidad productiva total:

Tabla 31

Capacidad de producción de la Asociación Puka Fresas

VARIABLE	PRODUCCIÓN /VENTAS		
	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
Kg de Fresa / Unidad de Producción	60	240	2,880
Precio promedio (S/) / kg Fresa		S/ 8.00	
Venta (S/) / Unidad de Producción	480.00	1,920.00	23,040.00
Unidades de Producción / Asociación		25	
Kg de Fresa / Asociación	1,500.00	6,000.00	72,000.00
Venta (S/) / Asociación	12,000.00	48,000.00	576,000.00

Nota. Elaboración propia en base a datos de campo (2024). Temporada alta: S/ 1,920.00/mes/unidad; temporada baja (mayo–julio): S/ 960.00/mes/unidad.

4.2.7 Área Financiera

4.2.7.1 Análisis de Rentabilidad por Fitotoldo de 240 m² – Referencia y Adaptación.

Con base en el estudio “Factores que determinan la rentabilidad de la producción de fresas bajo invernadero en la comunidad campesina de Matinga, distrito Taray – 2021” (PROCOMPITE – Calca), se adaptan los flujos financieros a las condiciones actuales de la Asociación Puka Fresas. Los costos de producción, depreciaciones e insumos son equiparables a los registrados en dicha investigación; los ingresos se ajustan a los precios reales de la asociación: temporada alta S/ 1,920.00/mes y temporada baja (mayo–julio) S/ 960.00/mes. A continuación, se presentan los tres flujos financieros: Flujo de Caja Operativo, Margen Bruto y Margen Neto de Utilidad.

Tabla 32

Flujo de Caja Operativo – Fitotoldo de 240 m² – Asociación Puka Fresas (Adaptado

	SIEMBRA	TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA			TEMPORADA ALTA				
MESES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC.
INGRESOS													
“Ingresos por venta de fresas”	0	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920
EGRESOS													
1.Costos de producción	S/3,810.68	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/482.98	S/482.98	S/362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98
“Costos Directos”	S/3,703.80	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 376.10	S/376.10	S/376.10	S/256.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10
“Materia Prima”	S/2,952.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00
“Materiales Directos”	S/ 149.30	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10	S/ 9.10
“Mano de Obra Directa”	S/ 602.50	S/ 365.00	S/ 365.00	S/ 365.00	S/ 365.00	S/365.00	S/365.00	S/245.00	S/ 245.00	S/ 245.00	S/ 245.00	S/ 245.00	S/ 245.00
“Costos Indirectos”	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/106.88	S/106.88	S/106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88
“Mano de Obra Indirecta”	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
“Depreciación-Invernadero”	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97	S/ 50.97
“Depreciación-Sistema de Riego”	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08	S/ 9.08
“Depreciación-Herramientas”	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45	S/ 15.45
“Depreci-Enseres Comercialización”	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38	S/ 1.38
2. Gastos de Venta	S/ 0.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/121.00	S/121.00	S/121.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00
“Transporte”		S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 52.00	S/ 52.00	S/ 52.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00
“Alimentación”		S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00
“Bolsas”		S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 9.00	S/ 9.00	S/ 9.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00
TOTAL, DE EGRESOS	S/3,810.68	S/ 614.98	S/ 614.98	S/ 614.98	S/ 614.98	S/603.98	S/603.98	S/483.98	S/ 494.98	S/ 494.98	S/ 494.98	S/ 494.98	S/ 494.98
UTILIDAD NETA	-S/ 3,810.68	S/1,305.02	S/1,305.02	S/1,305.02	S/1,305.02	S/356.10	S/356.10	S/476.02	S/1,425.02	S/1,425.02	S/1,425.02	S/1,425.02	S/1,425.02

Nota. Adaptado de “Factores que determinan la rentabilidad de la producción de fresas bajo invernadero en la comunidad campesina de Matinga, distrito Taray – 2021”. Los ingresos fueron ajustados a los precios de la Asociación Puka Fresas: temporada alta S/ 1,920.00/mes; temporada baja (mayo–julio) S/ 960.00/mes.

Tabla 33

Margen Bruto de la Utilidad – Fitotoldo de 240 m² – Asociación Puka Fresas (Adaptado)

	SIEMBRA	TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA			TEMPORADA ALTA				
MESES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC.
INGRESOS													
“Venta de fresas”	0	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920
EGRESOS													
1. Costos de producción	S/ 3,810.68	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98
“Costos Directos”	S/ 3,703.80	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 376.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10	S/ 256.10
“Costos Indirectos”	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88	S/ 106.88
UTILIDAD BRUTA	-S/ 3,810.68	S/1,437.02	S/1,437.02	S/1,437.02	S/1,437.02	S/ 477.02	S/477.02	S/597.02	S/1,557.02	S/1,557.02	S/1,557.02	S/1,557.02	S/1,557.02

Nota. Adaptado de “Factores que determinan la rentabilidad en la producción de fresas bajo invernadero – Matinga, Taray 2021”. La

Utilidad Bruta considera ingresos menos costos de producción, sin incluir gastos de venta.

Tabla 34

Margen Neto de la Utilidad – Fitotoldo de 240 m² – Asociación Puka Fresas (Adaptado)

	SIEMBRA	TEMPORADA ALTA				TEMPORADA BAJA			TEMPORADA ALTA				
MESES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC.
INGRESOS													
“ Ingresos por venta de fresas”	0	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 1,920
EGRESOS													
1. Costos de producción	S/ 3,810.68	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/ 482.98	S/482.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98	S/ 362.98

2. Gastos de Venta	S/ 0.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 121.00	S/121.00	S/ 121.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00	S/ 132.00
TOTAL, DE EGRESOS	S/ 3,810.68	S/ 614.98	S/ 614.98	S/ 614.98	S/ 614.98	S/ 603.98	S/603.98	S/ 483.98	S/ 494.98	S/ 494.98	S/ 494.98	S/ 494.98	S/ 494.98
UTILIDAD NETA	-S/ 3,810.68	S/1,305.02	S/1,305.02	S/1,305.02	S/1,305.02	S/ 356.10	S/356.10	S/ 476.02	S/1,425.02	S/1,425.02	S/1,425.02	S/ 1,425.02	S/ 1,425.02

Nota. Derivando de “Factores que determinan la rentabilidad en la producción de fresas bajo invernadero – Matinga, Taray 2021”. La Utilidad Neta considera ingresos menos costos de producción y gastos de venta. Los flujos financieros fueron ajustados a las condiciones de la Asociación Puka Fresas con precios de mercado actualizados a 2024. Esta información cuantitativa complementa el plan de fortalecimiento empresarial y evidencia la viabilidad económica de la propuesta.

4.2.7.2 Punto de Equilibrio – Análisis por Fitotoldo y Asociación. El punto de equilibrio (PE) es el estándar en que los ingresos totales son equiparables a los costos totales, de manera que la rentabilidad es nula. Por encima del PE, la asociación obtiene ganancia; por debajo, incurre en pérdida.

Fórmulas aplicadas:

$PE \text{ (en kg)} = \text{Costos Fijos Mensuales} \div (\text{Precio de venta/kg} - \text{Costo variable/kg})$

$PE \text{ (en S/)} = PE \text{ (en kg)} \times \text{Precio de venta/kg}$

$\text{Margen de seguridad} = (\text{Producción real} - PE \text{ en kg}) / \text{Producción real} \times 100$

Tabla 35*Análisis del Punto de Equilibrio*

Variable	Temporada Alta	Temporada Baja	Escenario con precio premium
Costos Fijos Mensuales (CF)	S/ 105.98	S/ 105.98	S/ 105.98
Precio de Venta por kg (PVu)	S/ 8.00/kg	S/ 8.00/kg	S/ 11.00/kg (premium)
Costo Variable por kg (CVu)	S/ 2.11/kg	S/ 2.99/kg	S/ 2.45/kg
Margen de Contribución (PVu – CVu)	S/ 5.89/kg	S/ 5.01/kg	S/ 8.55/kg
PUNTO DE EQUILIBRIO (kg/mes)	18.0 kg/mes	21.2 kg/mes	12.4 kg/mes
PUNTO DE EQUILIBRIO (S/mes)	S/ 144.00	S/ 169.60	S/ 136.40
Producción real mensual (kg)	240 kg	120 kg	240 kg
MARGEN DE SEGURIDAD	92.5%	82.3%	94.8%

Nota. Elaboración propia en base a datos de campo (2024).

Interpretación

La Asociación Puka Fresas necesita vender apenas 18.0 kg/mes por fitotoldo (temporada alta) para cubrir todos sus costos. Dado que produce 240 kg/mes por cada invernadero, el margen de seguridad es del 92.5%, lo que significa que la producción podría reducirse un 92.5% y la asociación aún no tendría pérdidas. Con precio premium (S/ 11/kg con certificación orgánica), el PE se reduce a 12.4 kg/mes, mejorando aún más la rentabilidad.

4.2.8 Estudio Técnico de Empaque Ecológico y Seguridad Alimentaria

La propuesta de empaque ecológico para la Asociación Puka Fresas no se limita a una decisión de diseño gráfico o sostenibilidad ambiental; constituye un instrumento integral de seguridad alimentaria, diferenciación comercial y cumplimiento normativo. El presente estudio

técnico integra cuatro pilares: conservación postcosecha, bromatología, registro sanitario y control sanitario.

4.2.8.1 Estudio de Conservación y Vida Útil Postcosecha. La fresa (*Fragaria* × *ananassa*) es una fruta altamente perecedera, con una vida útil de 2 a 5 días a temperatura ambiente (18–22 °C) y de 7 a 14 días bajo refrigeración controlada (0–2 °C con 90–95% HR). El diseño del empaque debe garantizar condiciones óptimas de conservación desde la cosecha hasta el consumidor final.

Tabla 36

Parámetros de Conservación Críticos

Parámetro	Condición Óptima	Efecto si no se cumple	Solución con empaque ecológico
Temperatura	0 – 2 °C	Pérdida de firmeza, mohos	Empaque ventilado con cera vegetal
Humedad relativa	90 – 95 %	Deshidratación	Recubrimiento biodegradable de almidón
Atmósfera	3–5% CO ₂ / 10% O ₂	Oxidación acelerada	Film perforado PLA (biodegradable)
Luz	Protegida	Degradación vitamina C	Empaque opaco o traslúcido UV
Presión / impacto	Mínimo	Golpes y magullamiento	Separadores de pulpa de caña

Nota. Elaboración propia

Tabla 37

Tipos de Empaque Ecológico Evaluados

Tipo	Material	Vida útil añadida	Costo estimado	Recomendación
Bandeja pulpa de caña	Bagazo de caña prensado	+3 días	S/ 0.45 – 0.60/und	✓ Mercados locales
Clamshell PLA	Ácido poliláctico (maíz)	+5 días	S/ 0.80 – 1.20/und	✓ Supermercados

Tipo	Material	Vida útil añadida	Costo estimado	Recomendación
Bolsa kraft + film	Papel kraft + PLA film	+2 días	S/ 0.30 – 0.50/und	✓ Ferias artesanales
Caja de cartón reciclado	Cartón microcorrugado	+1 día	S/ 0.25 – 0.40/und	✓ Distribución mayorista

Nota. Elaboración propia

Recomendación técnica: Para la Asociación Puka Fresas se recomienda el uso de la bandeja de pulpa de caña (para mercados locales de Cusco y Calca) y el clamshell de PLA (para supermercados y distribución regional). Ambos son 100% biodegradables, compatibles con fruta fresca y certificables bajo norma técnica NTP 011.009.

4.2.8.2 Análisis Bromatológico de la Fresa Puka Fresas. El análisis bromatológico determina la composición nutricional del producto, que es requisito obligatorio para la etiqueta nutricional (Ley 30021 – Ley de Alimentación Saludable) y constituye un argumento de marketing de alto valor para mercados premium.

Tabla 38

Tabla Nutricional Referencial – Fresa Fresca (por 100 g)

Componente	Valor referencial	% VD (*)	Importancia comercial
Energía	32 kcal	1.6%	Fruta baja en calorías
Carbohidratos	7.7 g	2.6%	Bajo índice glucémico
Proteínas	0.7 g	0.9%	-
Grasas totales	0.3 g	0.5%	Sin grasas saturadas
Vitamina C	58.8 mg	65%	★ Principal fortaleza nutricional
Ácido fólico	24 µg	6%	Apto para embarazadas
Potasio	153 mg	3.3%	Cardioprotector
Antioxidantes (ORAC)	3,577 µmol TE/100g	-	★ Alto valor funcional
Fibra dietética	2.0 g	8%	Digestión saludable
Agua	90.9 g	-	Alta hidratación

Nota. % Valor Diario basado en dieta de 2,000 kcal. Fuente: Base de datos USDA (2023), adaptada a condiciones de cultivo andino a 2,900 m.s.n.m.

