

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS  
Y BIOTECNOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN  
AGRONEGOCIOS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERA EN AGRONEGOCIOS**

**ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE  
AZUCENAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD  
AGROEMPRESARIAL EN LA APACM-T AMAZONAS,  
2019**

**Autora: Bach. Iris Carrasco Fernández**

**Asesor: Dr. Raúl Rabanal Oyarce**

Registro:.....

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, María Santos Fernández Guevara por su gran amor, comprensión e infinito apoyo en esta etapa de mi vida.

A mi papá que desde el inicio de mi carrera y ahora desde cielo me da fuerzas para seguir adelante con mis metas.

A mis hermanos por su apoyo moral e incondicional, también dedico amigos por ser mi soporte emocional y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en el desarrollo de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradecer a Dios que me ha guiado y me ha fortalecido en toda la etapa de mi carrera y en todo momento, gracias a mis padres y hermanos por apoyarme en cada decisión y proyecto y ser los promotores de este proceso.

A la universidad por darme la bienvenida, formación y permitirme culminar mi carrera profesional, agradezco a mis maestros y compañeros por los conocimientos brindados y apoyo incondicional.

A mi asesor Dr. Raúl Rabanal Oyarce, por ser mi mano derecha, quien me ha guiado y apoyado durante el desarrollo de esta tesis.

Gracias a todas las personas que contribuyeron en el proceso de este proyecto.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ  
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI  
RECTOR**

**Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN  
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

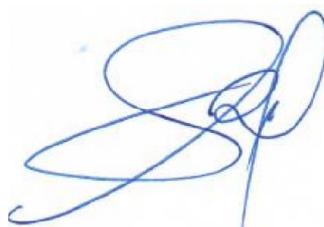
**M.SC. NILTON LUIS MURGA VALDERRAMA  
DECANO (E) DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA,  
AGRONEGOCIOS Y BIOTECNOLOGÍA**

## **VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS**

Yo, Raúl Rabanal Oyarce, identificado con DNI N°: 33432096, Dr. en Gestión Pública y Gobernabilidad, con CLAD N°: 9790, docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Zootecnista y Agronegocios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Doy visto bueno, al informe de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE AZUCENAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD AGROEMPRESARIAL EN LA APACM-T AMAZONAS, 2019”**, presentado por la Bach. Iris Carrasco Fernández, egresada de la Escuela Profesional de Ingeniería en Agronegocios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Doy fe de que esta investigación es coherente en su fondo y forma. Responde óptimamente a un análisis de consistencia lógica y metodológica.

Chachapoyas, febrero, 2022.

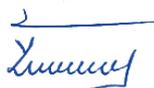


---

Dr. RAÚL RABANAL OYARCE

**ASESOR**

## JURADO EVALUADOR DE TESIS



---

MscM. YURI REINA MARÍN

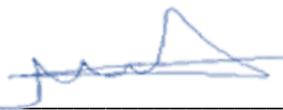
**PRESIDENTE**



---

Ing. ROBERT MERARDO DE LA CRUZ ALVARADO

**SECRETARIO**



---

Dra. JENNY CLARIVEL NÚÑEZ MARÍN

**VOCAL**

# CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS



**UNTRM**

**REGLAMENTO GENERAL**

PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

## ANEXO 3-0

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

Estategias de Comercialización de Azucenas para mejorar la  
Competitividad Agroempresarial en la APACH-T Amazonas, 2019.

presentada por el estudiante ( )/egresado (x) Iris Carrasco Fernández  
de la Escuela Profesional de Ingeniería en Agronegocios

con correo electrónico institucional 1192274032@untrm.edu.pe

después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- La citada Tesis tiene 17 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (x) / igual ( ) al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- La citada Tesis tiene ..... % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.



Chachapoyas, 15 de noviembre del 2021

SECRETARIO

PRESIDENTE

VOCAL

OBSERVACIONES:

.....  
.....

# ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



**UNTRM**

**REGLAMENTO GENERAL**  
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

## ANEXO 3-Q

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Chachapoyas, el día 26 de noviembre del año 2021, siendo las 11:30 horas, el aspirante: Iris Carrasco Fernández, defiende en sesión pública presencial ( ) / a distancia (x) la Tesis titulada: Estrategias de Comercialización de Azucenas para mejorar la Competitividad Agroempresarial en la APACH-T Amazonas, 2019., teniendo como asesor a Dr. Robi Rabanal Oyarce, para obtener el Título Profesional de Ingeniera en Agronegocios, a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: MgC.M. Yuli Reina Marín

Secretario: Ing. Robert Mercado De la Cruz Alvarado

Vocal: Dr. Jenny Charivel Nóbiz Marín

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y métodos, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto de sustentación, para que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

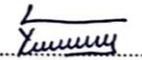
Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida a la sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado (  ) Desaprobado (  )

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en esta misma sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 12:00 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

  
SECRETARIO

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

OBSERVACIONES:

.....  
.....

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS</b> .....	iv
<b>VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS</b> .....	v
<b>JURADO EVALUADOR DE TESIS</b> .....	vi
<b>CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS</b> .....	vii
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xiv
<b>RESUMEN</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>II. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	19
<b>2.1. Ubicación geográfica.</b> .....	19
<b>2.2. Métodos.</b> .....	19
2.2.1. Tipo de investigación.....	19
2.2.2. Diseño de investigación. ....	20
<b>2.3. Población, muestra y muestreo.</b> .....	20
2.3.1. Población. ....	20
2.3.2. Muestra. ....	20
2.3.3. Muestreo. ....	20
<b>2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.</b> .....	21

<b>2.5. Análisis de datos.</b> .....	21
<b>III. RESULTADOS</b> .....	22
<b>3.1. Diagnóstico de la competitividad agroempresarial de la APACM-T en la comercialización de azucenas.</b> .....	22
3.1.1. Aspectos Generales.....	22
3.1.1.1. Análisis FODA. ....	23
3.1.1.2. Matriz FODA.....	25
3.1.1.3. Factores que repercuten en la competitividad. ....	26
3.1.1.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	28
<b>3.2. Análisis de la cadena de comercialización actual de Azucenas de la APACM-T.</b> .....	30
3.2.1. Producción. ....	31
3.2.2. Cosecha y postcosecha.....	31
3.2.3. Comercialización. ....	33
<b>3.3. Determinación de la rentabilidad comercial de las azucenas.</b> .....	35
3.3.1. Aspecto Productivo.....	35
3.3.1.1. Rendimiento. ....	36
3.3.1.2. Metros cuadrados de cultivo de Azucena. ....	37
3.3.1.3. Cantidad de plantas.....	38
3.3.2. Análisis de la demanda. ....	38
3.3.3. Análisis de la oferta. ....	42
3.3.4. Determinación de la brecha. ....	44
3.3.5. Rentabilidad.....	44
3.3.5.1. Inversión. ....	45
3.3.5.2. Costos de producción. ....	46
3.3.5.3. Costos de operación y mantenimiento.....	46

3.3.5.4.	Determinación de ingresos. ....	49
3.3.5.5.	Estados financieros. ....	50
a)	Estado de resultados .....	50
b)	Flujo de caja .....	51
3.3.5.6.	Análisis del punto de equilibrio.....	52
3.3.5.7.	Análisis de la rentabilidad. ....	52
3.3.5.8.	Análisis de sensibilidad. ....	53
<b>3.4.</b>	<b>Estrategia comercial para mejorar la competitividad agroempresarial de la APACM-T.....</b>	<b>55</b>
3.4.1.	Estrategias de marketing. ....	55
3.4.1.1.	Producto.....	55
3.4.1.2.	Precio.....	62
3.4.1.3.	Plaza .....	63
3.4.1.4.	Promoción.....	67
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA .....	24
Tabla 2. Matriz FODA.....	25
Tabla 3. Factores que Repercuten en la Competitividad .....	26
Tabla 4. Parámetros de Calificación .....	28
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo .....	29
Tabla 6. Comercialización y Empaque del Producto.....	33
Tabla 7. Presentación del Producto para Venta al Mercado Externo .....	34
Tabla 8. Presentación del Producto para Venta en el Mercado Local .....	34
Tabla 9. Cantidad de Docenas y Número de ha. en Producción.....	37
Tabla 10. Principales Mercados para la Comercialización de Azucenas .....	39
Tabla 11. Proyección de la Demanda .....	41
Tabla 12. Principales Especies de Flores por Zona Productora.....	42
Tabla 13. Identificación del Mercado y el Segmento del Mercado para el Producto.....	43
Tabla 14. Proyección de la Oferta .....	43
Tabla 15. Determinación de la Brecha.....	44
Tabla 16. Inversión .....	45
Tabla 17. Costos de Producción .....	46
Tabla 18. Costos de Producción y Gastos de Operación Proyectados.....	47
Tabla 19. Depreciación de Maquinara y Equipo .....	48
Tabla 20. Depreciación de un Módulo de Manejo Postcosecha de azucena .....	48
Tabla 21. Proyección de Ventas .....	50
Tabla 22. Estado de Resultados (G Y P) .....	50
Tabla 23. Flujo de Caja.....	51
Tabla 24. Indicador Económico VAN Y TIR.....	51
Tabla 25. Análisis de Punto de Equilibrio sin Renovación .....	52
Tabla 26. Resumen del Análisis de Sensibilidad.....	54
Tabla 27. Ficha Técnica Comercial de la Azucena .....	58
Tabla 28. Costos de Producción de una Docena de Azucena ( <i>Lilium candium</i> ).....	62
Tabla 29. Ganancia del productor por docena de botones florales. ....	64
Tabla 30. Ganancia del intermediario por docena de botones florales. ....	64

Tabla 31. Estrategias de Promoción .....	67
Tabla 32. Diseño de la Propuesta de Promoción .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Ubicación del Anexo de Taquia .....	19
Figura 2. Organigrama Actual de la Asociación.....	23
Figura 3. Cadena Productiva de la Azucena ( <i>Lilium candidum</i> ).....	30
Figura 4. Flujograma del Proceso de Producción de la Azucena ( <i>Lilium candidum</i> ) .....	36
Figura 5. Comparación de la Producción de Azucenas en Docenas por Años.....	38
Figura 6. Meses de Mayor Venta de Manojos de Azucenas.....	41
Figura 7. Plano de Manejo Postcosecha de Azucenas.....	57
Figura 8. Sistema de Empaque .....	60
Figura 9. Canal de Distribución Actual de la Asociación.....	63
Figura 10. Propuesta del Canal de Distribución .....	65
Figura 11. Canal de distribución.....	65

## RESUMEN

La demanda de flores se ha incrementado a nivel mundial especialmente en algunas especies con un nivel altamente competitivo, por ello, objetivo principal fue elaborar una propuesta sobre estrategias de comercialización de azucenas para mejorar el nivel de competitividad agroempresarial en la APACM - T Amazonas, 2019. Se planteó una metodología con enfoque descriptivo – propositivo, la población y muestra se conformó por veintiséis socios. Se utilizó como instrumento el cuestionario elaborado por el autor, la cual fue aplicada a los productores e intermediarios para captar información relevante de la producción y comercialización de azucenas; que permitió desarrollar el diagnóstico de la competitividad de la asociación, en lo que se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se determinó a través de la matriz de perfil competitivo que el nivel de competitividad de la asociación es medio, de acuerdo al análisis de la cadena productiva se identificó que utiliza diferentes canales de comercialización; así mismo se determinó la alta rentabilidad de la actividad económica. Finalmente, se concluyó que es necesario fomentar mejoras en el eslabón de la comercialización con el propósito de mejorar la competitividad en el sector floricultor del Anexo de Taquia, para ello se planteó la implementación de estrategias de marketing mix, basados en mejorar calidad y presentación del producto.

**Palabras clave:** Estrategias de comercialización, competitividad, azucena, marketing mix.

## **ABSTRACT**

The demand for flowers has increased worldwide, especially in some species with a highly competitive level, therefore, the main objective was to develop a proposal on lily marketing strategies to improve the level of agribusiness competitiveness in the APACM - T Amazonas, 2019. A methodology with a descriptive - propositional approach was established, the population and sample were made up of twenty-six partners. The questionnaire prepared by the author was acquired as an instrument, which was applied to producers and intermediaries to capture relevant information on the production and marketing of lilies; that allowed to develop the diagnosis of the competitiveness of the association, in which the strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified. It will be produced through the competitive profile matrix that the level of competitiveness of the association is medium, according to the analysis of the productive chain, it was identified that it uses different marketing channels; Likewise, the high profitability of economic activity will be reduced. Finally, it was concluded that it is necessary to promote improvements in the marketing link in order to improve competitiveness in the floricultural sector of the Taquia Annex, for which the implementation of marketing mix strategies was proposed, based on improving quality and presentation of the product.

**Keywords:** Marketing strategies, competitiveness, lily, marketing mix.

## I. INTRODUCCIÓN

El sector florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo (ProEcuador, 2013). Y es una industria en la que varios países latinoamericanos están conquistando terreno, Colombia es el mayor productor después del líder histórico, Holanda (News, 2016).

En los últimos años, la floricultura se ha convertido en un sector generador de puestos de trabajo permanente de 5 a 8 trabajadores por hectárea (más de 50% son mujeres). En el Perú más de 7,000 productores se dedican al cultivo de flores de corte y plantas ornamentales, los cuales se producen para satisfacer la demanda nacional y para exportación, además el país cuenta con más de 4,000 hectáreas para el cultivo de diversas especies (MIDAGRI, 2021).

El *Lilium* es un género de plantas florales en el que se reconocen más de 100 especies, destacándose a nivel comercial dos tipos: el de flores blancas conocidas como azucenas y el de flores principalmente coloreadas, asociado a híbridos de los grupos Asiático, Oriental y Trompeta. A nivel mundial, el género *Lilium* es un destacado protagonista en la industria ornamental, tanto en flor de corte como en la de planta en maceta. Además, numerosos cultivares se usan en jardinería (Francescangeli & Marinangeli, 2018).

Los anexos de Taquia, Maripata y Opelel, distrito de Chachapoyas, región Amazonas, son destacados por sus condiciones edafoclimáticas favorables para el cultivo de azucenas, siendo la producción de flores una alternativa productiva, convirtiéndose esta actividad en la principal fuente de ingresos económicos para los productores de esta zona y que abastece a los mercados locales y de la costa del país (Vera, Mlillones, & Vásquez, 2020).

La producción de flores de azucena (*Lilium candidum*) se convierte en una importante alternativa de negocio a nivel regional y nacional por ser una especie ornamental de alta demanda en floristerías de diferentes mercados (Leiva, Delgado, & Vilca, 2017).

La asociación no cuenta con un adecuado canal de comercialización afectando negativamente no solo al nivel económico sino también al nivel de vida del productor,

teniendo en cuenta los cambios constantes en el mercado y la fuerte competencia, es necesario la implementación de estrategias de comercialización competitivas para que de esta manera garanticen la sostenibilidad en el sector. Según (Arechavaleta, 2015), las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Este trabajo tuvo como finalidad proponer estrategias de comercialización de azucenas para mejorar el nivel de competitividad agroempresarial en la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo – Taquia, la investigación fue de tipo descriptivo – propositiva.