Nota técnica: Se recomienda contratar un laboratorio acreditado por INACAL (Instituto Nacional de Calidad del Perú) para realizar el análisis bromatológico oficial de las fresas Puka Fresas, con un costo estimado de S/ 350 – 500 por análisis completo. Este certificado es requisito para el etiquetado nutricional obligatorio y potencia la diferenciación en mercados premium.

Información para Etiqueta Nutricional (Octógonos – Lev 30021)

La fresa fresca NO requiere octógonos de advertencia, ya que su contenido de azúcares, sodio y grasas está por debajo de los umbrales establecidos. Esto es una ventaja competitiva que debe comunicarse en el empaque: 'Sin octógonos de advertencia – Alimento naturalmente saludable'.

4.2.8.3 Registro Sanitario – DIGESA / SENASA. El registro sanitario es el documento legal que autoriza la comercialización de un alimento en el territorio peruano. Para la Asociación Puka Fresas, el trámite varía según el tipo de producto:

Tabla 39

Trámite según tipo de producto

Producto	Entidad	Costo (S/)	Plazo	Requisito principal
Fresa fresca	SENASA	S/ 180 – 350	15 – 30 días	Certificación fitosanitaria + BPA
Mermelada de fresa	DIGESA	S/ 390 – 580	30 – 45 días	Análisis microbiológico + bromatológico
Fresa deshidratada	DIGESA	S/ 390 – 580	30 – 45 días	Análisis físico-químico + etiqueta nutricional
Néctar/jugo de fresa	DIGESA	S/ 430 – 620	45 – 60 días	Análisis completo + planta habilitada

Nota. Elaboración propia

Proceso de Registro Sanitario – Fresa Fresca (SENASA)

- Paso 1: Inscripción de la asociación como productor en SENASA (registro de productor agrícola)
- Paso 2: Solicitud de inspección fitosanitaria a los fitotoldos de producción
- Paso 3: Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) documentadas
- Paso 4: Certificación de inocuidad del agua de riego
- Paso 5: Emisión del Certificado Fitosanitario de SENASA (válido por campaña)
- Paso 6: Registro del empaque con etiqueta que incluya: nombre del producto, razón social, RUC, contenido neto, fecha de cosecha, lugar de producción, condiciones de almacenamiento y certificado SENASA

4.2.8.4 Control Sanitario y Trazabilidad. El control sanitario es el conjunto de procedimientos que garantizan la inocuidad del producto desde la producción hasta el consumidor. Para la Asociación Puka Fresas se propone el siguiente sistema de control:

Tabla 40

Sistema HACCP Simplificado para Fresa Fresca

Punto de control	Peligro identificado	Medida preventiva	Límite crítico	Acción correctiva
Cosecha	Contaminación biológica (manos)	Guantes y capacitación BPA	Ningún fruto dañado	Descartar frutos con moho
Selección	Frutos con plagas o enfermedades	Inspección visual por lote	Rechazo > 5% = lote rechazado	Separación y compostaje
Lavado	E. coli / Salmonella	Agua clorada 50–100 ppm	pH 6.5–7.5	Repetir proceso con agua limpia
Empaque	Contaminación cruzada	Superficies limpias y desinfectadas	Control visual + ATP test	Desinfección inmediata
Transporte	Ruptura de cadena de frío	Coolers con hielo seco o gel	Temp < 5 °C en tránsito	Desechar lote si T > 10 °C por +2h

Nota. Elaboración propia

Tabla 41

Presupuesto Estimado – Estudio Técnico de Empaque Ecológico

Actividad	Costo (S/)	Responsable	Plazo
Análisis bromatológico (laboratorio INACAL)	S/ 450	Responsable Técnico	2 meses
Diseño de empaque (bandeja + etiqueta + branding)	S/ 800	Comité de Diseño	2–3 meses
Registro sanitario SENASA (fresa fresca)	S/ 300	Responsable Técnico	3 meses
Capacitación BPA y manipulación postcosecha	S/ 600	Consultor SENASA	1–2 meses
Implementación sistema HACCP simplificado	S/ 500	Consultor calidad	3–4 meses
Prototipo y prueba de empaque (100 unidades)	S/ 250	Comité de Diseño	3 meses
TOTAL	S/ 2,900		4 meses

Nota. Elaboración propia

4.2.9 Diagnóstico de la empresa

4.2.9.1 Análisis FODA. A partir de los elementos internos de la organización y los elementos que influyen en la evolución de sus actividades de producción, se estableció la siguiente matriz:

Figura 16

Análisis FODA

FORTALEZAS 1. Producción agroecológica 2. Identidad cultural andina 3. Compromiso colectivo 4. Ubicación estratégica 5. Valores organizacionales sólidos 6. Producto diferenciado	OPORTUNIDADES 1. Turismo agroecológico en auge 2. Demanda global de productos orgánicos 3. Alianzas con instituciones 4. Plataformas digitales de venta 5. Certificaciones de calidad
DEBILIDADES 1. Gestión financiera deficiente 2. Herramientas agrícolas obsoletas 3. Ineficiencia operativa 4. Baja presencia digital 5. Centralización de decisiones 6. Dependencia de mercados locales	AMENAZAS 1. Cambio climático 2. Competencia de grandes productores 3. Fluctuación de precios 4. Regulaciones sanitarias exigentes 5. Migración rural juvenil 6. Crisis económica

4.2.9.2 Análisis interno. El análisis interno está relacionado con los factores intrínsecos de la unidad económica como son las fortalezas que le ayudan a continuar su gestión en el mercado y las debilidades que afectan su expansión y desarrollo empresarial.

A. Fortalezas

- **Producción agroecológica**

La asociación cultiva fresas sin agroquímicos, utilizando prácticas ancestrales como el uso de abonos orgánicos (como el compost) y rotación de cultivos para preservar la fertilidad del suelo.

- **Identidad cultural andina**

Los socios integran saberes ancestrales (como el calendario agrícola incaico) en sus prácticas, vinculando el cultivo con la cosmovisión andina.

- **Compromiso colectivo**

El 96% de los socios (Pregunta 3) manifestaron disposición para adoptar cambios, reflejando cohesión interna y confianza en el liderazgo.

- **Ubicación estratégica**

Coya está a 1 hora de Cusco, ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad y centro neurálgico del turismo sudamericano.

- **Valores organizacionales sólidos**

Transparencia, equidad y sostenibilidad son pilares declarados en su filosofía institucional, aunque requieren reforzarse en la práctica (es así que solo el 4% lleva registros contables).

- **Producto diferenciado**

Las fresas de Coya tienen un color rojo intenso y mayor dulzor debido a la altitud (3,900 msnm) y suelos ricos en minerales.

B. Debilidades

- **Gestión financiera deficiente**

La falta de registros contables (96% de socios sin control) genera opacidad en el uso de recursos, impidiendo evaluar rentabilidad o acceder a créditos formales. Esto limita la capacidad de inversión en tecnología y aumenta el riesgo de malversación, afectando la confianza interna. Solución prioritaria: Capacitación en contabilidad básica e implementación de software gratuito con apoyo de ONGs especializada.

- **Herramientas agrícolas obsoletas**

El uso de equipos rudimentarios (como son los azadones manuales) durante la siembra y mantenimiento reduce la productividad y exige mayor esfuerzo físico, elevando los costos operativos.

- **Ineficiencia operativa**

La incapacidad para cumplir pedidos (solo 12% eficiencia) refleja fallas en planificación de cosechas y logística, dañando la reputación ante clientes. Impacto directo: Pérdida de contratos con Supermercados de Cusco que demandan entregas puntuales. Acción clave: Diseñar un calendario agrícola estacional con apoyo técnico del SENASA.

- **Baja presencia digital**

La ausencia de perfiles en redes sociales o plataforma de ventas limita el acceso a mercados nacionales e internacionales, relegando ventas a intermediarios locales con precios bajos. Caso de éxito: La Asociación de Café Tunki (Puno) aumentó sus ventas un 50% tras lanzar un e-commerce con apoyo de PROMPERÚ.

- **Centralización de decisiones**

La concentración de poder en líderes tradicionales reduce la participación de jóvenes y mujeres en estrategias clave, frenando la innovación. En consecuencia, son pocos los socios menores de 30 años que participan en comités directivos, según entrevistas.

Propuesta: Rotación anual de roles y asambleas deliberativas con votación electrónica.

- **Dependencia de mercados locales**

La gran mayoría de ingresos proviene de ferias informales en Cusco, exponiendo a la asociación a fluctuaciones de precios y crisis estacionales. La venta se concentra en mercados locales, lo que genera un alto riesgo ante la competencia desleal, puesto que algunos actores manipulan los precios y obligan a vender a valores bajos, afectando los ingresos y debilitando la estabilidad económica de los productores.

4.2.9.3 Análisis Externo.

C. Oportunidades

- **Turismo agroecológico en auge**

Cusco atrae 5 millones de turistas anuales, muchos interesados en experiencias auténticas (MINCETUR, 2023). Puka Fresas puede ofrecer tours de cosecha de fresas con talleres de cocina andina, generando ingresos adicionales.

- **Demanda global de productos orgánicos**

El mercado orgánico crece un 10% anual, con consumidores dispuestos a pagar hasta un 30% más por productos éticos (Fibl, 2022). Certificarse como "Orgánico Perú" permitiría exportar fresas a Europa, donde países como Alemania lideran la demanda. Caso: La Asociación de Banano Orgánico de Piura aumentó sus exportaciones un 200% tras certificarse (Ccaccya & Huamán, 2020).

- **Alianzas con instituciones**

Organizaciones como FAO o PRODUCE financian proyectos agrícolas sostenibles. Puka Fresas podría acceder a fondos para tecnología de riego o capacitación en contabilidad.

Un claro caso: La Cooperativa de Quinua en Ayacucho recibió S/ 80,000 de la FAO para equipos poscosecha en 2023 (MINAGRI, 2024).

- **Plataformas digitales de venta**

Marketplaces como *Mercado Orgánico Perú* o *Linio* permiten vender directamente a consumidores urbanos. Un e-commerce con envíos refrigerados a Lima captaría clientes premium.

- **Certificaciones de calidad**

Obtener sellos como "Comercio Justo" o "Denominación de Origen" diferenciaría la fresa de Coya en mercados internacionales.

- **Gastronomía peruana**

Gestionar alianzas estratégicas con restaurantes de la región de Lima como *Kjolle* o *Mil Centro* en Cusco para incluir fresas en platos gourmet, posicionándolas como ingrediente premium.

D. Amenazas

- **Cambio climático**

Las heladas y sequías en Coya (Cusco) dañan cultivos, reduciendo rendimientos hasta un 30% en temporadas críticas (SENAMHI, 2023). Las variaciones climáticas generan escasez de agua debido a la irregularidad y disminución de las lluvias estacionales, afectando directamente el desarrollo del cultivo. Además, el aumento de temperaturas favorece la aparición de plagas y enfermedades, reduciendo el rendimiento y elevando los

costos de producción. Acción clave: Implementar sistemas de riego tecnificado y seguros agrícolas con apoyo del Ministerio de Agricultura.

- **Competencia de grandes productores**

Empresas en La Libertad y Arequipa producen fresas a gran escala con precios más bajos, desplazando a pequeños productores en mercados nacionales; por ejemplo, en 2023, el precio local de la fresa cayó un 15% por sobreoferta de estas empresas. Estrategia: Diferenciación mediante certificación orgánica y venta directa a nichos premium (FreshFruit, 2023).

- **Fluctuación de precios**

La estacionalidad y falta de contratos a largo plazo generan inestabilidad: en época de temporada alta, el precio por kilo puede caer de S/ 8 a S/ 6. Impacto: Dificulta planificación financiera y reinversión.

- **Regulaciones sanitarias exigentes**

Las regulaciones sanitarias aplicadas en el Perú constituyen una amenaza significativa para asociaciones productoras y pequeñas unidades agrícolas, debido a la rigurosidad de los requisitos establecidos por entidades como el **SENASA**, especialmente para productos destinados al consumo directo o a la exportación. Estas normas exigen controles estrictos de inocuidad, registros de trazabilidad, certificación fitosanitaria, infraestructura adecuada para manipulación y empaque, y cumplimiento de protocolos de manejo postcosecha.

Alternativa: Aliarse con *Sierra y Selva Exportadora* para acceder a capacitación y financiamiento.

- **Migración rural juvenil**

Una gran mayoría de jóvenes de la comunidad de Qquencco migran a ciudades por falta de oportunidades, reduciendo mano de obra calificada, como consecuencia:

Envejecimiento de socios (edad promedio: 55 años) limita la innovación.

- **Crisis económicas**

La inflación reduce el poder adquisitivo de consumidores locales, afectando directamente las ventas. La inestabilidad económica que atravesó el Perú en 2023 y que continúa impactando en la actualidad constituye una amenaza directa para asociaciones agrícolas como Puka Fresas. Durante este periodo, el país experimentó moderada inflación, encarecimiento de insumos agropecuarios, aumento del costo del transporte y volatilidad en los precios de alimentos, afectando la estructura de costos de los pequeños productores (BCRP, 2023).

4.2.9.4 Evaluación Interna. Se han establecido los parámetros para la valoración del análisis interno y externo, considerando los siguientes elementos:

Tabla 42

Matriz de calificación

Factor externo	Calificación	Factor interno	Calificación
“Amenaza con mayor importancia”	1	“Debilidad con mayor importancia”	1
“Amenaza con menor importancia”	2	“Debilidad con menor importancia”	2
“Oportunidad con menor importancia”	3	“Fortaleza con menor importancia”	3
“Oportunidad con mayor importancia”	4	“Fortaleza con mayor importancia”	4

Nota. Elaboración propia

Tabla 43

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Fortalezas			
1. Producción agroecológica	0.15	4	0.60
2. Identidad cultural andina	0.05	3	0.15
3. Compromiso colectivo	0.12	4	0.48
4. Ubicación estratégica	0.05	3	0.15
5. Valores organizacionales sólidos	0.05	3	0.15
6. Producto diferenciado	0.15	4	0.60
Debilidades			
7. Gestión financiera deficiente	0.10	1	0.10
8. Herramientas agrícolas obsoletas	0.04	2	0.08
9. Ineficiencia operativa	0.08	1	0.08
10. Baja presencia digital	0.08	1	0.08
11. Centralización de decisiones	0.03	2	0.06
12. Dependencia de mercados locales	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.63

Nota. Elaboración propia

Puntaje total: 2.63 (sobre 4.0)

Análisis: La asociación tiene una posición interna ligeramente superior al promedio (2.63), destacando en producción agroecológica, compromiso colectivo y producto diferenciado. Sin embargo, las debilidades financieras y operativas, baja presencia digital y su dependencia de mercados locales reducen su competitividad.

Tabla 44

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
-------------------	------	--------------------	-------------

Oportunidades			
1. Turismo agroecológico en auge	0.15	4	0.60
2. Demanda global de productos orgánicos	0.15	4	0.60
3. Alianzas con instituciones	0.10	3	0.30
4. Plataformas digitales de venta	0.10	3	0.30
5. Certificaciones de calidad	0.05	3	0.15
6. Gastronomía peruana	0.05	3	0.15
Amenazas			
7. Cambio climático	0.10	1	0.10
8. Competencia de grandes productores	0.10	1	0.10
9. Fluctuación de precios	0.05	2	0.10
10. Regulaciones sanitarias exigentes	0.05	2	0.10
11. Migración rural juvenil	0.03	2	0.06
12. Crisis económicas	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.70

Nota. Elaboración propia

Puntaje total: 2.70 (sobre 4.0)

Análisis: La asociación enfrenta un entorno moderadamente favorable, donde las oportunidades externas superan a las amenazas. El mercado ofrece condiciones propicias para crecer, especialmente por la tendencia hacia productos orgánicos y el turismo agroecológico, aunque existen riesgos como el cambio climático y la competencia de grandes productores, estos no neutralizan el potencial externo disponible.

Figura 17

Matriz FODA cruzada

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Producción agroecológica 2. Identidad cultural andina 3. Compromiso colectivo 4. Ubicación estratégica 5. Valores sólidos 6. Producto diferenciado	1. Gestión financiera deficiente 2. Herramientas agrícolas obsoletas 3. Ineficiencia operativa 4. Baja presencia digital 5. Centralización de decisiones 6. Dependencia de mercados locales
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Turismo agroecológico en auge 2. Demanda global de productos orgánicos 3. Alianzas con instituciones 4. Plataformas digitales de venta 5. Certificaciones de calidad 6. Gastronomía Peruana	➤ Obtener sellos para exportar a mercados premium (UE/EE.UU.) ➤ Ofrecer tours agroecológicos con talleres de cocina ancestral en Cusco ➤ Aliarse con restaurantes gourmet para incluir fresas en menús exclusivos	➤ Gestionar apoyo técnico de instituciones públicas y programas estatales ➤ Crear e-commerce con apoyo de PROMPERÚ para reducir la dependencia de intermediarios ➤ Acceder a subsidios del MINAGRI para modernizar equipos agrícolas
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Cambio climático 2. Competencia de grandes productores 3. Fluctuación de precios 4. Regulaciones sanitarias exigentes 5. Migración rural juvenil 6. Crisis económica	➤ Posicionar fresas como "Premium Andino" para competir con grandes productores ➤ Implementar incentivos económicos para los socios más productores ➤ Usar cercanía a Cusco para diversificar ingresos con turismo resiliente a sequías	➤ Implementar presupuestos ajustados y fondos de emergencia para mitigar las fluctuaciones ➤ Diversificar hacia exportaciones y procesados (mermeladas) para reducir riesgos ➤ Fortalecer las capacidades de los socios en Buenas

		Prácticas Agrícolas y de Manipulación Postcosecha
--	--	---

Nota. Elaboración propia

4.2.10 Estrategias Planteadas

Luego de ejecutar el diagnóstico situacional mediante la matriz FODA se estableció las siguientes estrategias.

Estrategia 1.- Obtener sellos para exportar a mercados premium (UE/EE.UU.)

Estrategia 2.- Ofrecer tours agroecológicos con talleres de cocina ancestral en Cusco

Estrategia 3.- Aliarse con restaurantes gourmet para incluir fresas en menús exclusivos

Estrategia 4.- Gestionar apoyo técnico de instituciones públicas y programas estatales (para mejorar la gestión contable y fortalecer las capacidades administrativas).

Estrategia 5.- Crear e-commerce con apoyo de PROMPERÚ para reducir dependencia de intermediarios

Estrategia 6.- Acceder a subsidios del MINAGRI para modernizar equipos agrícolas

Estrategia 7.- Posicionar fresas como "Premium Andino" para competir con grandes productores

Estrategia 8.- Implementar incentivos económicos para los socios más productores

Estrategia 9.- Usar cercanía a Cusco para diversificar ingresos con turismo resiliente a sequías

Estrategia 10.- Implementar presupuestos ajustados y fondos de emergencia para mitigar fluctuaciones

Estrategia 11.- Diversificar hacia exportaciones y procesados (mermeladas), lo cual permitirá ampliar mercados y disminuir la exposición al riesgo derivado.

Estrategia 12.- Fortalecer las capacidades de los socios en Buenas Prácticas Agrícolas y de Manipulación Postcosecha (para cumplir con normativas sanitarias nacionales y reducir riesgos de rechazo en el mercado).

4.2.10.1 Objetivos Estratégicos.

- Desarrollar una gestión empresarial competitiva en la Asociación Puka Fresas mediante la implementación de estrategias integrales en las áreas administrativa, comercial, operativa y financiera, con el fin de mejorar la eficiencia, productividad, posicionamiento y rentabilidad de la asociación, en un horizonte de 12 meses

Tabla 45

Objetivos Tácticos y Operativos

Item	Objetivos Tácticos	Item	Objetivos operativos
OE1	Fortalecer la gestión administrativa de la Asociación Puka Fresas mediante la implementación de instrumentos de planificación, organización y control que permitan optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia organizacional, en un horizonte de 12 meses	OO1	Diseñar e implementar un sistema básico de planificación estratégica
		OO2	Fortalecer la estructura organizacional
		OO3	Mejorar competencias administrativas de los directivos y socios
		OO4	Establecer un protocolo de gestión de recursos humanos
OE2	Fortalecer la gestión comercial de la Asociación Puka Fresas mediante el posicionamiento de marca, diversificación de canales de venta, ampliación de mercados y fidelización de clientes, con el fin de incrementar las ventas y la participación en el mercado, en un horizonte de 12 meses	OO1	Diseñar una propuesta de identidad visual renovada (logo, colores, empaque ecológico, mensaje de marca) para reforzar el reconocimiento
		OO2	Desarrollar un portafolio de productos derivados (mermeladas, fresas deshidratadas, néctar) con valor agregado
		OO3	Incrementar la visibilidad de la marca Puka Fresas

OE3	Fortalecer la gestión operativa de la Asociación Puka Fresas mediante una planificación eficiente, optimización de procesos, y aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos, para una mayor productividad y competitividad, en un horizonte de 12 meses	OO4	Implementar canales de venta digital para expandir el alcance de comercialización
		OO5	Expandir la base de clientes regional y nacionalmente
		OO6	Fomentar la fidelización de clientes actuales y recurrentes
		OO1	Mejorar la planificación de las actividades productivas
		OO2	Optimizar los procesos productivos
		OO3	Fortalecer el control de calidad durante las etapas productivas
		OO4	Incrementar capacidad de producción para cubrir la demanda
OE4	Fortalecer la gestión financiera de la Asociación Puka Fresas mediante la implementación de mecanismos de registro, planificación y control financiero, con el fin de mejorar la sostenibilidad económica, en un horizonte de 12 meses	OO1	Establecer un sistema de registro digital de ingresos y egresos
		OO2	Mejorar la planificación financiera de la asociación
		OO3	Fortalecer las competencias financieras de los socios

Nota. Elaboración propia

Tabla 46*Despliegue de los Objetivos Operativos*

N.º	Objetivo Operativo	Responsable	Estrategia (Nº)	Actividades Clave	Políticas	Indicadores para la Evaluación
1	Diseñar e implementar un sistema básico de planificación estratégica interna	Presidente y Junta Directiva	E1: Promover una cultura organizacional orientada a la planificación estratégica mediante talleres participativos y construcción del PEI	Talleres de capacitación, elaboración del PEI	Planificación	Sistema aprobado e implementado
2	Fortalecer la estructura organizacional	Secretario de Organización	E2: Implementar instrumentos de organización interna (MOF y ROF) que clarifiquen las funciones y responsabilidades de cada miembro	Elaboración, revisión y validación del MOF	Organización estructurada	Sistema aprobado e implementado
3	Mejorar las competencias administrativas de los directivos y socios	Presidente y Comité de Capacitación	E3: Desarrollar capacidades mediante programas de capacitación continua	Talleres administrativos, capacitación en gestión administrativa	Formación continua	Nº de Capacitaciones realizadas, % de socios capacitados
4	Establecer un protocolo de gestión de recursos humanos.	Comité de RR.HH.	E4: Profesionalizar la gestión del talento humano mediante reglas claras, incentivos y evaluación de desempeño	Contratos, funciones, incentivos	Meritocracia y motivación	Tasa de retención de miembros clave

N.º	Objetivo Operativo	Responsable	Estrategia (Nº)	Actividades Clave	Políticas	Indicadores para la Evaluación
5	Diseñar una propuesta de identidad visual renovada	Encargado de Imagen y Diseño	E5: Reposicionar la identidad visual de la marca mediante diseño profesional e innovador con participación de los socios	Diseño gráfico, validación participativa	Identidad visual coherente	Imagen gráfica implementada
6	Desarrollar un portafolio de productos derivados con valor agregado	Comité de Producción y Comercialización	E6: Diversificar la oferta con nuevos productos (mermeladas, jugos, deshidratados) para ampliar segmentos de mercado	Pruebas de desarrollo y aceptación	Innovación agroindustrial	Nº productos nuevos implementados
7	Incrementar la visibilidad de la marca Puka Fresas	Responsable de Marketing	E7: Aumenta la exposición de la marca Puka Fresas mediante un plan de comunicación e interacción en medios sociales	Calendario de publicaciones, contenidos, campañas publicitarias	Comunicación clara y constante	Métricas de alcance digital
8	Implementar canales de venta digitales	Responsable de Ventas Online	E8: Crear presencia en línea mediante página web, redes sociales y plataformas de e-commerce	Desarrollo de plataforma, gestión redes	Acceso digital y atención eficaz	Nº de canales digitales, Nº pedidos online y visitas
9	Expandir la base de clientes regional y nacionalmente	Comité Comercial	E9: Crear alianzas con tiendas locales y ferias agrícolas para presencia directa del producto	Contactar distribuidores, participar en ferias	Expansión comercial planificada	Nº ferias asistidas y contactos de nuevos clientes
10	Fomentar la fidelización de clientes actuales y recurrentes	Comité de Fidelización y CRM	E10: Establecer programas de fidelidad, envío personalizado, email marketing automatizado y contenido postventa	Base de datos de clientes, seguimiento postventa, promociones, encuestas de satisfacción	Orientación al Cliente y, Mejora Continua	Tasa de recompra, nivel de satisfacción de clientes, participación en promociones