El desarrollo de la investigación se inició con el diagnóstico de la competitividad agroempresarial, realizando un análisis generalizado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con indicadores, el análisis de la matriz FODA y Matriz de perfil competitivo (MPC). El resultado del diagnóstico indica que el nivel de competitividad es medio por lo que la industria de las azucenas debe desarrollar actividades que tiendan a mejorar las debilidades que no permiten aprovechar los factores clave para tener éxito en el sector, a continuación, se analizó la cadena productiva e identificó los diferentes canales de comercialización, así mismo se determinó la alta rentabilidad de la producción y la comercialización de azucenas.

Se concluyó que la implementación de estrategias de comercialización como el marketing mix permite realizar mejoras en las variables de producto, precio, plaza y promoción con el propósito de incrementar la competitividad en el sector floricultor y por ende lograr una mayor posición en el mercado.

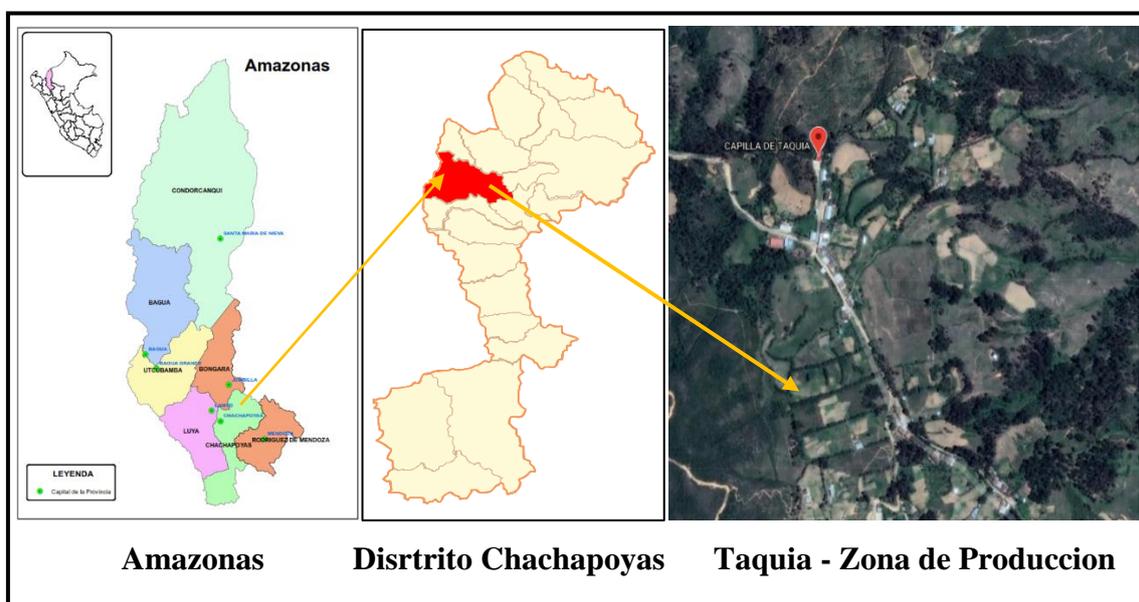
## II. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Ubicación geográfica.

La Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo - Taquia, está ubicada en el Anexo de Taquia, Distrito de Chachapoyas, Región de Amazonas a una altitud promedio de 2 463 m.s.n.m., situada en las siguientes coordenadas: latitud  $6^{\circ}15'03''$  y longitud  $77^{\circ}50'14''$  (Maps, 2021).

**Figura 1**

*Mapa de Ubicación del Anexo de Taquia*



### 2.2. Métodos.

#### 2.2.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo descriptiva - propositiva, porque permite medir, evaluar y recolectar datos sobre diferentes variables.

### **2.2.2. Diseño de investigación.**

No experimental - transversal, porque se pretende conocer las percepciones del mercado sin alterar ninguna variable existente en el contexto y es transversal porque se recolectó la información en una sola oportunidad.

## **2.3. Población, muestra y muestreo.**

### **2.3.1. Población.**

Estuvo constituida por veintiséis integrantes de la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo – Taquia (APACM-T) y por dos compradores intermediarios de los diferentes puntos de venta de azucenas en el mercado de Chiclayo.

### **2.3.2. Muestra.**

Según Hernández et al. (2014), la muestra fue a conveniencia del investigador (p. 390), se consideró a los veintiséis integrantes de la Asociación de Productores de Azucena Cruz de Mayo – Taquia (APACM-T) debido a que la población es pequeña también se consideró a los dos compradores finales de los diferentes puntos de venta en el mercado de Chiclayo.

### **2.3.3. Muestreo.**

Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se ha elegido intencionalmente a los individuos de la población.

## **2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.**

En el proceso de la investigación la técnica aplicada fue la entrevista y la encuesta, los cuales utilizaron como instrumento la entrevista estructurada y el cuestionario elaborado por el autor (validado por medio el juicio de expertos y la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach), en el cual se aplicó el cuestionario a los integrantes de la APACM-T, con el fin obtener información relevante de la producción y comercialización de azucenas.

Como fuente de información secundaria para el estudio de mercado de la comercialización de la azucena fueron la Oficina de Información Agraria del Ministerio de Agricultura, Promperú, así como fuentes de internet.

## **2.5. Análisis de datos.**

Los datos obtenidos se analizaron a través de la estadística descriptiva para lo cual se calcularon la media, mediana, varianza, utilizando gráficos, tablas de frecuencia y figuras que son evaluadas e interpretadas en cada una de las variables.

Para el procesamiento de los datos se utilizó Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS versión 22.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico de la competitividad agroempresarial de la APACM-T en la comercialización de azucenas.

##### 3.1.1. Aspectos Generales.

Los productores desarrollan sus actividades por más de 30 años de forma empírica cultivando Azucena (*Lilium candidum*); la asociación se ha constituido como persona jurídica en el año 2018 y vienen trabajando organizadamente para el desarrollo comunitario por lo que venden su producto de manera conjunta y han estabilizado el precio en chacra. Con la intervención de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas y el Instituto de Investigación para el Desarrollo Sustentable de Ceja de Selva (INDECES-CES) desarrollaron un proyecto de investigación para evaluar la adaptación del cultivo con nuevas variedades de azucena (*lilium*) bulbos importados desde Holanda.

Para realizar la investigación se tomó en cuenta la producción actual de la asociación y el número de docenas de botones florales de azucena, considerando que el producto tiene una buena aceptación en el mercado y es una de las principales actividades económicas de la zona.

##### a. Misión.

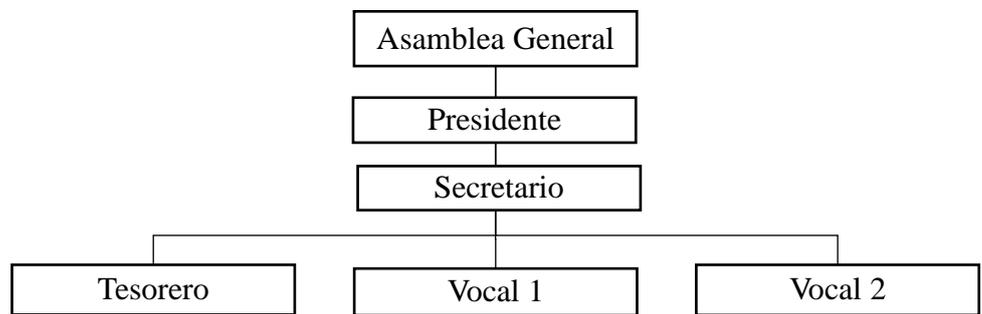
Ofertar un producto natural que cumpla con estándares nacionales de calidad, cultivado en medios que garanticen un adecuado manejo de los recursos de la biodiversidad local, protección de fuentes de agua y preservación de la cultura de la población.

**b. Visión.**

Consolidar el liderazgo nacional en la producción de flores de azucena, abasteciendo mercados nacionales con productos competitivos en calidad y precio.

**Figura 2**

*Organigrama Actual de la Asociación*



Fuente: Datos de la Asociación

**3.1.1.1. Análisis FODA.**

En la tabla 1 se presenta un diagnóstico generalizado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con indicadores, seguido en la tabla 2 se describe la matriz FODA en la cual se propone estrategias para optimizar las ventas.

**Tabla 1***Análisis FODA*

<b>Internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico empírico del cultivo de azucenas por parte de los productores.</li> <li>• Condiciones edafoclimáticas favorables para el desarrollo del producto.</li> <li>• Cuentan con título de propiedad de los terrenos.</li> <li>• Voluntad de los productores para capacitarse y organizarse para la producción y comercialización.</li> <li>• Capacidad de producción en cualquier época del año.</li> <li>• Existencia de material genético en la zona (semillas de azucenas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil gestión empresarial y liderazgo.</li> <li>• Uso de tecnología incipiente.</li> <li>• Débil desarrollo de capacidades y competencias humanas para el manejo y uso de recursos naturales.</li> <li>• Inadecuado manejo post cosecha.</li> <li>• Falta de promoción y articulación comercial.</li> </ul>
<b>Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial a nivel local y de las ciudades del Norte y Lima.</li> <li>• Convocatorias de diferentes fuentes de financiamiento de fondos concursables como el Procompite, Agroideas, Innóvate Perú.</li> <li>• Exclusividad del cultivo en la región Amazonas.</li> <li>• Fácil acceso a nuevas tecnologías de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis política y económica a nivel nacional.</li> <li>• Existencia de productos sustitutos.</li> <li>• Tendencia a la baja de precio.</li> <li>• Importación de flores de alta calidad.</li> </ul>

### 3.1.1.2. Matriz FODA.

**Tabla 2**

*Matriz FODA*

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidad</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones edafoclimáticas favorables para el desarrollo del producto.</li> <li>• Voluntad de los productores para capacitarse y organizarse para la producción y comercialización.</li> <li>• Capacidad de producción en cualquier época del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil gestión empresarial y liderazgo.</li> <li>• Uso de tecnología incipiente.</li> <li>• Inadecuado manejo post cosecha.</li> <li>• Falta de promoción y articulación comercial.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial a nivel local y en las ciudades del Norte y Lima.</li> <li>• Convocatorias de diferentes fuentes de financiamiento de fondos concursables como el Procompite, Agroideas, Innóvate Perú.</li> <li>• Exclusividad del cultivo en la región Amazonas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencializar el uso de los recursos locales, aprovechando las potencialidades y la innovación tecnológica para incrementar el rendimiento y calidad del producto.</li> <li>- Aprovechar la capacidad de producción ya que produce todo el año y satisfacer la demanda de los mercados potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar campañas de publicidad para promocionar sus productos en redes sociales, ferias locales y regionales mediante tarjetas de presentación, flyers y videos promocionales.</li> <li>- Participar en fondos de financiamiento para optimizar la mejorara tecnológica en el manejo post cosecha de azucenas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de productos sustitutos.</li> <li>• Tendencia a la baja de precio.</li> <li>• Importación de flores de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar las condiciones edafoclimáticas para mejorar el cultivo y tener un producto de calidad que supere a los sustitutos.</li> <li>- Fortalecer la organización de productores para la comercialización de azucena, mejorando la presentación del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar estrategias de marketing para mejorar la promoción y articulación comercial de la azucena; además, adquirir nuevas tecnologías e infraestructura productiva para renovar la producción y comercialización.</li> </ul>

### 3.1.1.3. Factores que repercuten en la competitividad.

**Tabla 3**

*Factores que Repercuten en la Competitividad*

<b>Factor</b>	<b>Estado actual</b>
<b>Costos de producción</b>	Los costos de producción son bajos teniendo en cuenta que los cultivos ya están instalados, el costo de producción por docena de botones florales es de 1.20 soles, permitiendo mantener un precio de venta razonable en chacra.
<b>Calidad del producto</b>	En los últimos años ha bajado la calidad del producto a consecuencia de daños causados por enfermedades y plagas, afectando la demanda del producto en los mercados de la costa peruana específicamente.
<b>Tecnología de producción en parcelas</b>	<p>La tecnología de producción de flores es empírica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se utiliza semilla garantizada libre de patógenos.</li> <li>• No se hace análisis de suelos para planificar el nivel de abonamiento.</li> <li>• En el control fitosanitario no se usan productos específicos para flores.</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<p>Cuentan con variedad de semillas (lilium de color) pero no tiene un mercado específico donde puedan vender.</p> <p>Falta innovar en el eslabón de post cosecha y comercialización de la cadena productiva, mejorar la presentación del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.</p>
<b>Sectores afines y de apoyo (relaciones institucionales)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención del Gobierno Regional de Amazonas mediante el programa Procompite: financió un plan de negocio en el año 2019.</li> <li>• Municipalidad Provincial de Chachapoyas: apoyo en la coordinación para el Festival de la azucena y gestión para el trámite de dominación de origen.</li> <li>• DIRCETUR: promoción de la flor de la azucena e inclusión como producto bandera.</li> <li>• Empresas privadas (SLAMP SAC): promoción del producto “Azucena de Taquia – Amazonas”.</li> </ul>
<b>Capacidad de organización y gestión</b>	<p>“La asociación de productores de azucenas Cruz de Mayo” de taquia se ha constituido como persona jurídica en el año 2010 y trabajan en forma muy organizada para el desarrollo comunitario, por lo que venden su producto en forma asociativa y han estabilizado el precio en chacra.</p>

<b>Factor</b>	<b>Estado actual</b>
	<p>Como asociación cuentan con estatutos que establecen la renovación del consejo directivo cada dos años y como resultado de su gestión han recibido el reconocimiento de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas como organizadores del Festival de la Azucena.</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p>Para la sostenibilidad se tiene en cuenta ampliar áreas de producción, mejoramiento de la variedad y calidad de las semillas, hacer un estudio de mercado para llegar a nuevos mercados.</p>
<b>Recurso humano y cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el mismo hecho de ser pequeños o micro productores se conforman con ganar para subsistir.</li> <li>• Los socios se apoyan entre ellos mutuamente para las actividades culturales.</li> </ul>
<b>Capacidad financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado acceso al crédito por las altas tasas de interés.</li> </ul>
<b>Contacto con el cliente mayorista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante llamada telefónica.</li> <li>• A través de redes sociales como Facebook o WhatsApp.</li> </ul>
<b>Distribución del préstamo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los préstamos que adquieren como asociación lo invierten en compra de maquinaria, accesorios para riego y abonos para que se beneficien todos los socios, mejorar el cultivo y ampliar áreas de producción.</li> </ul>
<b>Producción según el área de los socios</b>	<p>La producción varía según el área productiva de los socios de acuerdo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelos</li> <li>• Manejo de riego</li> <li>• Control fitosanitario</li> <li>• Labores culturales</li> </ul>
<b>Participación en el mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el mercado mayorista de Lima y Chiclayo venden de manera colectiva, las azucenas de mejor calidad (tallo largo y mayor número de botones por tallo).</li> <li>• En el mercado local de Chachapoyas lo venden de manera individual el producto de segunda como tallos más pequeños y menor número de botones florales por tallo.</li> </ul>
<b>Satisfacción de la sociedad con la producción de Azucenas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta actividad satisface a los productores porque es una de sus principales actividades económicas que les genera ingresos diarios.</li> <li>• También satisface al consumidor por que cubre sus gustos y necesidades como adornar o de expresar sentimientos a través de un detalle.</li> </ul>

<b>Factor</b>	<b>Estado actual</b>
<b>Fortalecimiento de capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La asociación recibe capacitación en diferentes eslabones de la cadena productiva para mejorar diferentes aspectos productivos y de comercialización por parte del programa Procompite a través de escuelas de campo.</li> </ul>
<b>Logros del Procompite en la asociación</b>	<p>Con la finalidad de recuperar la capacidad de producción que se ha perdido en los últimos años por la degeneración de semilla existente y la acción de hongos que anteriormente no se habían manifestado como nocivos, mediante la financiación del Fondo Concursable Procompite se ha instalado tres invernaderos de 225 m<sup>2</sup> de área para realizar limpieza varietal de la semilla existente, con lo cual se hizo un progresivo cambio de la semilla existente e instalada en campos previamente tratados para evitar las infestaciones inmediatas.</p>
<b>Forma del cultivo</b>	<p>La forma de cultivo en algunos casos es tradicional de acuerdo con el nivel cultural de los socios, pero con la intervención de las instituciones se están trabajando adoptando a trabajar de manera tecnificada.</p>

#### 3.1.1.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Los factores que influyen en la matriz PC son temas internos y externos, las calificaciones se dan de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio, 2008, pág. 174).