N.º	Objetivo Operativo	Responsable	Estrategia (Nº)	Actividades Clave	Políticas	Indicadores para la Evaluación
11	Mejorar la planificación de las actividades productivas	Jefe de Producción	E11: Implementar un sistema de planificación y programación de actividades productivas	Elaborar calendario agrícola, cronograma de actividades	Planificación, programación	% actividades hechas según cronograma, N° de retrasos
12	Optimizar los procesos productivos	Jefe de Producción	E12: Estandarizar los procesos productivos mediante procedimientos técnicos y buenas prácticas de manufactura	Manual de procesos, ident. cuellos de botella, monitorear tiempos de producción	Proceso estandarizado y documentado	Reducción del tiempo de producción y desperdicios
13	Fortalecer el control de calidad durante las etapas productivas	Responsable de Calidad	E13: Implementar controles de calidad e inocuidad en cada etapa del proceso productivo	Protocolos de control, inspección, registro de incidencias	Estándares de calidad e inocuidad	% de lotes conformes, N° de controles efectuados
14	Incrementar capacidad de producción para cubrir la demanda	Jefe de Producción	E14: Optimizar uso de equipos, infraestructura y recursos mediante mantenimiento preventivo y adecuada asignación de recursos	Plan de mantenimiento, evaluación capac. Instalada, monitorear rendimiento de equipos	Productividad, mantenimiento preventivo	Incremento capacidad productiva, % de uso de equipos, N° de mant. realizados

N.º	Objetivo Operativo	Responsable	Estrategia (Nº)	Actividades Clave	Políticas	Indicadores para la Evaluación
15	Establecer un sistema de registro digital de ingresos y egresos	Responsable de Finanzas	E15: Modernizar la gestión financiera mediante herramientas digitales contables que brinden transparencia y control	Adquisición de software, capacitación	Transparencia financiera	Informes mensuales digitalizados
16	Mejorar la planificación financiera de la asociación	Junta directiva y resp. de finanzas	E16: Implementar herramientas de planificación financiera	Elaborar presupuesto anual, proyección económica	Planificación financiera	% de cumplimiento presupuestal, variación entre ingresos proyectos y reales
17	Fortalecer las competencias financieras de los socios	Responsable de Finanzas	E17: Desarrollar programas de capacitación en educación financiera	Talleres de finanzas, costos, presupuestos, ahorro	Formación continua	Nº de Capacitaciones realizadas, % de socios capacitados

Nota. Elaboración propia.

La asignación de responsables a cada objetivo operativo es vital porque garantiza claridad en la ejecución, evita duplicidad de funciones y fortalece la rendición de cuentas. Según Chiavenato (2020), una estructura con responsabilidades definidas permite que los procesos sean más eficientes, ya que cada actor conoce su rol, los recursos que administra y los resultados que debe alcanzar.

4.2.10.2 Cronograma del Plan Operativo.

CONCLUSIONES

Primera. El desarrollo de la presente investigación permitió identificar con precisión las áreas críticas en la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas, poniendo en evidencia la necesidad de optimizar sus procesos internos, por lo cual la implementación del Plan de Fortalecimiento Empresarial contribuirá significativamente en la mejora de su gestión administrativa, comercial, operativa y financiera de la asociación, permitiéndole optimizar sus procesos, mejorar su capacidad competitiva y tener un crecimiento sostenible en el mercado.

Segunda. En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico interno permitió determinar que la posición interna de la asociación es ligeramente superior al promedio, destacando entre sus principales fortalezas el carácter natural y diferenciado del producto, así como el alto nivel de compromiso de los productores asociados. No obstante, se evidenciaron debilidades significativas vinculadas con la escasa presencia digital y el limitado conocimiento en estrategias de marketing digital; además de una deficiente gestión financiera y operativa y de una dependencia comercial de mercados locales, cuyos factores restringen la proyección y competitividad de la Asociación Puka Fresas en el mercado. Se evidenció que el área financiera presenta las brechas más críticas; más sin embargo, el análisis de rentabilidad por fitotoldo (240 m²) demuestra la viabilidad económica de la propuesta: en temporada alta, cada unidad genera una utilidad neta de S/ 1,305.02 mensuales, y la asociación en conjunto puede alcanzar S/ 576,000.00 anuales en ventas, a su vez el punto de equilibrio calculado confirma que la implementación del plan es financieramente sostenible, con un retorno positivo a partir del quinto mes de

operación. Estas cifras fundamentan la urgencia de formalizar la gestión financiera mediante registros digitales, presupuestos anuales y mecanismos de reinversión colectiva.

Tercera. Respecto al segundo objetivo específico, el análisis del entorno externo evidenció una posición modernamente favorable ya que existen oportunidades significativas relacionadas con el creciente interés por el consumo de productos saludables y el turismo agroecológico, la expansión del comercio digital y la elevada demanda de productos orgánicos en los mercados regionales y nacionales. Sin embargo, también se identificaron amenazas importantes, como el cambio climático, la intensa competencia de marcas consolidadas y los altos costos logísticos asociados al transporte interregional, factores que podrían limitar la competitividad y la capacidad de expansión de la Asociación Puka Fresas.

Cuarta. En relación con el tercer objetivo específico, la aplicación de las matrices EFE, EFI y FODA permitió estructurar estrategias coherentes y viables, priorizadas en función de los recursos internos y de las condiciones del entorno. Estas estrategias se tradujeron en tácticas y actividades concretas, integradas en un plan de fortalecimiento empresarial orientado a fortalecer gestión administrativa, comercial, operativa y financiera. En síntesis, el plan propuesto constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas dentro de la Asociación Puka Fresas, al proporcionar una visión integral de sus capacidades, amenazas y ventajas competitivas, proyectando mejoras sostenibles en el corto y mediano plazo.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda fortalecer de manera decidida la gestión administrativa interna mediante un programa permanente de capacitación dirigida al equipo directivo. Este programa debe abarcar planificación estratégica, gestión financiera-contable y marketing digital. En consecuencia, la asociación podrá optimizar sus recursos, tomar decisiones basadas en información confiable, mejorar su posicionamiento en el mercado y garantizar un uso responsable, eficiente y sostenible de los recursos disponibles.

Segunda. Se recomienda consolidar una presencia digital efectiva creando y gestionando activamente canales digitales como redes sociales, página web y tiendas virtuales, lo cual facilitará el posicionamiento de la marca, la promoción de sus productos y la fidelización de los clientes.

Tercera. Se recomienda aprovechar las oportunidades del entorno desarrollando estrategias específicas para acceder a nuevos mercados regionales y nacionales, con énfasis en la calidad, el origen natural del producto y las tendencias de consumo saludable.

Cuarta. Se recomienda mitigar amenazas externas estableciendo alianzas estratégicas con empresas de logística y puntos de distribución que permitan reducir costos y tiempos de entrega, así como evaluar constantemente a la competencia para mantener una oferta diferenciada.

Quinta. Se recomienda implementar de forma prioritaria un sistema básico de gestión financiera y contable dentro de la Asociación, que incluya: (a) libro de ingresos y egresos digitalizado, (b) presupuesto operativo anual por dimensión, (c) cálculo trimestral del punto de equilibrio y margen de utilidad por socio, y (d) un fondo de

reserva colectivo para temporadas bajas. Esta acción es complementaria al plan de marketing digital y al fortalecimiento operativo, pues sin control financiero no es posible evaluar el impacto real de las estrategias propuestas ni garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la Asociación Puka Fresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F., & Vélez, C. (2018). Metodología de la investigación: Diseño y ejecución de proyectos. Editorial Trillas
- APD. (20 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.apd.es/gestion-conocimiento-empresarial/>
- Araujo, M. C., & Leal, M. (2007). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=12900>
- Acosta, J., & Flórez, A. (2021). *Fortalecimiento empresarial para organizaciones rurales*. Bogotá: Universidad Nacional
- Bertalanffy, L. von. (1968). *Teoría General de los Sistemas* (7.^a ed.). George Braziller.
- Burgos cañas, D. (2022). Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas : estudio de caso Asociación “ Panaldemiel ” del municipio de Business development in beekeeping associations : Case study Association “ Panaldemiel ” of the municipality of. *U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 1*, 1–10.
- Bautista, K. (13 de julio de 2021). *alideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/metas-organizacionales/249725108>
- Céspedes, D. M. (2023). *repositorio*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/52032/2023danielacespedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2000). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/325970572/Recursos-humanos-Chiavenato>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education.
- David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th editi). Pearson.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. In *LIBRARY JOURNAL*. LIBRARY

- JOURNAL. <https://rudycr.com/InovBis/Peter F. Drucker - Innovation and Entrepreneurship-1985.pdf>
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation by Peter F. In *Harvard Business Review* (Vol. 80, Issue 8).
- garcia afanador, m. f., britto martinez, l. m., & guzman marquez, n. d. j. (2023). *Plan de Fortalecimiento Organizacional en el Área Administrativa Conexiones en Redes de Colombia S.A.S* [universidad cooperativa de colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/52492>
- Douglas da Silva, W. (5 de agosto de 2022). *Web Content & SEO Associate*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>
- Euroinnova. (2023). Obtenido de <https://www.euroinnova.bo/blog/que-es-una-decision-autonoma>
- Eviciti. (2024). Obtenido de <https://www.eviciti.com.mx/blog-post/problemas-organizacionales/>
- Fernández, E. (2019). *repositorio*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8060/Fern%C3%A1ndez%20Lucano%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fresh-fruit. (14 de enero de 2024). Obtenido de <https://freshfruit.pe/2024/01/14/fresa-peruana-cierra-positivamente-el-2023-pero-evidencia-una-gran-necesidad-de-cambio-varietal/#:~:text=US%24%2060%20millones,-,Un%20crecimiento%20del%2022%25%20en%20volumen%20y%2017%25%20en%20valor,de%20US%24%201.77%20po>
- García, J. (2011). *Administración de organizaciones: Fundamentos y aplicaciones* (1.^a edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Garcia, J. (2010). *Calidad y Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Universidad Espiritu Santo.
- Garcia, M. (JULIO de 2009). *SCRIBD*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Giraldo, G. (2001). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/348203730/CLIMA-ORGANIZACIONAL-pdf>

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Obtenido de

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF

Gonzales, G., & Olivares, H. (2004). Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=70772>

González, J. (2021). *Ciencia Latina*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/318-

Texto%20del%20art%C3%ADculo-1148-2-10-20210309.pdf

Granados, I. (2 de diciembre de 2011). *pepsic.bvsalud.org/*. Obtenido de

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

Gutierrez, S. (21 de octubre de 2021). *Ipderecho*. Obtenido de [https://lpderecho.pe/diferencia-jornada-](https://lpderecho.pe/diferencia-jornada-horario-trabajo/)

[horario-trabajo/](https://lpderecho.pe/diferencia-jornada-horario-trabajo/)

Hernández Rodríguez, S. (2020). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (6.^a edición). McGraw-Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *esup.edu.pe/*. Obtenido de

[https://www.esup.edu.pe/wp-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-)

[content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-)

[Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-)

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (12.^a edici). Cengage Learning.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico* (6.^a edición). Pearson Educación / Prentice Hall Iberia.

Hodge, H., Anthony, W. P., & Gales, L. (2003). *Teoria de la Organizacion: Un Enfoque Estrategico*. Madrid: Pearson.

Jaramillo, J. M., & Gusqui, L. M. (2021). *Elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].

<https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15137>

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2003). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y*

de contingencias. McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (14.^a edici). McGraw-Hill Education.

La Madrid Frias de Renteria, M. E. del C. (2022). *Plan estratégico para la gestión empresarial en Corporación Bim S.A.C – Chiclayo* [Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/97900>

Leiva Ballico, E. S. (2022). *Propuesta de plan de mejora de estrategias de promoción de los baños termales de Chancos, en la provincia de Carhuaz-Ancash* [Universidad Tecnológica del Perú].
<https://hdl.handle.net/20.500.12867/8194>

MIDAGRI, M. d. (Diciembre de 2025). *La Fresa en el Perú y el mundo*. Obtenido de Repositorio MIDAGRI: <https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/2168/1/6513789-la-fresa-en-el-peru-y-el-mundo.pdf>

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1.^a edición). Pearson Educación.

Münch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2.^a edición). Pearson Educación.