**Tabla 4**

*Parámetros de Calificación*

<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

**Tabla 5***Matriz de Perfil Competitivo*

Factores Clave del Éxito	Peso	Productores de Taquia - Chachapoyas		Competidor A (Productores de Tarma)		Competidor B (Productores de Ancash)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad del producto	0.15	3.00	0.45	4.00	0.6	3.00	0.45
2. Variedad del producto	0.17	3.00	0.51	3.00	0.51	3.00	0.51
3. Estacionalidad del producto	0.20	4.00	0.80	2.00	0.4	2.00	0.4
4. Nivel de tecnología	0.10	2.00	0.20	3.00	0.3	3.00	0.3
5. Participación en el mercado	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.6
6. Recursos financieros (nivel de acceso a financiamientos)	0.10	2.00	0.20	4.00	0.4	3.00	0.3
7. Estrategias de distribución	0.13	2.00	0.26	3.00	0.39	3.00	0.39
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.87</b>		<b>3.05</b>		<b>2.95</b>

La matriz para las flores azucenas (*Lilium candidum*), cuenta con 7 factores clave de éxito con pesos adecuadamente asignados, por ellos la industria de las azucenas debe desarrollar actividades que tiendan a mejorar las debilidades que no permiten aprovechar los factores clave para tener éxito en el sector. Los factores con valores 1 y 2 deben ser analizados y generar estrategias creativas para mejorar el posicionamiento y desarrollar nuevos mercados. Se determinó el nivel de competitividad actual de la asociación teniendo en cuenta la escala de Likert.

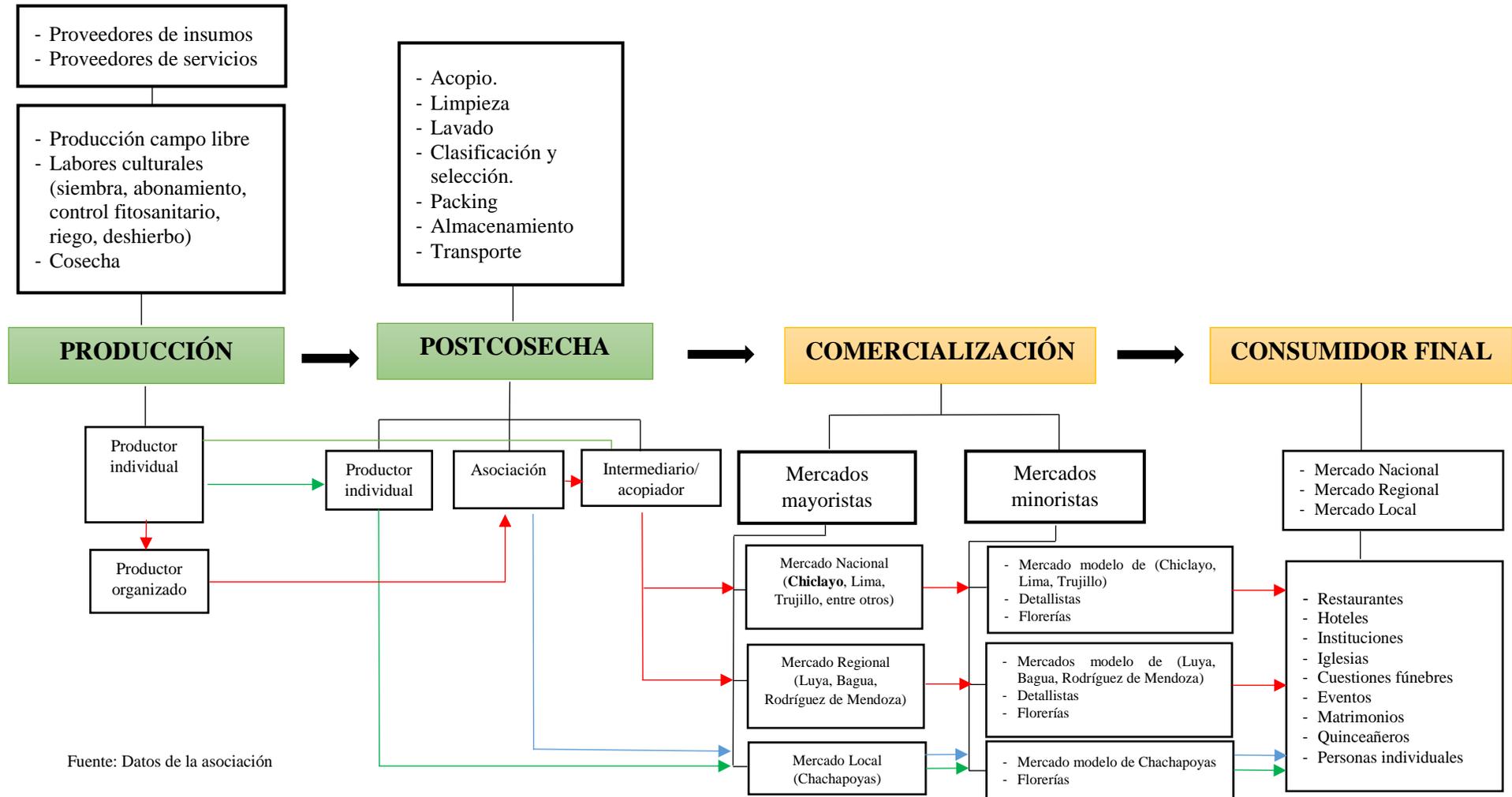
- Deficiente = 0 – 1
- Baja = 1 – 2
- Media = 2 – 3
- Alta = 3 – 4
- Excelente = 4 – 5

El valor 2.87 indica que el nivel es medio, al competir con las principales provincias dedicadas a la misma actividad, se deben desarrollar estrategias para confrontar las debilidades y posicionarse mejor en el sector.

### 3.2. Análisis de la cadena de comercialización actual de Azucenas de la APACM-T.

Figura 3

Cadena Productiva de la Azucena (*Lilium candidum*)



### 3.2.1. Producción.

Las azucenas (*Lilium candidum*), son flores producidas en un periodo vegetativo que varía entre los 100 y 120 días. Los socios producen en campo los cultivos un 75% son permanentes y cada año simplemente hacen labores de mantenimiento, los periodos de siembra no están establecidos, luego de la cosecha son distribuidos a sus intermediarios y estos a su vez lo comercializan a mercados fuera de la región, una parte de la producción se comercializa en la ciudad de Chachapoyas. Los proveedores de semillas son los propios productores de Taquia y otros caseríos del entorno como Maripata y Opelel (Datos obtenidos del cuestionario).

### 3.2.2. Cosecha y postcosecha.

“El mejor momento para recolectar la flor es antes de la apertura de los botones florales y cuando los 2 a 3 primeros comienzan a colorear. Se debe cortar por la base del tallo floral a unos 2 cm de la parte basal del tallo” (Infoagro, 2014).

La antelación al momento óptimo de cosecha puede hacer que los botones florales no se desarrollen por completo y que una gran cantidad de flores abiertas arrojen polen y se manchen entre sí. Además, por ser una flor grande y delicada, sufre mucho en el proceso de manipulación y transporte.

En la asociación la cosecha se realiza manualmente con la ayuda de una tijera de corte. Con el primer corte de la flor se inicia la cosecha, pero dependiendo del vigor de la semilla y desarrollo de la planta esta cosecha se puede extender por varias semanas o meses al año.

**Limpieza:** “Es necesario realizar la limpieza de las hojas basales del tallo hasta una altura de 10 cm, para así disminuir la transpiración, mejorar la facilidad de absorción y la presentación del ramo acabado” (Infoagro, 2014). Por ello es importante realizar el lavado para eliminar la tierra y el

residuo de las raíces del tallo además se deben separar aquellas plantas atípicas con tallos muy cortos o con lesiones y manchas en las flores.

**Clasificación:** Se seleccionan por el número de botones florales, la longitud del tallo, longitud del botón floral y firmeza del tallo. La asociación produce azucenas mayores a 60 cm el tallo y el número de botones florales mínimos son 3 para mercado externo.

**Empaque:** Una vez clasificados se separan por manojos o paquetes. Se acondicionan en cajas de cartón corrugado (40 paquetes de 5 docenas cada uno) y son enviados a mercados fuera de la región, en el caso del mercado local se vende en manojos a granel y en otros casos el manajo se envuelve con un pedazo de bolsa de polietileno sacadas de los fertilizantes utilizados.

**Almacenamiento:** Las azucenas se deben colocar en una cámara frigorífica, bases sumergidas en agua limpia. El tratamiento se lleva a cabo a una temperatura de 2-3 °C durante 4-48 horas. De esta forma, la vida útil de la flor aumenta (Infoagro, 2014).

El tiempo de almacenaje excesivo afecta la calidad y el mantenimiento de las Flores; el tiempo máximo recomendado es de 3 días (Francescangeli & Marinangeli, 2018).

La asociación no cuenta con una cámara frigorífica para el almacenamiento del producto, debido a que el corte se realiza por la mañana para cosechar plantas que se encuentren naturalmente hidratadas, asimismo el mercado de destino y puntos de venta se encuentran cerca, como es el mercado local de Chachapoyas y en el caso de la venta hacia el mercado de Chiclayo las azucenas se envuelven en papel periódico para mantener la humedad necesaria durante el transporte y estos se empacan en cajas de cartón corrugado.

### 3.2.3. Comercialización.

Las azucenas (*Lilium candidum*) presentan ventajas competitivas frente a otras flores de corte; como el tamaño de tallo, la turgencia de los botones florales que abren lentamente hasta 10 días después del corte, la flor se muestra fresca y lozana por un tiempo mayor a una semana luego de la apertura del botón floral, se caracterizan por emitir aroma agradable.

La variedad, el color, la fácil apertura de la flor y su duración en el agua hacen que la flor sea altamente competitiva. (Herreros, 1983).

En la tabla 6 se describe a detalle la comercialización de la azucena y la forma de empaque del producto para mantener la humedad necesaria durante el transporte.

**Tabla 6**

*Comercialización y Empaque del Producto*

Descripción	Encargado
Productor encargado del acopio local	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adelfo Puerta Torres</li><li>• Edgar Torres Salazar</li></ul>
Intermediario en Chiclayo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carmen Custodio Mechán</li><li>• Manuel Tafur</li></ul>
Intermediario en Lima	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gladys Torres</li></ul>
Puntos de venta y distribución	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado de Santa Rosa del Rímac</li><li>• Mercado de Piedra Liza en Lima</li><li>• Mercado Modelo de Chiclayo</li><li>• Mercado modelo de Chachapoyas</li><li>• Floristerías de Lima, Chiclayo, Trujillo y Chachapoyas.</li></ul>
Forma de empaque actual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las azucenas se envuelven en papel periódico y se empaqueta en cajas de cartón corrugado.</li></ul>

**Tabla 7***Presentación del Producto para Venta al Mercado Externo*

<b>Mercado externo: Chiclayo</b>					
<b>Variedad: Azucena</b>					
N° Paquetes/Caja	N° Botones florales/Paquete	Botones florales/caja	Precio del paquete (s/.)	Precio total por caja (s/.)	Cantidad de cajas vendidas por quincena
40	60	2 400	15	600	5

Los productores venden independiente el producto directamente en el mercado modelo de Chachapoyas, el despacho se realiza por manojos de 6 unidades y por paquetes. Generalmente se distribuyen a florerías y detallistas, también la asociación realiza entregas a domicilio para consumidores finales.

**Tabla 8***Presentación del Producto para Venta en el Mercado Local*

<b>Presentación</b>	<b>Mercado local: Chachapoyas</b>	
	<b>Variedad: <i>Lilium candidum</i> (Paquete)</b>	<b>Variedad: <i>Lilium sp.</i> (Manojo)</b>
N° Botones Florales	60	6
Cantidad vendida por semana	15	25
Precio por paquete (S/.)	15	5

### **3.3. Determinación de la rentabilidad comercial de las azucenas.**

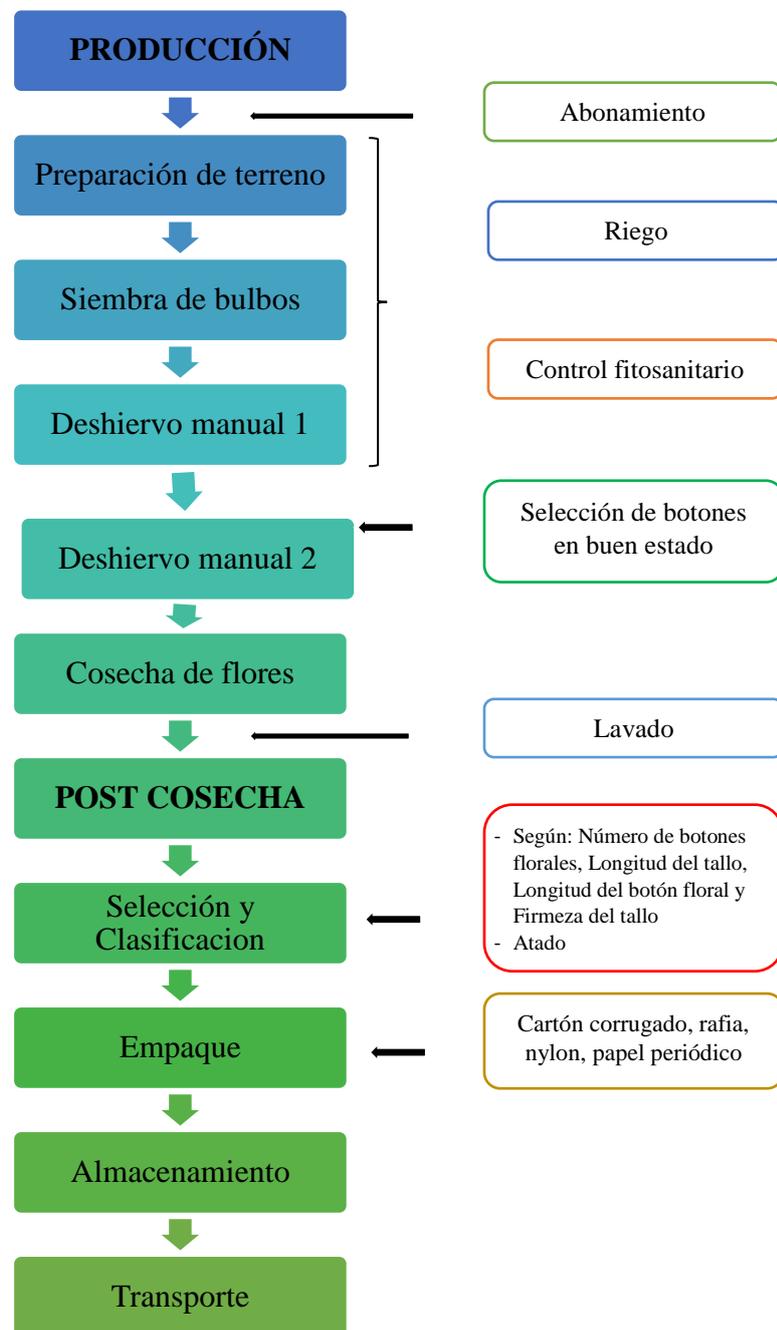
#### **3.3.1. Aspecto Productivo.**

Actualmente las actividades económicas agrícolas están compuestas por el cultivo de azucena, clavel, hortalizas, papa, maíz amiláceo, frejol, arveja, crianza de animales menores. Con escasa tendencia a la siembra de cultivos alternativos.

En la zona de Taquia se desarrolla la agricultura bajo secano y en algunas ocasiones se utiliza sistemas de riego tecnificados (a menor escala). La producción de azucena cuenta con buenas prácticas agrícolas, empezando desde la "selección de semilla (bulbos sanos y vigorosos provenientes de plantas sanas), preparación de terreno (arado y fertilización orgánica), labores culturales y cosecha" (Silva & Yutronic, 2013), los productores no tiene determinado el inicio y término de siembra, debido a que al momento de la producción de azucenas las cosechas son de manera semanal y esto se prolonga un tiempo indeterminado de acuerdo al vigor de la semilla sembrada y de las labores culturales como fertilización, abonamientos, control de malezas y control fitosanitario.

**Figura 4**

*Flujograma del Proceso de Producción de la Azucena (Lilium candidum)*



### 3.3.1.1. Rendimiento.

El rendimiento de los cultivos tiene una estrecha relación con los distintos factores de producción como el nivel tecnológico, calidad de la semilla, sistema de riego, tiempo de riego, dosis adecuada de

fertilizantes y pesticidas, las condiciones climáticas que se presentan durante la campaña agrícola. El rendimiento por hectárea de azucena (*Lilium candidum*) es de 175,000 docenas de botones florales, depende de la densidad de siembra que es entre 35 a 50 plantas por metro cuadrado.

### 3.3.1.2. Metros cuadrados de cultivo de Azucena.

Los productores realizan la siembra por parcelas en camellones altos para evitar encharcamientos en épocas lluviosas y minimizar daños por hongos, generalmente la densidad de plantas es de 35 bulbos - semillas por metro cuadrado, el área dedicada al cultivo de azucenas varía de 400 a 2500 metros cuadrados contando con un promedio mínimo de 0.04 has/productor, por lo cual se estima que el total del área en producción suma 1.04 hectáreas.

**Tabla 9**

*Cantidad de Docenas y Número de ha. en Producción*

<b>Número de socios</b>	26
<b>Área min. (m<sup>2</sup>/socio.)</b>	400
<b>Área total en producción (Ha)</b>	1.04
<b>Número de plantas/m<sup>2</sup></b>	35
<b>Número de plantas total</b>	364000
<b>Número de botones/planta</b>	3
<b>Número de botones por cosechas</b>	1092000
<b>Número de cosechas /año</b>	2
<b>Número de botones cosechados /año</b>	2184000
<b>Nº de docenas florales/año</b>	182000

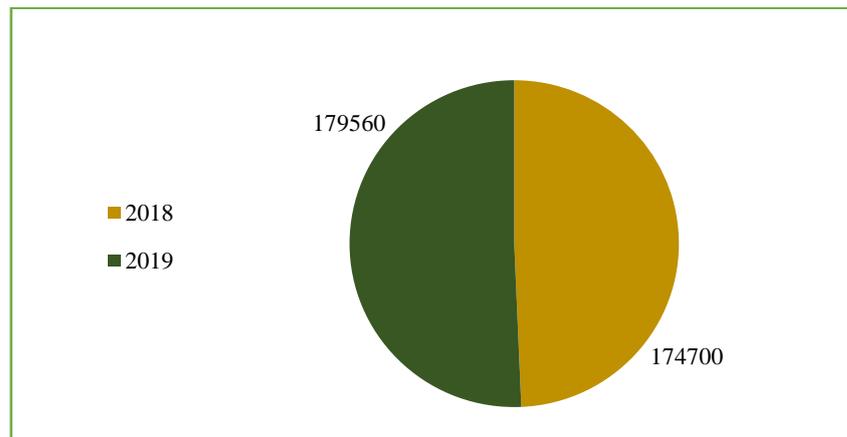
En Taquia y el caserío de Maripata existen productores líderes como señor Adelicio Puerta Torres y Edgar Serván que tienen las más grandes parcelas que llegan a los 1500 y 600 m<sup>2</sup> pero otros productores tienen parcelas pequeñas que oscilan entre 150 y 400 m<sup>2</sup>.

### 3.3.1.3. Cantidad de plantas.

La capacidad de producción actual es de 364,000 plantas (producción mínima). Se cuenta con un promedio 3 botones por tallo sumando un promedio de 105 botones por metro cuadrado.

**Figura 5**

*Comparación de la Producción de Azucenas en Docenas por Años*



En la figura 5 se observa los registros de producción de los años 2018 y 2019, para el primero se tuvo una producción de 174,700 docenas de botones y para el segundo una producción de 179,560 docenas.

### 3.3.2. Análisis de la demanda.

La producción de azucenas en el Perú es exclusiva de la región Amazonas y especialmente del anexo de Taquia, Maripata y Opelel, por tanto, no hay información estadística oficial sobre una demanda específica de este producto. El mercado nacional que está realmente constituido por las ciudades de Chiclayo, Trujillo y Lima consumen el producto que viene de Taquia y si no hay se sustituye por otra flor de colores similares.

### a. Población objetivo.

Considerando que el mercado para las flores de azucena esta principalmente en Lima, Trujillo y Chiclayo en la costa peruana y el mercado local de Chachapoyas, de acuerdo con el segmento de mercado según el rango de edad entre 18 a 60 años, se estima un porcentaje de 70 % del total como “población objetivo”.

**Tabla 10**

*Principales Mercados para la Comercialización de Azucenas*

<b>Principales Mercados</b>	<b>Población (Hab.)</b>
Población de la Provincia de Chiclayo	288,360.0
Población de la Provincia de Trujillo	1,110,285.0
Población del distrito de Lima	303,027.0
Población del distrito de Chachapoyas	50,869.0
<b>Población total</b>	<b>1,752,541.0</b>
<b>Población objetivo</b>	<b>1,226,778.75</b>

Fuente: Elaborado con datos de (INEI, 2020).

### b. Estimación de la demanda actual.

La actividad económica relacionada a la producción y comercialización de flores en el Perú no está bien documentado, según el Ministerio de la Producción se estima que el consumo per cápita es de 0.37 flores/persona/año; sin embargo, no hay mayores detalles si el consumo es de rosas o crisantemos, menos de orquídeas y azucenas, más aún no está definido por zona o región.

En el rubro de las flores según (MIDAGRI, 2021) la demanda tiene ciertas preferencias, las variedades que más se cultivan para exportación son: wax, hortensia, crisantemo y clavel. También rosas, velo de novia, astromelia, orquídea y statice, representan un porcentaje del 49% de total de producción. En tanto para el mercado

local se comercializan una diversidad de flores que destacan las astromelias, aster, azucena, begonia, liliium, girasol, cartucho entre otras, que representan el 51 % de consumo de la producción nacional.

La demanda de azucenas tiene su principal nicho en la ciudad de Chiclayo, pues un estimado del 60 % de la producción se envía a este mercado y un 30 % se comercializa a Lima y Trujillo.

Hay determinadas épocas del año que sube esta demanda, en febrero para el día de San Valentín, en mayo para el día de la Madre, en noviembre para el día de los Difuntos y en diciembre para el día de la Inmaculada que se celebra la primera comunión de los niños.

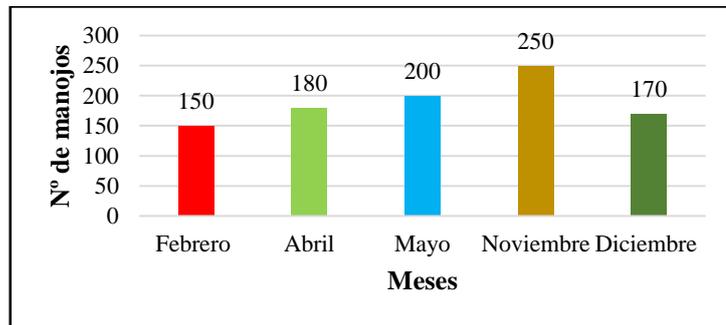
En el marco del día de San Valentín, el Ministerio destacó que las flores más demandadas para regalar en esta fecha son las rosas rojas y blancas, tulipanes, las orquídeas, azucenas y girasoles, entre otros (MIDAGRI, 2021).

Las características del producto preferido por los consumidores finales son las siguientes:

- Tallo largo y vigoroso.
- Mayor número de botones florales por tallo.
- Botones florales turgentes, brillantes y cerrados.
- Alta durabilidad del producto, es decir que la flor tenga una duración mínima de dos semanas luego de la cosecha.

**Figura 6**

*Meses de Mayor Venta de Manojos de Azucenas*



En la figura 6 podemos apreciar que el mes de noviembre es el de mayor venta debido a que los compradores adquieren estas por el día de los difuntos, otro mes importante es mayo las azucenas son utilizadas en diferentes ramos florales para regalos por el día de la madre, seguidamente en abril por semana santa, en el mes de diciembre por celebrarse la primera comunión, navidad y año nuevo y en el mes de febrero por el día de San Valentín.

**c. Proyección de la demanda.**

**Tabla 11**

*Proyección de la Demanda*

Año	Demanda (Docena de botones florales)
2021	231,493.14
2022	243,067.80
2023	255,221.19
2024	267,982.25
2025	281,381.36

La proyección de la demanda está en función a la demanda actual (51%) y en relación del consumo per cápita de flores a nivel nacional (0.37). En tal sentido se ha considerado que el incremento anual depende del crecimiento

promedio poblacional de los principales mercados de destino que es el 0.05%.

### 3.3.3. Análisis de la oferta.

La oferta de azucenas (*Lilium candidum*) a nivel nacional requiere de la producción de amazonas, pues la ventaja comparativa de clima y suelos óptimos garantiza la producción sostenida durante todo el año, lo cual no se consigue en otras zonas del país.

En la tabla 12 se muestra las principales zonas de producción y la oferta de flores según la especie, en la cual indica que Amazonas es la principal zona de producción de Azucenas a nivel nacional.

**Tabla 12**

*Principales Especies de Flores por Zona Productora*

Zonas de Producción	Principales Especies de Flores
<b>Tarma</b>	Gladiolos, gypsophilas, hortensias, alstroemerias, clavel, rosas.
<b>Huaral</b>	Crisantemos variedades, pompones, dalias.
<b>Huarocharí</b>	Godesias, alhelíes, agapantos, cartuchos
<b>Huánuco – Tingo María</b>	hortensias, alstroemerias, rosas, gyngers, heliconias
<b>Callejón de Huaylas</b>	Alstroemerias, rosas, liliums, tulipanes, claveles, girasoles.
<b>Cajamarca –Baños del Inca</b>	Principalmente rosas de variados colores con calidades superiores pudiendo llegar a ser exportables.
<b>Loreto</b>	Flores tropicales: Bastón del emperador, heliconias, gynger
<b>Madre de Dios</b>	Orquídeas.
<b>San Martín</b>	Orquídeas, bromelias.
<b>Amazonas</b>	Azucenas

Fuente: (MIDAGRI, 2021)

La unidad de medida del producto es “docena de botones florales de azucena”. Se considera que la población de la costa norte tiene una gran preferencia por las flores de azucenas de la región Amazonas por la

fragancia, el tamaño de sus botones, cañas y sobre todo por la durabilidad.

**Tabla 13**

*Identificación del Mercado y el Segmento del Mercado para el Producto*

Elemento	Descripción
<b>Mercado geográfico</b>	Azucena ( <i>lilium candidum</i> ) para el mercado de Chiclayo, Lima.
<b>Mercado objetivo</b>	Puestos de venta en el mercado modelo y florerías.
<b>Definición clara del perfil del cliente potencial.</b>	Florerías e intermediarios de diferentes puestos de venta que lo distribuyen a los consumidores finales.

**a. Volumen estimado de la oferta actual.**

Se estima que el total de hectáreas en producción suman 1.04 ha. por parte de la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo – Taquia. El rendimiento en docenas de botones de azucena por hectárea es de 175,000 lo cual implica que la oferta mínima llega a las 182,000 docenas por año.

**b. Proyección de la oferta.**

**Tabla 14**

*Proyección de la Oferta*

Año	Oferta (Docena de botones florales)
2021	182,000.00
2022	191,100.00
2023	200,655.00
2024	210,687.75
2025	221,222.14

La proyección de la oferta está en función a la producción actual de la asociación por año y el incremento se ha considerado de acuerdo con el crecimiento poblacional promedio de los principales mercados de destino.

### 3.3.4. Determinación de la brecha.

La demanda insatisfecha proyectada fue determinada comparando la demanda de la población menos la oferta de la producción de la asociación de azucenas, obteniendo una demanda por atender tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 15**

*Determinación de la Brecha*

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Brecha</b>
2021	231,493.14	182,000.00	49,493.14
2022	243,067.80	191,100.00	51,967.80
2023	255,221.19	200,655.00	54,566.19
2024	267,982.25	210,687.75	57,294.50
2025	281,381.36	221,222.14	60,159.22

En el caso de las azucenas, la brecha indica que la demanda supera a la oferta.

Es necesario fortalecer la organización de interés colectivo y contar con una asesoría especializada para mejorar el cultivo, manejo postcosecha e implementar estrategias de comercialización para incursionar a los mercados nacionales con un nivel altamente competitivo y cubrir parte de la demanda insatisfecha.

### 3.3.5. Rentabilidad.

La rentabilidad está directamente relacionada con la calidad de las flores y el rendimiento por hectárea (Osabal, Delpero, & Flores , 2013).

### 3.3.5.1. Inversión.

En la Tabla 16 se detalla la inversión a realizar, esta haciende a un S/. 239,050.00, como se muestra a continuación.