Navío, J., & Fernández, V. (2022). Fundamentos de Gestión Empresarial. In *Editorial Sanz y Torres, S.L.* Editorial Sanz y Torres, S.L.
<https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316500Muestra.pdf>

Pañeda, R. J. B. (2014). *Administración* (2.^a edición). McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S., & Coulter, M. (2004). Obtenido de
<https://es.scribd.com/document/388313042/Administracion-Robbins-Coul>

Rock, R. (23 de julio de 2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>

Rus, E. (2024). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>

- Sevilla, A. (1 de junio de 2020). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Sevilla, A. (23 de enero de 2024). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Stake, R. E. (1994). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (John Wiley & Sons (ed.); 3.^a edició). John Wiley & Sons.
- Valdez Maldonado, E. (2023). *Plan estratégico para fortalecer la gestión empresarial de la cooperativa Incassi* [Universidad Señor de Sipan]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10833>
- Valle Niebuhr, R. (2012). Fortalecimiento organizacional. *LEISA Revista de Agroecología*, 28(3), 9–11. https://leisa-al.org/web/wp-content/uploads/vol28n3_leisa.pdf
- Ventura, B., & Delgado, S. (2012). Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=o2So0V6rcEcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

Anexo I: INSTRUMENTO 1

ENTREVISTA ESTRUCTURADA DICOTÓMICA II

Datos del Socio:

- Nombre: _____
- Fecha: _____

Objetivo: Evaluar el estado actual de la Asociación de Productores Puka Fresas en las áreas administrativa, comercial y marketing, operativa, y financiera-contable.

1. Área Administrativa

1. ¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida? (Sí / No)
2. ¿Existen objetivos definidos para orientar el trabajo de la asociación? (Sí / No)
3. ¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas? (Sí / No)

2. Área Comercial y Marketing

4. ¿La asociación o algún socio cuenta con redes sociales activas para promocionar las fresas? (Sí / No)
5. ¿La Asociación cuenta con tiendas físicas para la venta de sus productos? (Sí / No)

3. Área Operativa

6. ¿El personal que participa en la producción está capacitado en el cultivo de fresas? (Sí / No)

7. ¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado? (Sí / No)
8. ¿Las herramientas agrícolas que utilizan son adecuadas para la producción? (Sí / No)
9. ¿Pueden cubrir eficientemente los pedidos cuando se presentan? (Sí / No)
10. ¿La producción mensual que realizan suple sus necesidades básicas para su familia?
(Sí / No)

4. Área Financiera y Contable

11. ¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos? (Sí / No)
12. ¿Llevan un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación? (Sí / No)

Observaciones adicionales:

Firma del Entrevistador: _____

Firma del Entrevistado: _____

Anexo II: INSTRUMENTO 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA DICOTÓMICA

Datos del Entrevistado:

- Nombre: _____
- Cargo: _____
- Fecha: _____

Objetivo: Evaluar el estado actual de la Asociación de Productores Puka Fresas en las áreas administrativa, comercial y marketing, operativa, y financiera-contable

1. Área Administrativa

- 1.1 ¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida? (Sí / No)
- 1.2 ¿Existe una visión definida que guíe las actividades de la asociación? (Sí / No)
- 1.3 ¿Cuentan con objetivos claros y medibles? (Sí / No)
- 1.4 ¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas? (Sí / No)

2. Área Comercial y Marketing

- 2.1 ¿La asociación tiene presencia en redes sociales para promocionar sus productos? (Sí / No)
- 2.2 ¿Se realizan ventas a través de internet? (Sí / No)
- 2.3 ¿Cuentan con una tienda física para la comercialización de sus productos? (Sí / No)
- 2.4 ¿Poseen una página web oficial para la promoción y venta de sus productos? (Sí / No)

3. Área Operativa

- 3.1 ¿La asociación cuenta con una planta de producción propia? (Sí / No)

3.2 ¿El personal que participa en la producción está capacitado? (Sí / No)

3.3 ¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado? (Sí / No)

3.4 ¿Disponen de máquinas o herramientas agrícolas adecuadas para la producción? (Sí / No)

3.5 ¿Los pedidos son entregados a los clientes en los plazos establecidos? (Sí / No)

3.6 ¿Existe un formato estandarizado para la gestión de pedidos? (Sí / No)

3.7 ¿El formato o estilo de producción actual satisface las necesidades de la productora? (Sí / No)

4. Área Financiera y Contable

4.1 ¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos? (Sí / No)

4.2 ¿La contabilidad de la asociación está organizada de manera estructurada? (Sí / No)

4.3 ¿Utilizan algún software especializado para la gestión contable? (Sí / No)

4.4 ¿Existe un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación? (Sí / No)

Observaciones adicionales:

Firma del Entrevistador: _____

Firma del Entrevistado: _____

Anexo III: GUIA DE OBSERVACION

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Identificar aspectos internos y externos relevantes para el diagnóstico de la Asociación de Productores Puka Fresas.

Aspectos Internos

- **Infraestructura:** Estado de la planta de producción, oficinas y almacenes.
- **Equipamiento:** Disponibilidad y condiciones de las máquinas y herramientas agrícolas.
- **Organización interna:** Estructura de roles y responsabilidades dentro de la asociación.
- **Capacitación del personal:** Nivel de formación y conocimientos en producción y comercialización.
- **Gestión administrativa:** Documentación y procesos organizativos.
- **Contabilidad y finanzas:** Existencia y actualización de registros contables y control financiero.
- **Registro fotográfico** del proceso productivo
- **Registro fotográfico** de las instalaciones de la planta
- **Registro fotográfico** de las entrevistas realizadas a los colaboradores

Aspectos Externos

- **Accesibilidad:** Ubicación y facilidad de transporte hacia y desde la planta de producción.
- **Competencia:** Presencia de productores similares en la zona.
- **Mercado:** Demanda de productos y relación con clientes y proveedores.
- **Condiciones climáticas:** Impacto del clima en la producción y calidad de la fresa.
- **Regulaciones legales:** Cumplimiento de normativas de producción y comercialización.

Notas de Observación:

Fecha de Observación: _____

Firma del Observador: _____

Anexo IV: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA:

Ficha de Validación por Juicio de Expertos

1. Datos Generales

Apellidos y nombres del Experto: Miguel ~~Angel~~ Yanqui Quispe

Grado Académico: Magister en Administración

Nº de DNI: 45127114

Cargo/Institución: Docente- UNSAAC

Autores del instrumento: Mamani Flores Ronaldo

Quispe ~~Quispe~~ Rosmeri

Lugar y fecha: Cusco, 10 de noviembre 2025

2. Instrucciones para el experto:

Coloque en la matriz de instrumentación, la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y criterio según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: MB= Muy Bueno, B= Bueno, M= Mejorar, D= Deficiente

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

Criterio	Descripción	Calificación	Indicadores
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. Deficiente	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.
		2. Mejorar	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total.
		3. Bueno	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
		4. Muy Bueno	Los ítems son suficientes.
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.	1. Deficiente	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
		2. Mejorar	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
		3. Bueno	El ítem es relativamente importante
		4. Muy Bueno	El ítem es muy relevante y debe ser considerado.
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la	1. Deficiente	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
		2. Mejorar	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión

	definida que guíe las actividades de la asociación?																		
3	¿Cuentan con objetivos claros y medibles?		X			X			X				X					X	
4	¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas?		X			X			X			X					X		
5	¿La asociación tiene presencia en redes sociales para promocionar sus productos?			X		X			X			X						X	
6	¿Se realizan ventas a través de internet?		X			X			X			X						X	
7	¿Cuentan con una tienda física para la comercialización de sus productos?			X			X		X				X					X	
8	¿Poseen una página web oficial para la promoción y venta de sus productos?		X				X			X			X				X		
9	¿La asociación cuenta con una planta de producción propia?		X				X		X				X					X	
10	¿El personal que participa en la producción está capacitado?			X		X			X				X				X		
11	¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado?		X				X		X				X					X	
12	¿Disponen de máquinas o herramientas agrícolas adecuadas para la producción?		X			X				X			X				X		
13	¿Los pedidos son entregados a los clientes en los plazos establecidos?			X		X			X				X				X		
14	¿Existe un formato estandarizado para la gestión de pedidos?		X				X		X				X					X	
15	¿El formato o estilo de producción actual			X		X				X			X				X		

	satisface las necesidades de la productores?																			
16	¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos?			X		X			X				X				X			
17	¿La contabilidad de la asociación está organizada de manera estructurada?			X		X			X			X						X		
18	¿Utilizan algún software especializado para la gestión contable?			X		X			X			X						X		
19	¿Existe un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación?			X		X			X				X					X		

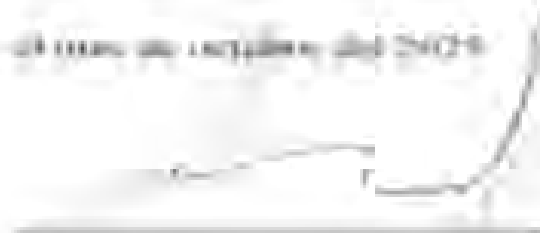
Nota: S Suficiencia, RL Relevancia, CH Coherencia, CL Claridad, RD Redacción

3. Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D	M	B	MB	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta				X	
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado			X		
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo				X	
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida				X	
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis			X		

Nota: D Deficiente, M Mejorar, B Bueno, MB Muy Bueno

En Cusco, a los 14 días


 Dr. Jorge Luis Díaz Chaves

Ficha de Validación por Juicio de Expertos

1. Datos Generales

Apellidos y nombres del Experto: Paul ~~Florez~~ Cardoso
 Grado Académico: Magister en Administración
 N° de DNI: 41957808
 Cargo/Institución: Docente- UNSAAC
 Autores del instrumento: Mamani Flores Ronaldo
 Quispe ~~Quispe~~ Rosmeri
 Lugar y fecha: Cusco, 14 de octubre 2025

2. Instrucciones para el experto:

Coloque en la matriz de instrumentación, la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y criterio según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: MB= Muy Bueno, B= Bueno, M= Mejorar, D= Deficiente

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

Criterio	Descripción	Calificación	Indicadores
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. Deficiente	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.
		2. Mejorar	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total.
		3. Bueno	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
		4. Muy Bueno	Los ítems son suficientes.
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.	1. Deficiente	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
		2. Mejorar	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
		3. Bueno	El ítem es relativamente importante
		4. Muy Bueno	El ítem es muy relevante y debe ser considerado.
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la	1. Deficiente	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
		2. Mejorar	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión

	dimensión o indicador que está midiendo	3. Bueno	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión o indicador que está midiendo.
		4. Muy Bueno	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.	1. Deficiente	El ítem no está claro.
		2. Mejorar	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
		3. Bueno	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
		4. Muy Bueno	El ítem es claro y se entiende fácilmente la pregunta
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.	1. Deficiente	La redacción no es adecuada, tiene muchas faltas ortográficas
		2. Mejorar	La redacción tiene que ser mejorada en su sintaxis.
		3. Bueno	La redacción tiene puede mejorar en la semántica.
		4. Muy Bueno	La redacción es entendible y adecuada.

Leer con atención cada una de las preguntas y asignar una calificación del 1 al 4 y registrar sus observaciones que considere oportunas.

Matriz de validación del Instrumento N.º 01

GUIA DE ENTREVISTA																								
N° Ítem	PREGUNTAS	S				RL				CH				CL				RD				OBSERVACIONES		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida?				X				X				X				X					X		
2	¿Existen objetivos definidos para orientar el trabajo de la asociación?			X				X				X				X				X				
3	¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas?				X			X				X				X				X				
4	¿La asociación o algún socio cuenta con redes sociales activas para promocionar las fresas?				X				X			X					X				X			

5	¿La Asociación cuenta con tiendas físicas para la venta de sus productos?			X			X			X			X			X		
6	¿El personal que participa en la producción está capacitado en el cultivo de fresas?			X			X			X			X			X		
7	¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado?			X			X			X			X				X	
8	¿Las herramientas agrícolas que utilizan son adecuadas para la producción?			X			X			X			X			X		
9	¿Pueden cubrir eficientemente los pedidos cuando se presentan?			X			X			X			X			X		
10	¿La producción mensual que realizan suple sus necesidades básicas para su familia?			X			X			X			X			X		
11	¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos?			X			X			X			X				X	
12	¿Llevan un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación?			X			X			X			X			X		

Nota. S Suficiencia, RL Relevancia, CH Coherencia, CL Claridad, RD Redacción

Matriz de validación del Instrumento N.º 02

GUIA DE ENTREVISTA																						
N° Item	PREGUNTAS	S				RL				CH				CL				RD				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	¿La asociación cuenta con una misión claramente establecida?				X				X				X				X				X	
2	¿Existe una visión			X				X				X				X				X		

	definida que guíe las actividades de la asociación?																		
3	¿Cuentan con objetivos claros y medibles?			X		X				X			X				X		
4	¿Cuentan con políticas internas formalmente establecidas?			X			X			X				X			X		
5	¿La asociación tiene presencia en redes sociales para promocionar sus productos?			X			X			X				X			X		
6	¿Se realizan ventas a través de internet?			X			X			X				X			X		
7	¿Cuentan con una tienda física para la comercialización de sus productos?			X			X			X				X				X	
8	¿Poseen una página web oficial para la promoción y venta de sus productos?				X		X			X				X			X		
9	¿La asociación cuenta con una planta de producción propia?				X		X			X				X			X		
10	¿El personal que participa en la producción está capacitado?			X				X			X			X			X		
11	¿La capacidad de producción actual es suficiente para la demanda del mercado?				X			X			X				X			X	
12	¿Disponen de máquinas o herramientas agrícolas adecuadas para la producción?			X				X			X				X			X	
13	¿Los pedidos son entregados a los clientes en los plazos establecidos?			X				X			X				X			X	
14	¿Existe un formato estandarizado para la gestión de pedidos?				X				X			X			X				X
15	¿El formato o estilo de producción actual			X					X			X			X			X	

	satisface las necesidades de la productora?																			
16	¿Llevan un cuaderno contable para registrar ingresos y egresos?			X				X			X		X				X			
17	¿La contabilidad de la asociación está organizada de manera estructurada?				X		X			X			X					X		
18	¿Utilizan algún software especializado para la gestión contable?			X				X			X		X				X			
19	¿Existe un control adecuado de los gastos y pagos de la asociación?				X			X			X		X				X			

Nota. S Suficiencia, RI Relevancia, CH Coherencia, CL Claridad, RD Redacción

3. Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D	M	B	MB	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta				X	
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser considerado.				X	
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo			X		
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.				X	
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.			X		

Nota. D Deficiente, M Mejorar, B Bueno, MB Muy Bueno


Mgt. Paul Flores Cardoso
 DNI: 41957808

ACTA DE CONSTITUCION

A LOS 09 DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL 2020, SIENDO HORAS 8:00 AM. SITO EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE QQUENCCO S/N, DISTRITO DE COYA, PROVINCIA DE CALCA, DEPARTAMENTO DEL CUSCO, SE REUNIERON BAJO CONVOCATORIA DE ISIDRO QUISPE CHAUCCA, CON DNI.80042354, EN PRIMERA CONVOCATORIA CON ASISTENCIA DE 19 PERSONAS:=====

- | | |
|-------------------------------|---------------|
| 1. ANA MARIA PAUCCAR CHAUCCA | DNI.47583419 |
| 2. ANGELA YAPU PAUCCAR | DNI.44720520 |
| 3. BONIFACIA CHAUCCA CHAUCCA | DNI.24467182 |
| 4. CATALINA CHAUCCA NINA | DNI.24467982 |
| 5. CIPRIANA QUISPE PAUCCAR | DNI.24467092 |
| 6. CIRILA YAPO CHAUCCA | DNI.24468139 |
| 7. ELIAS QUISPE PAUCCAR | DNI.71552413 |
| 8. ISIDRO QUISPE CHAUCCA | DNI.80042354 |
| 9. JAVIER PAUCCAR QUISPE | DNI.41541529 |
| 10. JUAN YAPO CHAUCCA | DNI.80264047 |
| 11. JUSTINO QUISPE NINA | DNI.40326633 |
| 12. LUIS QUISPE CHAUCCA | DNI.43226072 |
| 13. MARTINA YAPU HUAMAN | DNI.24467012 |
| 14. MODESTA QUISPE YUNCATTUPA | DNI.40686168 |
| 15. PAULA PAUCCAR CHAUCCA | DNI.244671268 |
| 16. PORFIRIO CHAUCA QUISPE | DNI.80264710 |
| 17. ROLANDO CHAUCCA YAPO | DNI.45520552 |
| 18. SATURNINA QUISPE CHAUCCA | DNI.44403424 |
| 19. TEODORA QUISPE CHAUCCA | DNI.44405923 |

Y HABIENDO QUORUM REGLAMENTARIO PARA TRATAR LA UNICA AGENDA SIGUIENTE:=====

- 1.- CONSTITUCION DE LA "ASOCIACION DE PRODUCTORES PUKA FRESAS LAGUNA QQORICOCHA".=====





NOTARIA BUSTAMANTE
COPIA CERTIFICADA

2.- APROBACION DEL ESTATUTO.

3.- ELECCION DEL PRIMER CONSEJO DIRECTIVO.

4. OTORGAMIENTO DE FACULTADES.

ANTES DE DAR INICIO LA ASAMBLEA APRUEBA POR UNANIMIDAD, PARA QUE SE ASUMAN LOS CARGOS DE PRESIDENTE AL SR. ISIDRO QUISPE CHAUCCA, CON DNI.80042354, QUIEN PRESIDIRA LA SESION Y ACTUARA COMO SECRETARIO EL SR. ELIAS QUISPE PAUCCAR, CON DNI.71552413, Y SE PUSO A CONSIDERACION DE LOS ASISTENTES LO SIGUIENTE.

1.- CONSTITUCION DE LA "ASOCIACION DE PRODUCTORES PUKA FRESAS LAGUNA QQORICOCHA".

LUEGO DE LA INTERVENCION DE LOS ASISTENTES SE ACORDÓ POR UNANIMIDAD, CONSTITUIR LA ASOCIACION CIVIL SIN FINES DE LUCRO CON LA DENOMINACION: "ASOCIACION DE PRODUCTORES PUKA FRESAS LAGUNA QQORICOCHA".

2.- APROBACIÓN DEL ESTATUTO: SE APROBÓ EN 33 ARTICULOS, DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS.

3.- DESIGNACION DEL CONSEJO DIRECTIVO; POR ELECCION DEMOCRATICA. A CONTINUACIÓN LA ASAMBLEA APRUEBA POR UNANIMIDAD ELEGIR A VOTO DIRECTO AL PRIMER CONSEJO DIRECTIVO, CUYO RESULTADO ES COMO SIGUE:

PRESIDENTE:	ISIDRO QUISPE CHAUCCA	DNI.80042354
VICEPRESIDENTE:	PORFIRIO CHAUCA QUISPE	DNI.80264710
SECRETARIO:	ELIAS QUISPE PAUCCAR	DNI.71552413
TESORERO:	JUSTINO QUISPE NINA	DNI.40326633
VOCAL:	MODESTA QUISPE YUNCATTUPA	DNI.40686168
FISCAL:	ROLANDO CHAUCCA YAPO	DNI.45520552

4.- OTORGAMIENTO DE FACULTADES. LA ASAMBLEA APRUEBA POR UNANIMIDAD, OTORGAR LAS AMPLIAS FACULTADES A ISIDRO QUISPE CHAUCCA, CON DNI.80042354, PARA QUE PUEDA SUSCRIBIR LA MINUTA, ESCRITURA PÚBLICA, Y CUALQUIER MINUTA DE ACLARACION Y DECLARACION QUE SEAN NECESARIOS EN EL PRESENTE TRÁMITE, HASTA SU INSCRIPCIÓN EN

REGISTROS PÚBLICOS DE CUSCO. ASI CONCLUYO LA ASAMBLEA SIENDO 9:30 AM. DEL MISMO DIA Y PROCEDEN A FIRMAR TODOS LOS PRESENTES. CONTINUAN 19 FIRMAS DE LOS ASISTENTES.

NOTARIA BUSTAMANTE
COPIA CERTIFICADA



PODER JUDICIAL

COYA - CALCA

Acta de legalización y apertura de libro



En el distrito de Coya a las once de la mañana del día diecisiete de Enero del año dos mil diecinueve, Yo Juan Francisco Palomino Loayza Juez de Paz del distrito de Coya Certifico la Apertura del presente primer libro denominado libro de Actas perteneciente a Asociación de productores Puká fresas Laguna Qhorica Cha con domicilio en la comunidad de Qqueucco presentado por el señor Isidro Quispe Chaucca con DNI N° 80042354 presidente de la Asociación el mismo que consta de cien folios simples los cuales están sellados con el sello de este juzgado y queda registrado bajo el número diez (10-2019) en el registro cronológico de legalización y apertura de libros del presente año lo que doy fe:

17 ENE 2019



Juan Francisco Palomino Loayza
JUAN FRANCISCO PALOMINO LOAYZA
JUEZ DE PAZ
JURISDICCION DE PAZ COYA - CALCA



Anexo VI: REGISTRO FOTOGRAFICO PUKA FRESAS

















Anexo VII: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MÉTODOS
Problema general	Objetivo general	"Hipótesis general"	
¿Cómo un plan de fortalecimiento empresarial puede mejorar la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?	Proponer un plan de fortalecimiento empresarial que pueda mejorar la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	El plan de fortalecimiento empresarial contribuirá significativamente a mejorar la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas en el distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	Tipo de Investigación: Estudio de Casos Enfoque de Investigación: Cuantitativo Nivel de Investigación: Descriptivo - propositivo Diseño de Investigación: No experimental Población de Estudio: 25 socios Muestra: tipo censal (25 socios) Técnicas de Recolección de Datos: Observación y entrevista Instrumentos de Recolección de Datos: Guía de observación y guía de entrevista
Problemas Específicos	"Objetivos Específicos"	Hipótesis Específicas	
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?	Identificar las fortalezas y debilidades del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	La identificación de las fortalezas y debilidades del área administrativa, comercial, operativa y financiera fortalecerá positivamente la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	
¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?	Identificar las oportunidades y amenazas del área administrativa, comercial, operativa y financiera de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	La identificación de las oportunidades y amenazas del área administrativa, comercial, operativa y financiera fortalecerá positivamente la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	
¿Qué estrategias es necesario proponer para concretar el mejoramiento de la gestión y competitividad de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024?	Realizar un análisis estratégico a través de la Aplicabilidad matricial EFE, EFI para la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	La realización de un análisis estratégico reforzará positivamente la gestión empresarial de la Asociación Puka Fresas del distrito de Coya, provincia de Calca-Cusco, 2024	

Plan de Fortalecimiento Empresarial Caso: Asociación de Productores Puka

Fresas, Distrito de Coya, Provincia de Calca-Cusco 2024

Business Strengthening Plan: Case of the Puka Fresas Producers

Association, District of Coya, Province of Calca – Cusco 2024

Autores

Ronaldo Mamani Flores, Rosmeri Quispe Quispe

Asesor: Dr. Federico Moscoso Ojeda

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES PUKA FRESAS, DISTRITO DE COYA, PROVINCIA DE CALCA-CUSCO 2024" tuvo por objetivo principal proponer un Plan de Fortalecimiento Empresarial que mejore la gestión y competitividad de la Asociación de Productores Puka Fresas, en el distrito de Coya, provincia de Calca, Cusco, durante el año 2024. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y nivel descriptivo-propositivo, con una muestra censal conformada por los 25 socios de la asociación. El diagnóstico identificó deficiencias en cuatro dimensiones clave: (1) área administrativa: ausencia de planificación estratégica, misión, visión, objetivos y estructura organizacional formal; (2) área comercial: canales de distribución informales, escasa presencia digital y dependencia de intermediarios; (3) área operativa: herramientas agrícolas inadecuadas e incapacidad de cubrir la demanda del mercado; y (4) área financiera: registros contables deficientes, ausencia de control presupuestal y baja rentabilidad. En respuesta, se diseñó un Plan de Fortalecimiento Empresarial integrado con estrategias, objetivos operativos, indicadores y un cronograma único que abarca las cuatro dimensiones, sustentado en análisis FODA, matrices EFE/EFI, análisis de rentabilidad, flujo de caja proyectado y punto de equilibrio.

ABSTRACT

The present research work titled "BUSINESS STRENGTHENING PLAN CASE: PUKA FRESAS PRODUCERS ASSOCIATION, DISTRICT OF COYA, PROVINCE OF CALCA-CUSCO 2024", aimed to propose a Business Strengthening Plan to improve the management and competitiveness of the Puka Fresas Producers Association in the district of Coya, province of Calca, Cusco, during the year 2024. The research adopted a quantitative approach, of an applied type and descriptive-propositive level, with census sample consisting of the 25 members of the association. The diagnosis identified deficiencies in four key dimensions: (1) administrative area: absence of strategic planning, mission, vision, objectives, and formal organizational structure; (2) commercial area: informal distribution channels, scarce digital presence, and dependence on intermediaries; (3) operational area: inadequate agricultural tools and inability to meet market demand; and (4) financial area: deficient accounting records, absence of budgetary control, and low profitability. In response, an integrated Business Strengthening Plan was designed with strategies, operational objectives, indicators, and a unique

schedule covering the four dimensions, supported by SWOT analysis, EFE and EFI matrices, profitability analysis, projected cash flow, and break-even point.

Palabras claves: Fortalecimiento empresarial, Gestión, Competitividad.

INTRODUCCIÓN

En años recientes, en el Perú los agricultores se han enfocado en la producción de fresas debido a su corto ciclo de crecimiento, lo que es la principal razón por la que se ha elegido este cultivo. La respectiva fruta se cultiva en regiones templadas con temperaturas de 18 a 22 grados, pero a su vez se ha adaptado su producción en regiones frías bajo invernaderos. Su distribución ya sea en forma de fruta fresca o procesados se efectúa en grandes ciudades y mercados exigentes como son los supermercados y externos; y asimismo se comercializa en mercados locales y de autoconsumo en las áreas productoras.