**Tabla 16**  
*Inversión*

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	Valor Unitario (S/.)	PRESUPUESTO TECNICO				
				Total Inversión (S/.)	Monto Financiado (S/.)	Monto Financiado por los Asociación		
						En efectivo (S/.)	En valorizaciones (S/.)	Total (S/.)
<b>CONCEPTO</b>								
<b>LINVERSION FIJA</b>				<b>310,651.30</b>	<b>297,901.30</b>	<b>0.00</b>	<b>12,750.00</b>	<b>12,750.00</b>
<b>L.1. INVERSION FIJA TANGIBLE</b>				<b>240,951.30</b>	<b>228,201.30</b>	<b>0.00</b>	<b>12,750.00</b>	<b>12,750.00</b>
<b>L.1.1. Obras civiles</b>				153,372.80	140,622.80	0.00	12,750.00	12,750.00
Instalación de un módulo de manejo post cosecha de azucena	Global	1	153,372.80	153,372.80	140,622.80		12,750.00	12,750.00
<b>L.1.3 Equipos, materiales e insumos</b>				<b>87,578.50</b>	<b>87,578.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Equipos</b>								
Laptop (S540 -I5-8gb- 512gb-13.3")	Unidad	1	2960	2,960.00	2,960.00			0.00
Impresora	Unidad	1	800	800.00	800.00			0.00
Mesas de clasificación (acero inoxidable 70cmx200mx90m)	Unidad	2	1700	3,400.00	3,400.00			0.00
Codificador manual de 600DPI - 12.1mm	Unidad	1	3000	3,000.00	3,000.00			0.00
Implementacion cuarto de frío (cámara frigorífica)	Gobal	1	65000	65,000.00	65,000.00			0.00
Montacarga manual	Unidad	3	1100	3,300.00	3,300.00			0.00
<b>Herramientas</b>						0.00		0.00
Tijeras de corte	Unidad	26	25	650.00	650.00			0.00
Valdes de plástico	Unidad	60	5	300.00	300.00			0.00
Jaba industrial cosechera	Unidad	10	30	300.00	300.00			0.00
Pallets de madera	Unidad	10	20	200.00	200.00			0.00
Lavadero 2 pozas (1.60 m x 60cm x 9 cm)	Unidad	1	1500	1,500.00	1,500.00			0.00
<b>Materiales</b>						0.00		0.00
Libro de reclamaciones	Unidad	1	30	30.00	30.00			0.00
Escritorio de madera	Unidad	1	350	350.00	350.00			0.00
Mesas	Unidad	2	70	140.00	140.00			0.00
Sillas plásticas	Unidad	20	40	800.00	800.00			0.00
Archivadores	Unidad	7	10	70.00	70.00			0.00
Vitrina de madera (estante)	Unidad	2	700	1,400.00	1,400.00			0.00
Engranadora de metal	Unidad	1	15	15.00	15.00			0.00
Grampas 500 unid	Caja	2	3	6.00	6.00			0.00
Perforador	Unidad	1	15	15.00	15.00			0.00
Sello	Unidad	1	35	35.00	35.00			0.00
Almoadilla para sellos	Unidad	1	6	6.00	6.00			0.00
Plumón	Unidad	4	3	12.00	12.00			0.00
Tinta para impresión	Unidad	6	15	90.00	90.00			0.00
Lapiceros	Unidad	5	0.5	2.50	2.50			0.00
Pizarra acrílica 120 x 80 cm	Unidad	1	75	75.00	75.00			0.00
Escoba	Unidad	3	10	30.00	30.00			0.00
Manguera	Metro	100	1.8	180.00	180.00			0.00
Botas	Unidad	26	27	702.00	702.00			0.00
Mandil industrial	Unidad	26	8	208.00	208.00			0.00
Guantes	Unidad	26	10	260.00	260.00			0.00
Gorros	Paquete	2	50	100.00	100.00			0.00
Recogedor	Unidad	2	7	14.00	14.00			0.00
Cartón corrugado	Millar	1	1000	1,000.00	1,000.00			0.00
Papel periódico	Paquete	1	76	76.00	76.00			0.00
Cono de Celofan para flores	Millar	1	500	500.00	500.00			0.00
Ligas para flores (3 cm x 2 mm)	Kg	2	26	52.00	52.00			0.00
<b>L.2. INVERSION INTANGIBLE</b>				<b>69,700.00</b>	<b>69,700.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Asistente técnico agrícola - manejo postcosecha	Honorarios /me	12	2,500.00	30,000.00	30,000.00			0.00
Taller de capacitación en manejo post cosecha de flores	Taller	2	1,300.00	2,600.00	2,600.00			0.00
Capacitación en ventas y marketing corporativo	Honorarios /me	3	2,000.00	6,000.00	6,000.00			0.00
Pasantía nacional	Global	1	5,600.00	5,600.00	5,600.00			0.00
Participacion en feria local/regional	Global	1	2,500.00	2,500.00	2,500.00			0.00
Implementación de una pagina web de comercio electrónico	Consultoría	1	8,500.00	8,500.00	8,500.00			0.00
Asistencia técnica en gestión de ventas y promoción	Honorarios /me	3	2,000.00	6,000.00	6,000.00			0.00
Desarrollo de promoción (videos, catálogo, tríptico, etc)	global	1.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00			0.00
<b>II. CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>226,300.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>226,300.00</b>	<b>226,300.00</b>
<b>Materia prima</b>				<b>221,400.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>221,400.00</b>	<b>221,400.00</b>
Botones florales	Docenas/año	182,000	1.2	218,400.00			218,400.00	218,400.00
Registro de marca INDECOP1	Global	1	3000	3,000.00			3,000.00	3,000.00
<b>Insumos complementarios</b>				<b>3,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>3,500.00</b>
Semilla	unidad/ha	35000	0.1	3,500.00			3,500.00	3,500.00
<b>Mano de obra</b>				<b>1,400.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>1,400.00</b>
Mano de obra para la cosecha de botones	Jornal/ha	20	35	700.00			700.00	700.00
Mano de obra para el manejo post cosecha	Jornal/ha	20	35	700.00			700.00	700.00
<b>GASTOS GENERALES (5% ) de inversión fija</b>				<b>15,532.56</b>	<b>15,532.56</b>			
<b>GASTOS DE SUPERVISION (3%)</b>				<b>9,319.54</b>	<b>9,319.54</b>			
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>561,803.40</b>	<b>322,753.40</b>	<b>0.00</b>	<b>239,050.00</b>	<b>239,050.00</b>
					57.45%			42.55%

### 3.3.5.2. Costos de producción.

En la Tabla 17 se detallan los costos de producción por parcela de 400 m<sup>2</sup> se logra un promedio de 3500 docenas de botones de azucena; por lo tanto, el costo de producción por docena es de S/. 1.20.

**Tabla 17**

#### *Costos de Producción*

Costo de Producción para una Parcela de 400 m <sup>2</sup>				
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial
<b>Insumos directos</b>			<b>267.60</b>	<b>1680.00</b>
Guano de isla	kg.	50	1.60	80
Roca fosfórica	kg.	50	1.00	50
Fungicida (control de phytophthora)	kg.	1	160.00	160
Insecticida piretroide	lt.	1	90.00	90
Semilla	kg.	140	5.00	700
Cartón y cuerdas para empaque	pack	60	10.00	600
<b>Mano de obra directa</b>			<b>270.00</b>	<b>2130.00</b>
Deshierbo con chaleadora	jornal	4	60.00	240
Deshierbo manual	jornal	20	30.00	600
Riego	jornal	5	30.00	150
Control fitosanitario	jornal	8	30.00	240
Mantenimiento de invernadero	jornal	4	30.00	120
Cosecha	jornal	15	30.00	450
Post cosecha	jornal	6	30.00	180
Empaque y venta	jornal	5	30.00	150
<b>Costos indirectos</b>			<b>61.00</b>	<b>366.00</b>
Agua para riego	mes	6	1.00	6
Teléfono celular	mes	6	50.00	300
Cuota de la asociación	mes	6	10.00	60
<b>TOTAL (S/.)</b>				<b>4176.00</b>

### 3.3.5.3. Costos de operación y mantenimiento.

En la tabla 19 se detalla los costos de operación y gastos de operación proyectados, en el que se observa que a mayor producción mayor son los egresos.

**Tabla 18**

*Costos de Producción y Gastos de Operación Proyectados*

CONCEPTO	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1.- Costos de Producción</b>	<b>289,216.00</b>	<b>299,122.00</b>	<b>307,523.30</b>	<b>318,444.67</b>	<b>329,912.10</b>
<i>1.1.- Costos Directos</i>	<b>198,120.00</b>	<b>208,026.00</b>	<b>218,427.30</b>	<b>229,348.67</b>	<b>240,816.10</b>
Materiales Directos	87,360.00	91,728.00	96,314.40	101,130.12	106,186.63
Mano de obra directa	110,760.00	116,298.00	122,112.90	128,218.55	134,629.47
<i>1.2.- Costos Indirectos</i>	<b>91,096.00</b>	<b>91,096.00</b>	<b>89,096.00</b>	<b>89,096.00</b>	<b>89,096.00</b>
Mano de obra indirecta	26,470.00	26,470.00	26,470.00	26,470.00	26,470.00
Otros costos indirectos	64,626.00	64,626.00	62,626.00	62,626.00	62,626.00
<b>2.- Gastos de Operación</b>	<b>18,000.00</b>	<b>18,780.00</b>	<b>19,599.00</b>	<b>20,458.95</b>	<b>21,361.90</b>
Gastos de Venta	15,600.00	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90
Gastos administrativos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
<b>3.- Depreciación de activo fijo y amortización intangible</b>	<b>21,714.09</b>	<b>43,428.18</b>	<b>65,142.27</b>	<b>86,856.36</b>	<b>108,570.45</b>
<b>4.- Gastos Financieros</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Pago de préstamo.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>328,930.09</b>	<b>361,330.18</b>	<b>392,264.57</b>	<b>425,759.97</b>	<b>459,844.45</b>

Además, calculamos el valor de depreciación, para esto del cuadro de inversiones consideramos todos los activos a comprar como maquinarias y equipos teniendo en cuenta que equipos se deprecian de la siguiente manera:

- Maquinaria y equipo: en 5 años.
- Instalación de un módulo de manejo postcosecha de azucena: en 20 años.

Según estos datos obtenemos la siguiente tabla:

**Tabla 19**

*Depreciación de Maquinara y Equipo*

<b>Maquinaria y Equipo</b>						
<b>Año</b>	<b>Costo Maquinaria y Equipo</b>	<b>Valor residual</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor en libros</b>
1	78,460.00	6,500	5	14392	14392	64,068.00
2	78,460.00	6,500	4	14392	28784	49,676.00
3	78,460.00	6,500	3	14392	43176	35,284.00
4	78,460.00	6,500	2	14392	57568	20,892.00
5	78,460.00	6,500	1	14392	71960	6,500.00

**Tabla 20**

*Depreciación de un Módulo de Manejo Postcosecha de azucena*

<b>Instalación de un módulo de manejo post cosecha de azucena</b>						
<b>Año</b>	<b>Costo Valor Obras Civiles</b>	<b>Valor residual</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor en libros</b>
1	S/. 153,372.80	6931	20	7322.089858	7322.089858	146050.707
2	S/. 153,372.80	6931	19	7322.089858	14644.17972	138728.617
3	S/. 153,372.80	6931	18	7322.089858	21966.26957	131406.528
4	S/. 153,372.80	6931	17	7322.089858	29288.35943	124084.438
5	S/. 153,372.80	6931	16	7322.089858	36610.44929	116762.348
6	S/. 153,372.80	6931	15	7322.089858	43932.53915	109440.258
7	S/. 153,372.80	6931	14	7322.089858	51254.629	102118.168

Instalación de un módulo de manejo post cosecha de azucena						
Año	Costo Valor Obras Civiles	Valor residual	Vida útil	Depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
8	S/. 153,372.80	6931	13	7322.089858	58576.71886	94796.0783
9	S/. 153,372.80	6931	12	7322.089858	65898.80872	87473.9884
10	S/. 153,372.80	6931	11	7322.089858	73220.89858	80151.8986
11	S/. 153,372.80	6931	10	7322.089858	80542.98843	72829.8087
12	S/. 153,372.80	6931	9	7322.089858	87865.07829	65507.7189
13	S/. 153,372.80	6931	8	7322.089858	95187.16815	58185.629
14	S/. 153,372.80	6931	7	7322.089858	102509.258	50863.5391
15	S/. 153,372.80	6931	6	7322.089858	109831.3479	43541.4493
16	S/. 153,372.80	6931	5	7322.089857	117153.4377	36219.3594
17	S/. 153,372.80	6931	4	7322.089858	124475.5276	28897.2696
18	S/. 153,372.80	6931	3	7322.089858	131797.6174	21575.1797
19	S/. 153,372.80	6931	2	7322.089858	139119.7073	14253.0899
20	S/. 153,372.80	6931	1	7322.089857	146441.7972	6931

#### 3.3.5.4.Determinación de ingresos.

El ingreso por venta de flores azucena (*Lilium candidum*) por parte de la asociación está determinado por el número de docenas, el rendimiento y el precio. La venta del producto es sostenible, pues ya que se tiene establecidos los mercados a los que están distribuidos.

A continuación, se detallan los ingresos proyectados por año obtenidos de la producción de azucenas, por parte de la asociación. Considerando el costo de producción más el margen de ganancia de 60% en función del competidor.

**Tabla 21***Proyección de Ventas*

<b>Proyección de Ventas de Docenas de Azucena</b>					
	<b>Años</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Docena de Azucena</b>	182,000.00	191,100.00	200,655.00	210,687.75	221,222.14
<b>Precio de venta por docena</b>	3.50	4.00	4.50	5.00	5.50
<b>Total</b>	S/. 637,000.00	S/. 764,400.00	S/. 902,947.50	S/. 1,053,438.75	S/. 1,216,721.76

**3.3.5.5.Estados financieros.****a) Estado de resultados****Tabla 22***Estado de Resultados (G Y P)*

<b>Concepto</b>	<b>Años</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.- Ingresos</b>	<b>637,000.00</b>	<b>764,400.00</b>	<b>902,947.50</b>	<b>1,053,438.75</b>	<b>1,272,081.76</b>
Ventas	637,000.00	764,400.00	902,947.50	1,053,438.75	1,216,721.76
Ingresos Extraordinarios					55,360.00
<b>2.- Costos de Producción</b>	<b>289,216.00</b>	<b>299,122.00</b>	<b>307,523.30</b>	<b>318,444.67</b>	<b>329,912.10</b>
<b>3.- Utilidad Bruta</b>	<b>347,784.00</b>	<b>465,278.00</b>	<b>595,424.20</b>	<b>734,994.09</b>	<b>942,169.66</b>
<b>4.- Gastos de Operación</b>	<b>18,000.00</b>	<b>18,780.00</b>	<b>19,599.00</b>	<b>20,458.95</b>	<b>21,361.90</b>
Gastos de Venta	15,600.00	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90
Gastos Administrativos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
<b>5.- Depreciación de activo fijo y amortización intangible</b>	<b>21,714.09</b>	<b>43,428.18</b>	<b>65,142.27</b>	<b>86,856.36</b>	<b>108,570.45</b>
<b>6.- Utilidad Operativa</b>	<b>308,069.91</b>	<b>403,069.82</b>	<b>510,682.93</b>	<b>627,678.78</b>	<b>812,237.31</b>
<b>7.- Impuesto a la Renta</b>	<b>90,880.62</b>	<b>118,905.60</b>	<b>150,651.46</b>	<b>185,165.24</b>	<b>239,610.01</b>
<b>8.- Utilidad Neta</b>	<b>217,189.29</b>	<b>284,164.22</b>	<b>360,031.47</b>	<b>442,513.54</b>	<b>572,627.30</b>

## b) Flujo de caja

**Tabla 23**

### Flujo de Caja

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>1.- Ingresos</b>		637,000.00	764,400.00	902,947.50	1,053,438.75	1,510,176.76
1.1.-Ventas		637,000.00	764,400.00	902,947.50	1,053,438.75	1,216,721.76
1.2.-Valor Residual						67,155.00
1.3.-Recupero Capital de Trabajo						226,300.00
<b>2.- Egresos</b>		(398,096.62)	(436,807.60)	(477,773.76)	(524,068.85)	(590,884.00)
2.1.-Costos de Producción		(289,216.00)	(299,122.00)	(307,523.30)	(318,444.67)	(329,912.10)
2.2.-Gastos de Operación		(18,000.00)	(18,780.00)	(19,599.00)	(20,458.95)	(21,361.90)
2.3.-Impuesto a la Renta		(90,880.62)	(118,905.60)	(150,651.46)	(185,165.24)	(239,610.01)
2.4.-Inversión Fija Año 0	(561,803.40)					
2.4.1.- Inversión Fija Tangible	240,951.30					
2.4.2.- Inversión Intangible	69,700.00					
2.4.3.- Capital de Trabajo	226,300.00					
2.4.4.-Gastos Generales de Inversión	15,532.56					
2.4.5.-Gastos de Supervisión	9,319.54					
<b>Flujo de Caja Económico</b>	(561,803.40)	238,903.38	327,592.40	425,173.74	529,369.90	919,292.75
<b>Préstamo Servicio de Deuda Escudo Fiscal</b>		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	(561,803.40)	238,903.38	327,592.40	425,173.74	529,369.90	919,292.75

**Tabla 24**

### Indicador Económico VAN Y TIR

Tasa	Valor
Tasa COK	20%
Indicador	Valor
VAN Económico	S/. 735,560.49
TIR Económico	58.70%
B/C	2.01

### 3.3.5.6. Análisis del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de un negocio se da cuando los ingresos son iguales a los gastos y por tanto no hay ni ganancia ni pérdida es el punto de partida desde el cual un aumento en ventas produce una ganancia y una reducción en las ventas genera una pérdida.

$$\text{Ventas en el costo de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{[1 - (\text{Costos variables}/\text{Ventas reales})]}$$

**Tabla 25**

#### *Análisis de Punto de Equilibrio sin Renovación*

Costo fijo por mes	7,791.33
costo variable por mes	18,851.44
Ventas reales por mes	63,700.00
Punto de equilibrio	11,066.31

**Punto de equilibrio:** esto significa que para no tener pérdidas ni ganancias la venta de azucenas a partir de año y medio debe obtener un ingreso mínimo de 11,066.31 soles.

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Costos Totales Acumulados	870,744.40	1,190,457.65	1,521,481.76	1,864,382.28	3,054,839.93
Ventas	637,000.00	1,401,400.00	2,304,347.50	3,357,786.25	4,574,508.01

### 3.3.5.7. Análisis de la rentabilidad.

Para evaluar la rentabilidad de la propuesta se han considerado costos incrementales y el ingreso marginal que son sustento para elaborar el cuadro de flujo de caja y a partir de ello calcular las variables de rentabilidad VAN y TIR.

Los indicadores financieros de la estrategia han sido elaborados en base a los resultados obtenidos de los ingresos y egresos, que se llevará a cabo la propuesta productiva.

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
<b>VAN Económico</b>	S/. 735,560.49
<b>TIR Económico</b>	58.70%
<b>B/C</b>	2.01

**a) Valor Actual Neto**

El VAN positivo expresa que la propuesta productiva es rentable. El VAN mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, en este caso luego de descontar el 20% a la inversión inicial se tendrá una ganancia de 173,560.49 soles.

**b) Tasa Interna de Retorno**

El TIR del 58.70 %, significa que por cada sol invertido se ganara 58 soles.

**c) Beneficio/Costo**

La relación Beneficio/Costo es favorable para la ejecución de la propuesta, ya que por cada sol invertido se tendrá 2.01 soles de ganancia; siendo superior a la unidad.

**3.3.5.8. Análisis de sensibilidad.**

Para la presenté propuesta, se han planteado escenarios, donde los costos suben y bajan en un 5% y 10%, demostrando rentabilidad económica para ambos casos.

A continuación, se presenta el resumen del análisis de sensibilidad.

**Tabla 26***Resumen del Análisis de Sensibilidad*

<b>Indicador</b>	<b>Incremento 5%</b>	<b>Incremento 10%</b>	<b>Disminución 5%</b>	<b>Disminución 10%</b>
<b>VAN</b>	665,471.9	595,383.3	805,649.1	875,737.7
<b>TIR</b>	55%	52%	62%	66%
<b>B/C</b>	1.91	1.82	2.11	2.23

### **3.4. Estrategia comercial para mejorar la competitividad agroempresarial de la APACM-T.**

Tomando en consideración el nivel de competitividad de la asociación surge la necesidad de fomentar mejoras en el eslabón de la comercialización con la finalidad de mejorar la competitividad en el sector floricultor del Anexo de Taquia, para ello se propone la implementación de estrategias de marketing.

Se va a utilizar la estrategia del marketing mix, para la cual se tiene en cuenta cuatro variables principales: producto, precio, plaza y promoción; por ende, proponer estrategias y mejorar el posicionamiento frente a la competencia.

#### **3.4.1. Estrategias de marketing.**

##### **3.4.1.1. Producto.**

La presentación del producto es en fresco tallos verdes, largos, firmes, botones florales bien conformados y maduros que abren en tiempos prolongados y se muestran turgentes hasta la apertura floral. El producto actualmente se ofrece en manojos de 60 botones florales azucena color blanco y en manojos de 6 botones lilium de color.

Las características del producto obtenido en el anexo de Taquia son favorables para los comerciantes intermediarios, dado que muestra mucha resistencia al rigor del transporte y presenta gran durabilidad en el tiempo, cualidades que son reconocidas por los consumidores finales.

Además de ofrecer un producto de calidad, la asociación también brinda al cliente la facilidad de realizar pedidos y hace envíos dentro y fuera de la región.

Sin embargo, esto no es suficiente para diferenciarse de la competencia por ende se propone lo siguiente.

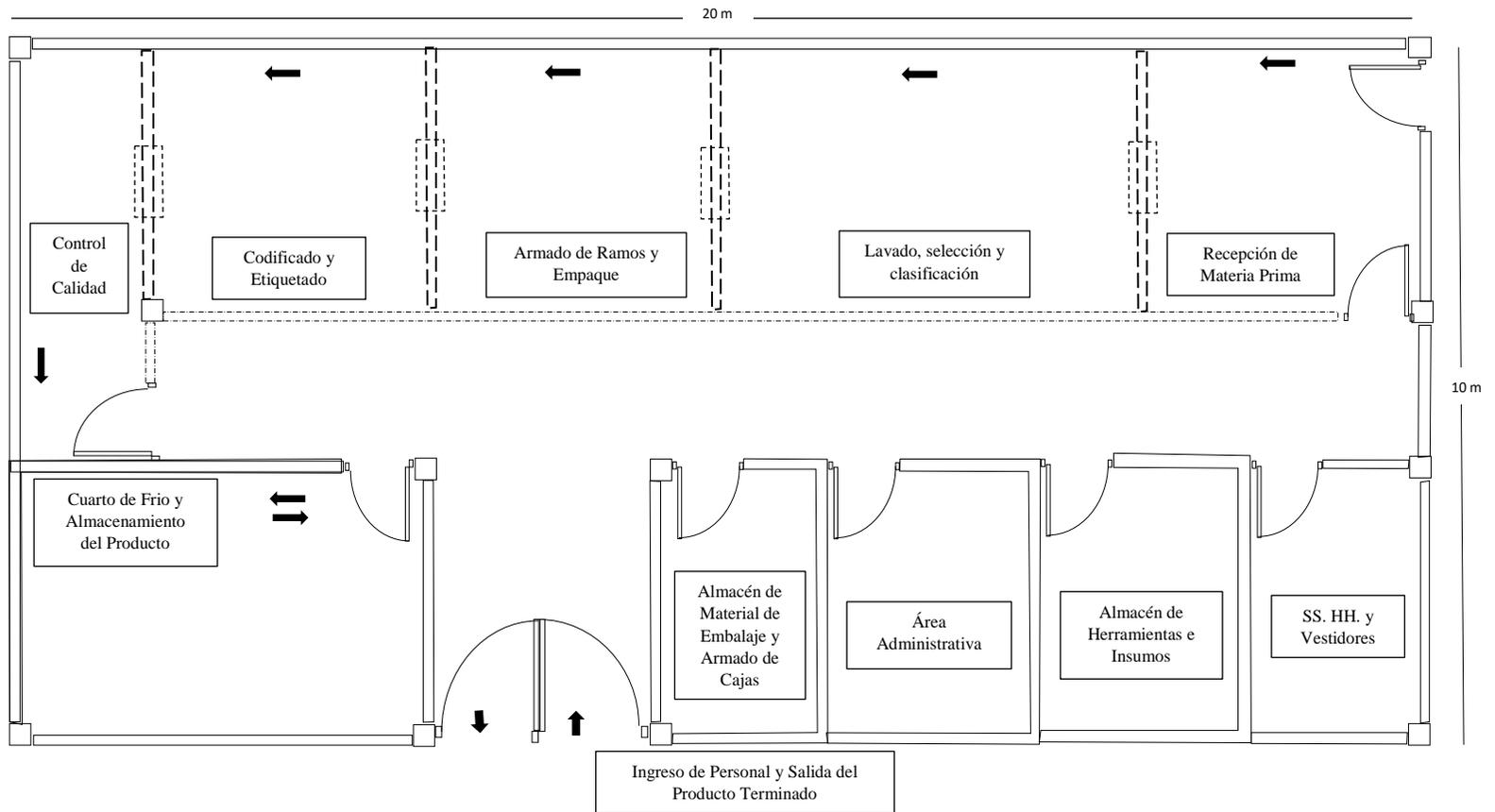
- Implementación de un módulo postcosecha para la transformación primaria de la azucena (*lilium candidum*).
- Generar una ficha técnica donde se indica los parámetros mínimos de calidad y estandarización que determinan la correcta comercialización.
- Proponer un logo, agregar un eslogan y etiqueta.
- Entregar al consumidor final los ramos en cajas de cartón corrugado o envueltos en conos de celofán en la cual llevaran una etiqueta.

Con la propuesta se lograría que la asociación pueda insertar el producto en el mercado nacional.

# 1. Diseño de la planta del módulo manejo postcosecha de azúcares.

**Figura 7**

*Plano de Manejo Postcosecha de Azúcares.*



## 2. Estandarización del producto.

Para mejorar la calidad y estandarización del producto se utilizará la ficha técnica donde se determinará los parámetros mínimos de calidad que determinan la correcta comercialización como: la longitud del tallo, número de botones florales, longitud del botón floral y la firmeza del tallo.

**Tabla 27**

### *Ficha Técnica Comercial de la Azucena*

<b>Ficha Técnica Comercial de la Azucena</b>	
<b>Nombre científico</b>	<i>Lilium candidum.</i>
<b>Nombre comercial</b>	Azucena, Lirio, Lilium, Lilio
<b>Subpartida nacional</b>	0603.15.01
<b>Producto</b>	Flores frescas de corte
<b>Descripción del producto</b>	La azucena o <i>Lilium candidum</i> es una planta bulbosa de tamaño grande, pudiendo alcanzar una altura próxima a un metro, con el tallo recubierto de hojas lanceoladas, tanto más erguidas, cuanto mayor altura alcanza. La planta presenta flores blancas de tamaño grande, agrupadas en ramilletes terminales. Esta especie es perfumada (Medizzine, 2010).
<b>Características sensoriales</b>	Aroma característico a azucenas, color blanco, color de las hojas verde, turgencia de los botones florales y la flor se muestra fresca y lozana.
<b>Periodo de producción</b>	Todo el año
<b>Formas de presentación</b>	Flores frescas Docena: 12 botones florales
<b>Características del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clasificación<ul style="list-style-type: none"><li>- Extra: Longitud 60 cm con 4 flores por tallo a más.</li><li>- Primera: Longitud 50 cm con 3 flores por tallo.</li><li>- Segunda: Longitud 40 cm con 2 flores por tallo.</li></ul></li><li>• Estado de cosecha: botón floral con coloración pálido verde.</li><li>• Longitud de la flor: Superior a 10 cm</li><li>• Diámetro de la flor: Superior a 07 cm</li><li>• Color de la flor abierta: Blancas sin manchas ni deformaciones.</li><li>• Cajas de cartón corrugado con orificios de ventilación para la evacuación de etileno.</li></ul>
<b>Embalajes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad: 144 botones florales</li><li>- Dimensiones: 0.7 x 0,4 x 0,3 m.</li></ul>
<b>Temperatura de transporte y almacenamiento</b>	El transporte se lleva a cabo en camiones frigoríficos.
<b>Requisitos mínimos y normalidad</b>	Requisito fitosanitario (SENASA)

### 3. Propuesta de marca, logo y etiqueta.

Actualmente la asociación cuenta con un logo y una marca colectiva “Takyflor” registrada en Indecopi, pero no tiene un logo definido con la que se diferencie de la competencia, esto influye negativamente en la comercialización del producto, dado que dificulta que el cliente recuerde con facilidad el producto que ha comprado. Por tal motivo, se propone la mejora del diseño del logo que busca reflejar la calidad del producto, generar confianza y de esta manera lograr posicionarse en la mente del consumidor.

#### Marca y logo.

El diseño del logo que se propone para mejorar la comercialización de azucenas en la asociación es la siguiente:

**Logo actual.**



**Propuesta.**



#### Etiqueta.

El producto llevará una etiqueta con el isologo de la marca.



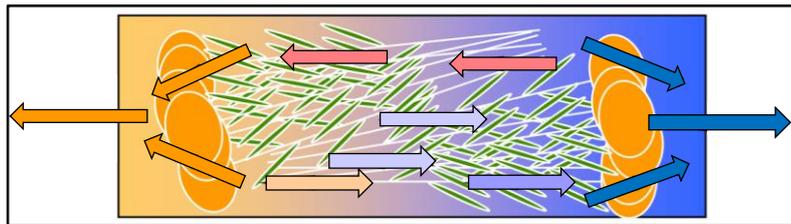
## **Empaque.**

Existen diferentes empaques para las flores de corte, pero la mayoría son largos y planos y tiene un diseño telescópico completo (la parte de arriba cubre completamente la de abajo).