Según la Dirección General de Información Agraria (2008) indica que la mayor producción de fresas se concentra en la zona de Lima, seguido por la región de La Libertad. Asimismo, en Tacna se sembró con escasa extensión hasta 1999; en Cusco se plantó hasta 2003 un tipo de fresa llamada frutilla y en Apurímac se inició la siembra en 1999 con 1 ha y para el 2007 aumentó a 10 ha. Por otro lado, se data siembras que se llevaron a cabo una sola vez, Ica 4 ha en 1999 y Huánuco 3 ha en 2006, entre otras.

Tabla 01

Producción de fresas por regiones (ha)

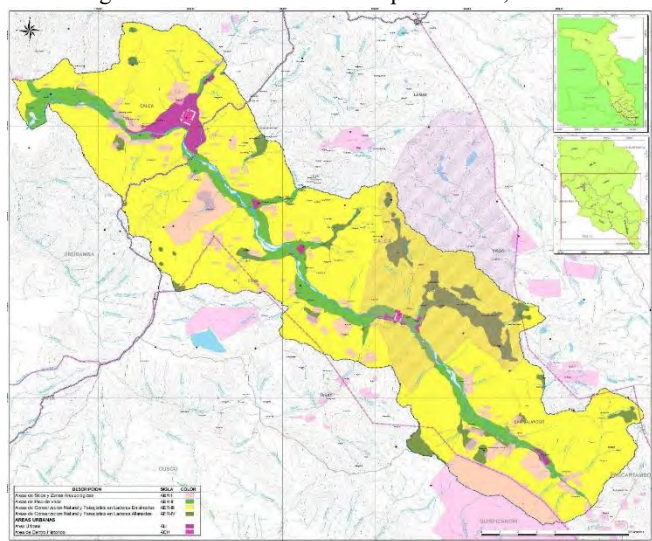
Año	La Libertad	Lima	Tacna	Apurímac	Cusco	Otros	Total
1994	134	860	3		10		1 007
1995	131	884	1		7		1 023
1996	234	1119	2		7		1 362
1997	157	1300	2		7		1 466
1998	102	878	2		12		994
1999	64	2487	2	1	1	4	2 555
2000	72,5	1144		2			1 219
2001	61	556		4	1		622
2002	44,5	1151		3	1		1 199
2003	24	1567		9	1		1 601
2004	11,5	1209		8			1 228
2005	14,5	961		5			981
2006	35	920		8		3	963

Año	La Libertad	Lima	Tacna	Apurímac	Cusco	Otros	Total
2007*	26,5	777		10			813

Nota. La tabla detalla la superficie producida en hectáreas entre los años 1994 – 2007. Adaptado de *Estudio de la Fresa en el Perú y en el Mundo*, por Ministerio de Agricultura y Riego [MIDAGRI], 2008 (<https://repositorio.midagri.gob.pe/handle/20.500.13036/451>).

Según **Fresh-fruit (2024)** indica que, en el Perú este cultivo todavía es de producción media y no ha conseguido producir incrementos notables en años recientes. Además, hay una considerable variabilidad en las calidades alcanzadas en todas las zonas productoras y la sensibilidad climática del producto no asegura un ritmo de producción estable.

A nivel local, la Asociación de Productores Puka Fresas de la localidad de Coya, “Provincia” de Calca, Departamento Cusco, situada en la comunidad de Qquencoco, se dedica a la producción y comercialización de fresas, contando con una experiencia de más 5 años en su actividad. A pesar de su potencial en el mercado de frutas de alta calidad, los productores carecen de un adecuado plan de fortalecimiento empresarial que permita optimizar sus recursos y mejorar su competitividad. En este contexto, la gestión interna de la asociación presenta deficiencias en la planificación y organización de sus actividades productivas, así como en la



capacitación y desarrollo de competencias de sus miembros. Estas limitaciones obstaculizan su acceso a mercados más amplios y su capacidad de responder a las demandas cambiantes del mercado local y regional.

La presente investigación se sustenta en la aplicación de diversas herramientas de análisis estratégico, entre las que destacan la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Debilidades, Oportunidades,

Fortalezas y Amenazas (FODA) y la Matriz Estratégica. Estas herramientas permiten identificar de manera sistemática las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades del entorno, mitigar las amenazas, consolidar las fortalezas organizacionales y superar las deficiencias existentes.

Asimismo, se elaboró la Matriz Interna y Externa (MIME) (Figura 1), instrumento que facilita la determinación de la posición estratégica actual de la Asociación Puka Fresas, sirviendo como base para la toma de decisiones y la formulación de un plan de acción integral. Este plan se concibe como una herramienta de gestión estructurada que organiza de manera lógica y secuencial las actividades a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de optimizar la eficiencia organizacional y la competitividad de la asociación.

Finalmente, se desarrolló el Mapa de Procesos, concebido como un recurso visual que permite comprender la interrelación entre las distintas áreas funcionales de la organización. Este instrumento facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión operativa y administrativa, contribuyendo a la mejora continua y a la resolución de los problemas recurrentes que afectan la productividad y la sostenibilidad institucional. En conjunto, estas herramientas proporcionan una visión integral del estado actual de la Asociación y orientan la toma de decisiones estratégicas hacia un fortalecimiento empresarial sostenido.

En lo referente a la revisión de estudios previos indican que la producción de fresas en el Perú ha estado históricamente concentrada en la región de Lima, seguida por La Libertad, mientras que en regiones como Tacna, Cusco y Apurímac la expansión del cultivo ha sido más reciente y de menor escala. Por ejemplo, se menciona que en Cusco se cultivó una variedad denominada “frutilla” hasta 2003, y en Apurímac la siembra comenzó en 1999 con solo 1 ha, llegando a 10 ha en 2007. Estas referencias históricas muestran un patrón de crecimiento lento y disperso del cultivo fuera del eje tradicional costero.

Complementariamente, datos de **Fresh-Fruit (2024)** señalan que el cultivo de la fresa en el Perú continúa siendo de escala media, sin logros notables de expansión productiva en los últimos años. Asimismo, se advierte sobre una importante variabilidad en la calidad del fruto entre zonas productoras y una elevada sensibilidad climática del cultivo, lo cual compromete la estabilidad productiva. En particular, un invierno más cálido de lo habitual entre agosto y octubre podría reducir la tasa de floración y, por ende, afectar negativamente las cosechas proyectadas para 2024.

En el contexto de la investigación sobre la Asociación Puka Fresas, estos patrones nacionales refuerzan la relevancia de fortalecer la gestión interna del cultivo, la tecnología y la capacidad predictiva frente a la variabilidad climática. La concentración histórica de la producción en la costa sugiere

que las regiones andinas enfrentan barreras estructurales: menores infraestructuras, menor acceso a tecnologías agronómicas, mayor riesgo climático y una menor difusión de experiencias exitosas. En ese sentido, la propuesta de fortalecimiento debe considerar no solo la mejora administrativa, comercial y operativa, sino también mecanismos de resiliencia climática, diversificación varietal y control de calidad adaptados al contexto de altura.

Para enriquecer estos hallazgos, podrían agregarse dos casos adicionales con criterio similar:

1. **Investigación regional sobre producción de fresa en la sierra peruana:** estudios recientes indican que la producción de fresa en regiones como Cajamarca y Ayacucho ha comenzado a desarrollarse bajo tecnologías de invernadero, pero con rendimientos muy variables y falta de acceso a mercados de valor agregado.
2. **Estudios en países vecinos de la región andina:** por ejemplo, en Ecuador y Colombia se observan iniciativas agrícolas andinas de fresa que combinan manejo protegido, diversificación varietal y sistemas de mercadeo digital para hacer frente a las restricciones climáticas y de escala.

Incorporar esos casos comparativos permitiría posicionar el estudio de Puka Fresas en un contexto regional más amplio, subrayando las tendencias comunes y las particularidades locales que debe manejar un plan de fortalecimiento empresarial en zonas altoandinas.

MATERIALES Y METODOS

La presente investigación titulada “*Plan de Fortalecimiento Empresarial: Caso Asociación de Productores Puka Fresas, Distrito de Coya, Provincia de Calca – Cusco, 2024*” tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico orientado a mejorar la gestión interna, la competitividad y la sostenibilidad de la Asociación de Productores Puka Fresas. A partir de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, se formularon estrategias de marketing, fortalecimiento organizativo y posicionamiento digital, que permiten consolidar la estructura asociativa, estandarizar los procesos productivos y mejorar la comercialización colectiva. Los resultados evidencian que el fortalecimiento empresarial en organizaciones rurales requiere de una planificación participativa, en la que los socios se involucren activamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Este trabajo de investigación es de carácter “Estudio de Casos”, dado que, permite abordar problemáticas complejas en contextos reales, facilitando el análisis integral de los factores que afectan el desempeño y crecimiento de la organización. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), “el estudio de casos es un método de investigación cualitativo que se utiliza para describir, analizar y comprender fenómenos específicos dentro de un contexto determinado, especialmente cuando se pretende aportar soluciones

prácticas” (p. 135). Este enfoque es especialmente adecuado cuando se busca proponer estrategias específicas para mejorar procesos internos, como la gestión administrativa y el acceso a mercados, así como para enfrentar desafíos externos, como la competencia y la comercialización.

El estudio de caso permite analizar la problemática en un contexto de la vida real con casos similares como la investigación de **García et al. (2023)**, quienes, al analizar la empresa Conexiones en Redes de Colombia S.A.S., concluyeron que la implementación de un plan de fortalecimiento organizacional permite mejorar la eficiencia administrativa y la comunicación transversal. Mientras que en dicho estudio se identificaron deficiencias estructurales y de liderazgo, la Asociación Puka Fresas muestra un nivel de cohesión interna y participación que facilita la aplicación de estrategias colaborativas, evidenciando una diferencia en la madurez organizativa y en la disposición para la mejora continua.

De manera similar, **Burgos et al. (2022)**, al estudiar asociaciones apícolas en Colombia, determinaron que un plan de fortalecimiento empresarial contribuye significativamente al aprovechamiento de las fortalezas internas y a la mitigación de debilidades relacionadas con la gestión y la asociatividad. En consonancia, la Asociación Puka Fresas evidencia una estructura organizacional que puede potenciarse mediante una adecuada planificación estratégica, incorporando la participación activa de los socios en los niveles estratégico, táctico y operativo, tal como lo plantean los autores mencionados. Finalmente, investigaciones como las de **Valdez (2023)** y **Leiva (2022)** confirman que la planificación estratégica y la promoción efectiva son pilares fundamentales para el fortalecimiento institucional y el posicionamiento en el mercado. En línea con estos aportes, la presente investigación reafirma que la formulación de un plan estructurado permite optimizar la gestión interna, fomentar la cohesión entre los miembros y consolidar una estrategia comercial sostenible, orientada a la expansión de la Asociación Puka Fresas en los mercados regionales y nacionales.

En conjunto, los resultados de la investigación evidencian que la falta de planificación estratégica y gestión estructurada constituye un obstáculo común en las organizaciones productivas de pequeña escala, tanto en contextos peruanos como latinoamericanos. La experiencia comparada demuestra que la implementación de planes de fortalecimiento empresarial “sustentados en el análisis interno y externo, el diagnóstico participativo y la gestión por procesos” contribuye significativamente al mejoramiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación al entorno.

La estructura del presente estudio se sustentó en el modelo analítico de formulación estratégica, desarrollado en tres

etapas secuenciales. La primera etapa, correspondiente a la recolección de información, se llevó a cabo mediante la aplicación de una entrevista estructurada con preguntas dicotómicas, diseñada en la plataforma Google Forms, dirigida a los miembros de la Asociación de Productores Puka Fresas, ubicada en el distrito de Coya, provincia de Calca, región Cusco. Este instrumento permitió identificar las condiciones actuales de gestión administrativa, comercial, operativa y financiera de la organización.

Dado el contexto rural y la limitada conectividad digital de algunos socios, se emplearon estrategias mixtas de comunicación para garantizar la participación activa de todos los productores. Se realizaron entrevistas estructuradas dicotómicas y llamadas telefónicas, con los representantes de la asociación. Además, cuando las condiciones climáticas y de acceso lo permitieron, se efectuaron talleres participativos presenciales en la comunidad de Quencco, con la finalidad de validar la información obtenida y promover la participación colectiva en el diagnóstico organizacional.

La segunda etapa consistió en el procesamiento y análisis de la información, donde se sistematizaron los datos recolectados para elaborar las matrices de evaluación de factores internos (MEFI), factores externos (MEFE) y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Estas herramientas permitieron diagnosticar la posición estratégica actual de la Asociación Puka Fresas, evidenciando sus capacidades organizativas, las condiciones del entorno y las oportunidades potenciales de desarrollo en el mercado regional y nacional.