El traslado se realizará en cajas con divisiones, para evitar el maltrato de la flor, para el llenado se pueden colocar las cabezas de la flor a ambos extremos para usar eficientemente el espacio, ir parejo y para evitar daños al producto.

### **Figura 8**

*Sistema de Empaque*



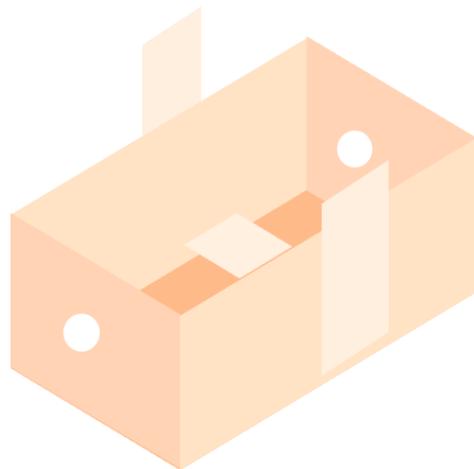
Las cajas serán de cartón corrugado las cuales poseen aberturas u orificios de ventilación para la evacuación de etileno, con implementación de zuncho interno que permita sujetar correctamente los ramos y eviten la deformación de las cajas.

- Capacidad : 144 unidades de botones florales.
- Dimensiones: 0.70 x 0,40 x 0,30 m.
- Color : blanco
- Clasificación: Calidad – longitud mínima 60 cm por tallo.

### Forma de presentación actual.



### Propuesta de empaque.



Las cajas para flores están diseñadas para proporcionar la cantidad necesaria de resistencia al agua y asegura que las flores lleguen a su destino en óptimas condiciones. Las condiciones de

almacenamiento deben ser a temperatura de 2-3 °C y una humedad relativa de 90%, el tiempo máximo recomendado de almacenamiento de las flores son de 3 días, de lo contrario un almacenaje excesivo afecta la calidad de las flores.

### 3.4.1.2. Precio.

El costo de producción del producto de la asociación es bajo si se tiene en cuenta que los cultivos ya están instalados y actualmente se trata de ampliar las áreas en forma progresiva para satisfacer la demanda.

Este bajo costo de producción permite mantener un precio de venta razonable en chacra y se intenta llegar al mercado de consumidores finales con un precio cómodo, por lo que se intenta eludir la acción de los intermediarios.

El precio promedio actual de venta en chacra la docena de botones florales es de S/ 1.75, el precio de venta del comerciante minorista es de S/ 5.00 en Chiclayo y en algunas ocasiones 8 soles.

**Tabla 28**

*Costos de Producción de una Docena de Azucena (Lilium candidum)*

<b>Presentación</b>	<b>Costo de producción S/.</b>	<b>Precio de venta en caja (empaque) S/.</b>
Una docena de botones florales azucena (blanco)	1.2	5.00

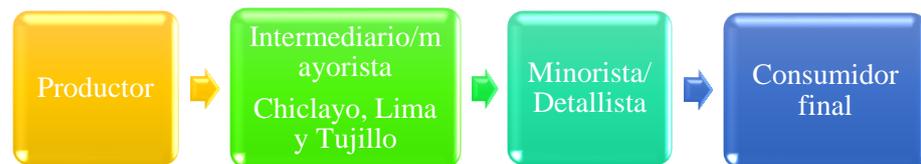
En la tabla 28 muestra el costo de producción de una docena de azucenas que es de 1.20 soles y el precio de venta de venta sería de 5.00 soles mejorando la presentación del producto y de esta manera generar mayor ingreso para el productor.

### 3.4.1.3. Plaza.

Actualmente la comercialización de azucena se realiza mediante el siguiente canal de distribución.

**Figura 9**

*Canal de Distribución Actual de la Asociación*



Las flores azucenas se comercializan a través de intermediarios de ciudades de Chiclayo y Lima principalmente, con pocas oportunidades para evitarlos por factores como el volumen de producción, la fragilidad de la flor, por su perecibilidad y la lejanía desde el centro de producción y los puntos de venta.

El procedimiento usual consta de las siguientes fases:

- Cosecha en campo.
- Traslado a la casa del productor donde se lavan y eliminan restos de tierra u otro agente.
- Entrega en punto de acopio generalmente es la casa del productor líder.
- Empaque del producto, 40 atados de 5 docenas cada uno luego se envuelve en papel periódico y se colocan en cajas de cartón corrugado.
- Depósito en la empresa de transportes, se ha optado por el transporte en las bodegas de ómnibus de transporte de pasajeros.

**Tabla 29***Ganancia del productor por docena de botones florales.*

Costo de producción de una docena	1.20
Precio de venta en chacra por docena	1.75
<b>Utilidad del productor por docena</b>	<b>0.55</b>

**Tabla 30***Ganancia del intermediario por docena de botones florales.*

<b>Costo de una caja puesta en Chiclayo</b>	
Docenas por caja	200
Precio de compra del intermediario por docena (S/.)	1.75
<b>Precio de compra de materia prima</b>	<b>350.00</b>
Llamada telefónica (S/.)	10.00
Transporte por caja desde Taquia - Chachapoyas (Agencia Móvil Bus) (S/.)	7.00
Transporte por caja desde Chachapoyas - Chiclayo (Agencia Móvil Bus) (S/.)	25.00
Transporte por caja desde Chiclayo (Agencia Móvil Bus) - punto de venta (S/.)	5.00
Otros gastos	40.00
<b>Total costo por caja</b>	<b>437.00</b>
Precio de venta en Chiclayo por docena (S/.)	5.00
Docenas por caja	200.00
<b>Costo total de venta por caja</b>	<b>1000.00</b>
<b>Utilidad del intermediario por caja (S/.)</b>	<b>563.00</b>
<b>Ganancia del intermediario por docena (S/.)</b>	<b>2.50</b>

Por otro lado, también como plaza se tiene al mercado local, para lo cual los productores personalmente llevan su producto directamente al

mercado central de Chachapoyas, donde hay un lugar determinado y este sitio es visitado por los clientes.

Se recomienda poner más atención en el canal de distribución directo productor – consumidor final debido a que genera más ganancia y rentabilidad para el productor, así como también implementar un punto de venta en la ciudad de Chiclayo.

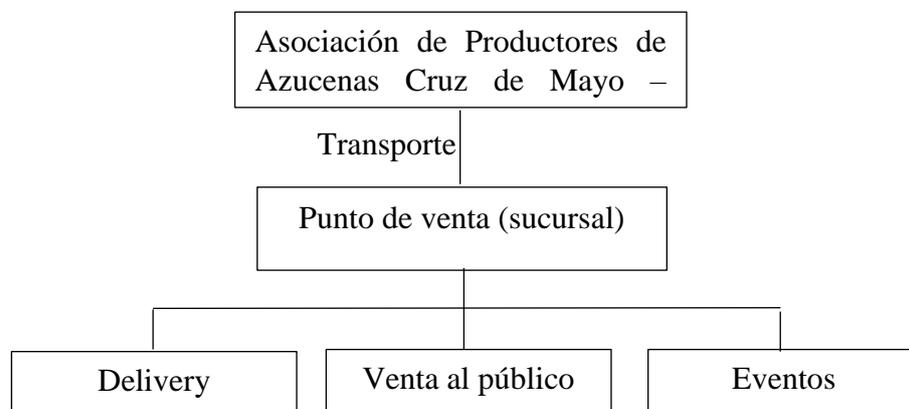
**Figura 10**

*Propuesta del Canal de Distribución*



**Figura 11**

*Canal de distribución.*



1. **Asociación:** encargada de la cosecha, postcosecha, empaque, peso de las cajas en kilogramos y envío en función a la cantidad de producto solicitado por los puntos de venta.
2. **Transporte:** el traslado de las flores azucenas a los puntos de venta se realizará a través de empresas de transporte interprovincial como

Móvilbus, para el cual se hará un convenio con la empresa para reducir los costos en cuanto al transporte por cantidad enviada.

**3. Puntos de venta:** en los puntos de venta o sucursal se hará la recepción, control, verificación de la calidad de la materia prima (aspectos cuantitativos y cualitativos), selección, clasificación, empaque de acuerdo al pedido del consumidor y distribución. La forma de distribución del producto para que llegue al consumidor se desarrollará mediante:

- a. Delivery.
- b. Venta al público.
- c. Eventos especiales (matrimonios, eventos fúnebres, quinceañeros, entre otros).

Las actividades desarrolladas de esta etapa son las siguientes:

- Manejo del producto.
- Toma de pedido y forma de entrega al cliente.
- Sistema de pago como en efectivo, tarjeta de pago, depósitos o transferencias.
- Distribución y entrega.

La asociación contará con personal capacitado en manejo del producto en campo, post cosecha y distribución. También la asociación contratará con personal responsable que sea propio de la zona al que lo pagaran un sueldo mensual para vender en puntos de venta de Chiclayo, Trujillo y Lima. El personal estará capacitado en selección de la materia prima, embalaje, promoción, articulación comercial, gestión en ventas, marketing corporativo y atención al cliente en la venta y en la post venta; así como también llevara una vestimenta que identifique la identidad cultural y no solo venda el producto que son las azucenas sino también cultura y tradición de la Región Amazonas y en especial del Anexo de taquia.

### 3.4.1.4. Promoción.

Para promocionar el producto a comercializar se propone implementar una campaña de publicidad que seguirá un patrón basado en las diversas herramientas de publicidad, estas se eligieron detalladamente para ser aplicadas con el principal objetivo de estimular la compra rápida de los productos de la asociación.

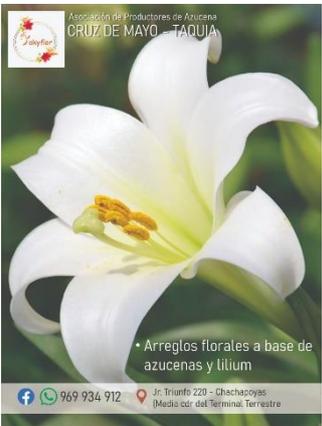
**Tabla 31**

*Estrategias de Promoción*

Medio	Características	Estrategia	Contenido
<b>Flyers</b>	Tamaño: A5	Serán entregados las	✓ Fotos de los productos
	Material: couché 115 gr	festividades más importantes.	✓ Dirección ✓ Redes sociales ✓ Página web ✓ Teléfonos
<b>Tarjeta de Presentación</b>	Tamaño: 85x55mm	Se colocarán las tarjetas de presentación en los puntos de venta y se entregarán en la participación de actividades como ferias y eventos promocionales.	✓ Dirección ✓ Teléfonos
	Material: couche plastificado 135 gr		✓ Logo de la marca ✓ Redes sociales ✓ Página web
<b>Redes Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Tik tok</li> <li>• YouTube</li> </ul>	Interactuar de una manera más directa con los clientes potenciales, de manera muy frecuente.	✓ Fotos de los productos ✓ Precios ✓ Videos ✓ Descuentos
	<b>Página Web</b>	Mejora de la fan page	Se aprovechará al máximo para que los clientes estén cerca y pendientes desde cualquier punto.

**Tabla 32**

*Diseño de la Propuesta de Promoción*

Medio	Características	Propuesta
<p><b>Flyers</b></p>	<p>Tamaño: A5 Material: couché 115 gr</p>	
<p><b>Tarjeta de Presentación</b></p>	<p>Tamaño: 85x55mm Material: couché plastificado 135 gr</p>	

Aparte de las herramientas señaladas y para complementar algunos puntos descritos en la tabla 32, será necesaria la mejora de la fan page con la que cuenta la asociación, con información básica de características del lugar de producción, estado y organización de los productores, tecnología de producción, oferta de productos y videos. Además, de preparación de los productores para las relaciones públicas y asistencia a ruedas de negocios o eventos de promoción de la biodiversidad, dotándoles de dispositivos de promoción como tarjetas de presentación, USB o CD con información del producto.

#### **IV. DISCUSIONES**

Los resultados obtenidos sobre el análisis de competitividad agroempresarial de la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo - Taquia en la comercialización de azucenas, fueron que la asociación cuenta con un nivel de competitividad medio realizado mediante un análisis FODA y a través de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), similar al trabajo elaborado por (Cántaro & Simeón, 2015), inicialmente realizó un análisis de la situación actual de las empresas a través de un análisis FODA en los cuales se identificaron puntos claves para optimizar las diversas actividades y lograr eficientemente la diferenciación.

Estos resultados guardan relación con (Tejada, et al., 2015), donde indican que la floricultura tiene un amplio potencial de crecimiento, a través de la mejora del sistema de producción, tecnificación, manejo post cosecha y cadena de valor para seguir creciendo en el mercado, del mismo modo en esta investigación se obtuvo como resultado que se lograría la mejora de la cadena de comercialización a través de un control manejo de labores agrícolas y asimismo un adecuado manejo postcosecha para satisfacer no solo al mercado local sino también nacional.

De acuerdo al análisis de la estrategia de comercialización a implementar para una mejora tecnológica mediante equipos y herramientas para un adecuado manejo de cosecha, post cosecha y mejorar la articulación comercial mediante la implementación de estrategias de marketing mix, coincide con la investigación desarrollada por (Pozo, 2017), en la que menciona que fue necesario llevar a cabo un plan de marketing mix basados en mejorar la calidad y la diversidad de presentación de las flores en el mercado estadounidense además de promocionar la misma a través de plataformas tecnológicas basados en estrategias competitivas.