Finalmente, la tercera etapa correspondió a la formulación estratégica, en la cual, a partir del análisis de las matrices, se diseñó una propuesta de plan de fortalecimiento empresarial orientado a optimizar la gestión interna, consolidar la capacidad productiva y mejorar la comercialización colectiva de las fresas. Este plan se estructuró con base en los principios de participación activa, sostenibilidad y gestión eficiente de recursos, alineándose con los objetivos de competitividad y desarrollo local sostenible de la comunidad de Coya.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan acorde con las tres etapas enunciadas. Dicha recolección de datos se llevó a cabo mediante el desarrollo de dos talleres participativos con los 25 asociados de la Asociación de Productores Puka Fresas, complementados con la aplicación de una entrevista estructurada con preguntas dicotómicas. Estas herramientas permitieron obtener información relevante y detallada sobre las áreas administrativa, comercial, operativa y financiera de la organización, lo que facilitó la construcción de la matriz DOFA y la posterior formulación de las matrices MEFI y MEFE, fundamentales para el diagnóstico estratégico.

En la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), se obtuvo un puntaje total de 2.63 sobre 4.0, lo que evidencia que la asociación posee una posición ligeramente sólida, superior al promedio de 2.5. Este resultado indica un desempeño favorable en dimensiones como la producción agroecológica, el compromiso colectivo de los productores y la diferenciación del producto frente a competidores locales. Sin embargo, también se identificaron debilidades financieras y operativas, tales como la limitada formalización contable y la insuficiente capacitación técnica, que reducen parcialmente su potencial competitivo y su capacidad para expandirse a nuevos mercados.

Por otro lado, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) alcanzó un puntaje total de 2.70 sobre 4.0, lo que refleja que la asociación responde ligeramente de manera positiva ante los factores del entorno. Si bien se observan algunos avances en el aprovechamiento de alianzas locales y la vinculación con el sector gastronómico regional, se evidenció una baja capacidad de respuesta ante oportunidades estratégicas como la obtención de certificaciones de calidad, la articulación con el turismo vivencial y la inserción en cadenas de valor más amplias. Asimismo, la organización se mantiene vulnerable a amenazas externas como los efectos del cambio climático, la variabilidad estacional en la producción y las regulaciones sanitarias más exigentes del mercado nacional.

En síntesis, los resultados obtenidos permiten concluir que la posición interna de la Asociación Puka Fresas es fuerte, lo que le otorga una base favorable para contrarrestar sus debilidades y aprovechar de forma más eficiente sus recursos. Asimismo, su posición externa moderadamente fuerte habla de su capacidad de adaptación frente a las condiciones cambiantes del entorno, consolidando así su sostenibilidad y competitividad en el mercado regional de productos agroecológicos.

Tabla 02
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos	Calificación (1-4)		
	Peso		Ponderación
Fortalezas			
1. Producción agroecológica	0.15	4	0.60
2. Identidad cultural andina	0.05	3	0.15
3. Compromiso colectivo	0.12	4	0.48
4. Ubicación estratégica	0.05	3	0.15
5. Valores organizacionales sólidos	0.05	3	0.15
6. Producto diferenciado	0.15	4	0.60
Debilidades			
7. Gestión financiera deficiente	0.10	1	0.10

8. Herramientas agrícolas obsoletas	0.04	2	0.08
9. Ineficiencia operativa	0.08	1	0.08
10. Baja presencia digital	0.08	1	0.08
11. Centralización de decisiones	0.03	2	0.06
12. Dependencia de mercados locales	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.63

Tabla 03

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MILE)			
Factores Externos		Califi	Ponderació
	Peso	n (1-4)	
Oportunidades			
1. Turismo agroecológico en auge	0.15	4	0.60
2. Demanda global de productos orgánicos	0.15	4	0.60
3. Alianzas con instituciones	0.10	3	0.30
4. Plataformas digitales de venta	0.10	3	0.30
5. Certificaciones de calidad	0.05	3	0.15
6. Gastronomía peruana	0.05	3	0.15
Amenazas			
7. Cambio climático	0.10	1	0.10
8. Competencia de grandes productores	0.10	1	0.10
9. Fluctuación de precios	0.05	2	0.10
10. Regulaciones sanitarias exigentes	0.05	2	0.10
11. Migración rural juvenil	0.03	2	0.06
12. Crisis económicas	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.70

En esta segunda fase del estudio, se procedió al análisis estratégico mediante la aplicación de la **Matriz FODA cruzada**, la cual permitió identificar y contrastar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño y la sostenibilidad de la **Asociación Puka Fresas**.

A partir de los resultados obtenidos, se determinó que la Asociación presenta fortalezas significativas en su producción agroecológica, la preservación de su identidad cultural andina, el compromiso colectivo de sus socios, su ubicación estratégica en el distrito de Coya, la presencia de valores sólidos dentro de su organización y la existencia de un producto diferenciado que resalta en el mercado regional por su calidad y procedencia natural.

En cuanto al entorno externo, se reconocieron oportunidades relevantes, como el auge del turismo agroecológico, el crecimiento de la demanda global de productos orgánicos, la posibilidad de establecer alianzas con instituciones públicas y privadas, el acceso a plataformas digitales de comercialización y la obtención de certificaciones de calidad para acceder a mercados internacionales. En contraste, las amenazas más notorias incluyen los efectos del cambio climático, la competencia de grandes productores, la fluctuación de precios agrícolas, las regulaciones sanitarias cada vez más exigentes, la migración rural juvenil y los impactos derivados de la crisis económica nacional e internacional.

En síntesis, el análisis estratégico demuestra que la Asociación Pukafresas se encuentra en una posición de crecimiento y desarrollo sostenido, con un potencial competitivo importante sustentado en su identidad cultural y su compromiso comunitario. Sin embargo, debe fortalecer su gestión organizacional, tecnológica y comercial para consolidarse como un referente del emprendimiento agroecológico andino en la región Cusco.

En esta última etapa del análisis estratégico, y considerando los resultados obtenidos en la matriz FODA cruzada, se procedió a la formulación del plan de acción estratégico para la Asociación Pukafresas, orientado a consolidar su posicionamiento competitivo y fomentar su sostenibilidad económica, social y ambiental. Este plan tiene como propósito fundamental impulsar el fortalecimiento organizacional, la innovación en los procesos de producción y comercialización, la proyección digital de la marca y el aprovechamiento sostenible de los recursos locales, en coherencia con los valores comunitarios y las tendencias del mercado agroecológico.

Figura 02

Matriz FODA cruzada

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores internos	1. Producción agroecológica. 2. Identidad cultural andina. 3. Compromiso colectivo. 4. Ubicación estratégica 5. Valores sólidos 6. Producto diferenciado.	1. Gestión financiera deficiente. 2. Herramientas agrícolas obsoleta 3. Ineficiencia operativa 4. Baja presencia digital. 5. Centralización de decisiones. 6. Dependencia de mercados locales
Factores externos	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
	Estrategias FO	Estrategias DO

1. Turismo agroecológico en auge. 2. Demanda global de productos orgánicos 3. Alianzas con instituciones 4. Plataformas digitales de venta. 5. Certificaciones de calidad. 6. Gastronomía Peruana	-Obtener sellos para exportar a mercados premium (UE/EE.UU.). -Ofrecer tours agroecológicos con talleres de cocina ancestral en Cusco. -Aliarse con restaurantes gourmet para incluir fresas en menús exclusivos	-Gestionar apoyo técnico de instituciones públicas y programas estatales -Crear e-commerce con apoyo de PROMPERÚ para reducir la dependencia de intermediarios. -Acceder a subsidios del MINAGRI para modernizar equipos agrícolas
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1.Cambio climático 2.Competencia de grandes 3. Fluctuación de precios 4. Regulaciones sanitarias exigentes. 5. Migración rural juvenil. 6. Crisis económica	-Posicionar fresas como "Premium Andino" para competir con grandes productores. -Implementar incentivos económicos para los socios más productores. -Usar cercanía a Cusco para diversificar ingresos con turismo resiliente a sequías	-Implementar presupuestos ajustados y fondos de emergencia para mitigar las fluctuaciones. -Diversificar hacia exportaciones y procesados (mermeladas) para reducir riesgos. -Fortalecer las capacidades de los socios en Buenas Prácticas Agrícolas y de Manipulación Postcosecha

El plan de acción formulado para la Asociación Puka Fresas tiene como propósito orientar las decisiones estratégicas hacia la consolidación de una organización sólida, innovadora y sostenible. Este plan se basa en los resultados obtenidos del análisis FODA cruzado, el cual permitió señalar las fortalezas internas clave y las oportunidades del entorno, así como las debilidades y amenazas que enfrenta la asociación. De esta manera, las estrategias diseñadas buscan potenciar las capacidades agroecológicas, organizativas y comerciales de la asociación, promoviendo el desarrollo económico local y el fortalecimiento de la

identidad cultural andina como elemento diferenciador en el mercado de productos frescos y saludables.

En una primera línea de acción, las estrategias FO y FA priorizan el posicionamiento competitivo y la diferenciación de marca. Para ello, se plantea aprovechar la producción agroecológica como una ventaja natural que responda a las tendencias globales de consumo saludable, mediante campañas de visibilidad digital con identidad regional, contenidos educativos sobre los beneficios del producto y el fortalecimiento del empaque y la imagen visual. Asimismo, se promoverá la narrativa de origen campesino como herramienta de comunicación que refuerce la autenticidad y sostenibilidad del producto, complementada con alianzas logísticas regionales que optimicen los costos de distribución y aumenten la presencia de mercado.

En una segunda línea, las **estrategias DO** se orientan al **fortalecimiento organizacional y tecnológico**. La asociación implementará programas de capacitación en marketing digital, comercio electrónico y gestión financiera, con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Asimismo, se desarrollará una tienda virtual autoadministrable y la participación en plataformas digitales como Juntos y Mercado Libre, con el fin de ampliar los canales de venta y reducir la dependencia de intermediarios. De igual forma, se prevé un trabajo activo en redes sociales como Facebook e Instagram, dirigido a captar consumidores de ciudades como Cusco, Lima y Arequipa, donde existe una alta preferencia por productos orgánicos y sostenibles.

Finalmente, las estrategias DA están dirigidas a minimizar los riesgos externos y mejorar la eficiencia operativa. Para ello, se plantea la externalización parcial del marketing digital mediante la contratación de expertos que refuercen la comunicación institucional y las campañas de promoción en periodos clave. Además, se implementará un sistema de ventas bajo demanda o preventa que permita reducir los costos logísticos y evitar la sobreproducción. A la par, se establecerá una política de precios competitivos basada en análisis de costos reales, asegurando la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. En conjunto, este plan de acción busca consolidar a la Asociación Puka Fresas como un referente regional en producción agroecológica sostenible, innovación comercial y gestión asociativa eficiente en el Valle Sagrado de los Incas.

Figura 03
Mapa de Procesos Estratégicos

MAPA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS



NOMENCLATURA

Nomenclatura de la simbología empleada y se detalla a continuación:

Sigla / Abreviatura	Definición
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MIME	Matriz Interna y Externa (Modelo Estratégico)
FO	Estrategia basada en Fortalezas y Oportunidades
FA	Estrategia basada en Fortalezas y Amenazas
DO	Estrategia basada en Debilidades y Oportunidades
DA	Estrategia basada en Debilidades y Amenazas
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego del Perú
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
Puka Fresas	Asociación de Productores Puka Fresas, Coya - Calca – Cusco

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F., & Vélez, C. (2018). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución de proyectos*. Editorial Trillas
- Burgos, L., Contreras, J., & Rojas, M. (2022). *Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas*:

Estudio de caso Asociación Panaldemiel del Municipio del Fortul-Arauca en Colombia [Tesis de pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. Repositorio Institucional UPTC.

Dirección General de Información Agraria. (2008). Situación y perspectivas del cultivo de fresa en el Perú. Ministerio de Agricultura del Perú

FreshFruit Perú. (2024, mayo). El cultivo de la fresa en el Perú: Avances, limitaciones y perspectivas de exportación. FreshFruit Perú. <https://freshfruit.pe>

García, N., López, D., & Ramírez, J. (2023). *Plan de fortalecimiento organizacional en el área administrativa Conexiones en Redes de Colombia S.A.S.* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.

Leiva, S. (2022). *Propuesta de plan de mejora de estrategias de promoción de los Baños Termales de Chancos, provincia de Carhuaz – Ancash* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio UPEA.

Stake, R. E. (1994). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.

Valdez, M. (2023). *Plan estratégico para fortalecer la gestión empresarial de la Cooperativa Incassi - San Ignacio* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS.

Wang, C. (2016). *Research design in mixed methods: Integrating quantitative and qualitative approaches*. Routledge.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (9.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú (MIDAGRI). (2024). *Anuario de producción agrícola regional 2023-2024: Cultivo de fresa en el Perú*. MIDAGRI. <https://www.gob.pe>