## V. CONCLUSIONES

- Se analizó la situación actual de la asociación mediante un detallado análisis FODA y tomando como referencia la matriz de perfil competitivo.
- Con la presente investigación se busca mejorar la cadena de comercialización de la Azucena (*Lilium camdium*), mediante un control de manejo de labores agrícolas; así como una asesoría especializada que les permita realizar un adecuado manejo postcosecha.
- Los principales indicadores económicos y financieros, como el Valor Actual Neto de S/. 735,560.49, la Tasa Interna de Retorno de 58.70% y el Beneficio/Costo (B/C) siendo 2.01, se muestran favorables para continuar con la presente estrategia de comercialización.
- La estrategia de comercialización consiste en implementar una mejora tecnológica mediante equipos y herramientas para un adecuado manejo de cosecha y postcosecha y mejorar la articulación comercial mediante la implementación de estrategias de marketing mix.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Promocionar el consumo de la azucena a nivel nacional dando a conocer sus bondades como producto bandera de la Región Amazonas, realizando publicidad en diferentes redes sociales, campañas de ruedas de negocio y participar en ferias regionales y nacionales.
- Mejorar la asociatividad de los agricultores que se dedican a esta actividad con la finalidad de tener mejor poder de negociación.
- Desarrollar trabajos de investigación en base este trabajo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arechavaleta, E. F. (2015). *Estrategias de Comercialización*. Barcelona, España: OmniaScience.
- Cántaro, E., & Simeón, Y. (2015). *Estrategias de diferenciación orientadas al incremento de competencias empresariales en las empresas del sector floricultura en la Provincia de Huancayo*. Huancayo.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Francescangeli, N., & Marinangeli, P. (2018). *Guía práctica para el cultivo de flores y bulbos de Liliium*. Buenos Aires: Inta Iv.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herreros, L. M. (1983). Cultivo de Liliium. *Servicio de Extensión Agraria. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación*, 28.
- INEI. (Enero de 2020). *Perú: Proyecciones de Población, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática.: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf)
- Infoagro. (2014). *Cultivo de Liliium*. Obtenido de Infoagro: [https://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_del\\_lilium.asp](https://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_lilium.asp)
- Leiva, S. T., Delgado, P., & Vilca, N. C. (2017). Efecto de extractos vegetales y fungicidas químicos sobre Brotitis spp en azucenas (Lilium Candium), bajo condiciones de laboratorio en Chachapoyas, Amazonas. *Rev. de investig. agroproducción sustentable*, 30-37.
- Maps, G. (2021). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps>

- Medizzine. (Marzo de 2010). *Medizzine*. Obtenido de Medizzine:  
<http://www.medizzine.com/plantas2/azucena.php>
- MIDAGRI. (Febrero de 2021). *Más de 7,000 pequeños productores de la Agricultura Familiar se dedican al cultivo de flores en Perú*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego:  
<https://www.gob.pe/id/institucion/midagri/noticias/342309-midagri-mas-de-7-000-pequenos-productores-de-la-agricultura-familiar-se-dedican-al-cultivo-de-flores-en-peru>
- News. (2016). *Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo*. Obtenido de BBC NEWS:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-36905800>
- Osabal, J. A., Delpero, J. A., & Flores, E. (2013). *Tesis: Planeamiento Estratégico de Flores*. Surco.
- Pozo, E. (2017). *Estrategias competitivas para la Comercialización de Flores Tropicales en los EE.UU. desde la Provincia de Guayas*. Guayaquil.
- ProEcuador. (2013). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones : Análisis sectorial de flores*. Obtenido de Docplayer:  
<https://docplayer.es/18995421-Analisis-sectorial-de-flores.html>
- Scoponi, L., & Marinangeli, P. (2014). Factibilidad de la Producción de Bulbos de Liliun para Floricultura Comercial en Argentina. *Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, Edición especial, 78-108*.
- Silva, B., & Yutronic, C. (2013). *Plataforma para la Floricultura en Ocoa, Centro de producción y turismo florícola, Comuna de Hijuelas, V Región*. Chile.
- Tejada, O., Rios, Y., Trejo, L., & Vaquera, H. (2015). Caracterización de la producción y comercialización de flor de cote en Texcoco, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 1105-1118*.

- Vera, M. A., Millones, C. E., & Vásquez, E. R. (2020). Inducción de bulbillos de azucena (*Lilium* sp.) a partir de escamas, empleando auxinas y citocininas . *Scientia Agropecuaria*, 75 - 81.
- Verdugo, G., Montesinos, A., Zárate, F., & Erices, Y. (2007). *MANUAL: Produccion de Flores Cortadas -V Región: Dirigido a pequeños(as) productores(as) pertenecientes a la Agricultura Familiar Campesina*. Chile: Salviat Impresos.
- Zalízar, D. (2000). *Mercado de Gladiolos y otras flores en la provincia de Otuzco - Perú*. Obtenido de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos58/mercado-gladiolos-peru/mercado-gladiolos-peru2.shtml#xdemanda>

## **VIII. ANEXOS**

### **Anexo N° 1: Validación del instrumento.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS Y  
BIOTECNOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA EN  
AGRONEGOCIOS**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST. TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO	
Nombre y apellidos	JOHN ALEXANDER TORRESON LLAS A
Profesión (es)	ING. AGROINDUSTRIAL
Grado (os) académico (s)	INGENIERO AGROINDUSTRIAL - I
Justificación (es) donde labora	CARITAS DIOCESANA CNA-CNAPOYAS - CITE UTCUBAMBA
Cargo que desempeña	COORDINADOR DE PROYECTOS DE INVERSIÓN E INVESTIGADOR - DOCENTE UNTRM-A
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
Título de la investigación	“Estrategias de Comercialización de Azucenas para Mejorar la Competitividad Agroempresarial en la APACM-T Amazonas, 2019”
Autora	Iris Carrasco Fernández
Denominación del instrumento a validar	Cuestionario para Diagnosticar la Competitividad Agroempresarial en la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo Taquia-Amazonas, 2019.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	CONDICIÓN		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	/		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros.	/		

<b>ORGANIZACIÓN</b>	Presentan los ítems una relación lógica.	/		
<b>PERTINENCIA</b>	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para evaluar aspectos del estudio.	/		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teóricos – científicos.	/		
<b>COHERENCIA</b>	Hay relación entre dimensiones e instrumentos.	/		
<b>METODOLOGÍA</b>	El instrumento responde al propósito o de la investigación (en relación con la variable dependiente)	/		

#### IV. VALORACIÓN – OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(.../...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

#### V. SUGERENCIAS (completa el experto)

.....  
 .....

Lugar y fecha: CHACHAPOYAS 18 DE NOVIEMBRE, 2019


Firma del profesional experto

N° de DNI... 72.536.375...

N° de Teléf. Cel... 941870210

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST. TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO	
Nombre y apellidos	Alex Lenin Goicín Goabalse
Profesión (es)	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
Grado (os) académico (s)	Dr. en Docencia Universitaria
Justificación (es) donde labora	UNTRM - A.
Cargo que desempeña	Director de la Escuela de Ing. Agronegocios
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
Título de la investigación	"Estrategias de Comercialización de Azucenas para Mejorar la Competitividad Agroempresarial en la APACM-T Amazonas, 2019"
Autora	Iris Carrasco Fernández
Denominación del instrumento a validar	Cuestionario para Diagnosticar la Competitividad Agroempresarial en la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo Taquia-Amazonas, 2019.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	CONDICIÓN		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	/		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros.	/		

<b>ORGANIZACIÓN</b>	Presentan los ítems una relación lógica.	/		
<b>PERTINENCIA</b>	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para evaluar aspectos del estudio.	/		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teóricos – científicos.	/		
<b>COHERENCIA</b>	Hay relación entre dimensiones e instrumentos.	/		
<b>METODOLOGÍA</b>	El instrumento responde al propósito o de la investigación (en relación con la variable dependiente)	/		

#### IV. VALORACIÓN – OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(..X..) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

#### V. SUGERENCIAS (completa el experto)

.....  
 .....

Lugar y fecha: *Chachapoyas 18 de noviembre 2019*

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE SICALONAS  
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA SALUD Y BIOTECNOLOGÍA  
 Instituto de Postgrado y Posgrado

*[Firma manuscrita]*  
 D. ALEX LENIN GUVIN GUADALUPE  
 Firma del profesional experto

N° de DNI *90997134*

N° de Teléf. Cel. *998993572*

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST. TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO	
Nombre y apellidos	Eli Limer Toro Gonzalez
Profesión (es)	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
Grado (os) académico (s)	Lic. en Comercio y Negocios Internacionales
Justificación (es) donde labora	INWA - UNTRH
Cargo que desempeña	Coordinador
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
Título de la investigación	“Estrategias de Comercialización de Azucenas para Mejorar la Competitividad Agroempresarial en la APACM-T Amazonas, 2019”
Autora	Iris Carrasco Fernández
Denominación del instrumento a validar	Cuestionario para Diagnosticar la Competitividad Agroempresarial en la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo Taquia-Amazonas, 2019.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	CONDICIÓN		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	/		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros.	/		

<b>ORGANIZACIÓN</b>	Presentan los ítems una relación lógica.	/		
<b>PERTINENCIA</b>	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para evaluar aspectos del estudio.	/		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teóricos – científicos.	/		
<b>COHERENCIA</b>	Hay relación entre dimensiones e instrumentos.	/		
<b>METODOLOGÍA</b>	El instrumento responde al propósito o de la investigación (en relación con la variable dependiente)	/		

#### IV. VALORACIÓN – OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(...X...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

#### V. SUGERENCIAS (completa el experto)

.....  
 .....

Lugar y fecha: *chachapoyas 18 de noviembre, 2019*

*[Firma manuscrita]*  
 .....

Firma del profesional experto

Nº de DNI... *47661744* ...

Nº de Teléf. Cel... *932 215 804* ...

## **Anexo N° 2: Cuestionario.**

### **CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR LA COMPETITIVIDAD AGROEMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AZUCENAS AMAZONAS, 2019.**

#### **Nombre y Apellidos:**

Este cuestionario tiene por objetivo recabar información necesaria para conocer la producción, canales de comercialización y el nivel de competitividad agroempresarial en la Asociación de Productores de Azucenas Cruz de Mayo - Taquia (APACM-T).

#### **Instrucciones:**

- Por favor responda los ítems descritos en las siguientes páginas.
- Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, en cada pregunta tendrá (5) alternativas de respuesta marque con una “x” la respuesta que usted crea conveniente en el casillero correspondiente.

#### **1. ¿Cuántos m<sup>2</sup> de terreno dedica al cultivo de azucenas?**

- a. 50-100 m<sup>2</sup>
- b. 101-200 m<sup>2</sup>
- c. 201-400 m<sup>2</sup>
- d. 401-600 m<sup>2</sup>
- e. Más de 601 m<sup>2</sup>

#### **2. ¿Cuántas docenas de flores cosecha usted por m<sup>2</sup>?**

- a. 1-5 docenas/m<sup>2</sup>
- b. 6-10 docenas/m<sup>2</sup>
- c. 11-15 docenas/m<sup>2</sup>
- d. 16-20 docenas/m<sup>2</sup>
- e. Más de 21 docenas/m<sup>2</sup>

#### **3. ¿Cuántas veces cosecha azucenas por año?**

- a. 1-2 veces
- b. 3-4 veces
- c. 5-6 veces
- d. 7-8 veces
- e. Más de 9 veces

#### **4. ¿Qué color de flor azucena (*lilium sp*) produce y comercializa al mercado?**

- a. Rosado
- b. Naranja
- c. Amarilla

- d. Crema
- e. Blanca

**5. ¿Sabe usted cuántos productores de azucenas hay en taquia?**

- a. 1-5
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20
- e. Más de 21

**6. ¿Conoce usted de otros centros de producción de azucenas en la región o fuera de esta?**

- a. No conoce
- b. Desconoce
- c. No recuerdo
- d. Probablemente si
- e. Si conoce

**7. ¿Cuál es el mercado actual al que vende su producción de azucenas?**

- a. Taquia
- b. Chachapoyas
- c. Chiclayo
- d. Trujillo
- e. Lima

**8. ¿Cómo acondiciona las azucenas para su venta?**

- a. A granel
- b. Cajas de cartón a granel
- c. Atado a docenas
- d. Paquetes de docenas independientes
- e. En cajas de docenas independientes

**9. ¿Los puntos de venta de las azucenas que usted comercializa o vende donde están localizados?**

- a. Desconoce
- b. No recuerda
- c. Minoristas detallistas
- d. Mayoristas
- e. Centros de comercialización exclusivos

**10. ¿Sabe usted que la producción de azucenas que vende cuanto tiempo demora en el mercado hasta su venta?**

- a. 1-2 días
- b. 3-4 días

- c. 5-6 días
- d. 7-8 días
- e. Más de 9 días

**11. La producción de azucenas que usted vende lo hace directamente al:**

- a. Intermediario
- b. Punto de venta
- c. Consumidor final
- d. A los tres primeros mencionados
- e. Otros

**12. ¿Cree usted que producir azucenas le es rentable?**

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Aceptablemente
- e. Completamente

**13. ¿La asociación a la cual usted pertenece tiene claro sus objetivos?**

- a. Definitivamente no
- b. Probablemente no
- c. No estoy seguro
- d. Probablemente si
- e. Definitivamente si

**14. ¿El presidente de la asociación tiene capacidad de comunicar a todos los integrantes de la asociación las ventajas, beneficios y otros de la organización?**

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

**15. ¿La producción que Ud. cosecha siempre tiene las mismas características durante el tiempo de producción (peso, tamaño, volumen)?**

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Algunas veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

**16. ¿Aplica Ud. para la producción de azucenas algún tipo de tecnología para mejorar su producción?**

- a. Selección de semilla
- b. Control de plagas y enfermedades
- c. Fertilización
- d. Riego
- e. Podas

**17. ¿Cuándo Ud. vende las azucenas lo identifican con algún nombre?**

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Algunas veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

**18. ¿Han pensado en forma conjunta poner un nombre al producto (azucenas) para poder vender fuera de la región?**

- f. Definitivamente no
- g. Probablemente no
- h. No estoy seguro
- i. Probablemente si
- j. Definitivamente si

**19. ¿Qué cree usted que falta para mejorar el posicionamiento de su producto en el mercado?**

- a. Estandarización del producto (azucenas)
- b. Variedad de colores
- c. Promoción
- d. Empaque
- e. Marca

**20. ¿Está dispuesto usted a incrementar y mejorar la calidad de su producto?**

- a. Definitivamente no
- b. Probablemente no
- c. No estoy seguro
- d. Probablemente si
- e. Definitivamente si

### Anexo N° 3: Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	DIMENSIONES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
¿De qué manera las estrategias de comercialización de azucenas mejorará la competitividad agroempresarial en la APACM-T Amazonas, 2019?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Proponer estrategias de comercialización de azucenas para mejorar el nivel de competitividad agroempresarial en la APACM-T Amazonas-2019</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnosticar la competitividad agroempresarial de la APACM-T en la comercialización de azucenas (<i>Lilium sp.</i>).</li> <li>➤ Analizar los sistemas de comercialización actual de Azucenas de la APACM-T.</li> <li>➤ Determinar la rentabilidad comercial de las azucenas de los integrantes de la asociación.</li> <li>➤ Determinar una estrategia comercial para mejorar la competitividad agroempresarial de la APACM-T.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Las estrategias de comercialización de azucenas mejorará el nivel de competitividad agroempresarial de la APACM-T Amazonas, 2019.</p>	<p><b>V1. Estrategias de comercialización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Mercado</li> <li>• Puntos de venta</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Rentabilidad</li> </ul> <p><b>V2. Competitividad agroempresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Calidad</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• m<sup>2</sup> de cultivo</li> <li>• Cantidad de plantas</li> <li>• Oferta</li> <li>• Demanda</li> <li>• Determinación de la brecha</li> <li>• Identificación de puntos de venta</li> <li>• Directos</li> <li>• Indirectos</li> <li>• Costos de producción</li> <li>• Indicadores económicos(VAN TIR, B/C, Punto de equilibrio )</li> <li>• Análisis de sostenibilidad</li> <li>• Misión, visión, objetivos, estructura organizacional</li> <li>• Liderazgo, cultura organizacional</li> <li>• Estandarización del producto</li> <li>• Manejo post cosecha</li> <li>• Valor agregado</li> <li>• Marca</li> </ul>	<p>Encuesta – cuestionario</p> <p>Excel</p>	<p><b>Tipo de investigación :</b> Descriptiva-propositiva</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental - transversal</p> <p><b>Población:</b> P1: Estuvo constituido por los veintiséis integrantes de la (APACM-T) P2: Estuvo constituido por dos compradores intermediarios finales de los diferentes puntos de venta de azucenas en el mercado de Chiclayo.</p> <p><b>Muestra y muestreo:</b> No probabilístico por conveniencia de acuerdo al criterio del investigador y de la investigación. M1: formado por los veintiséis integrantes de la asociación. M2: se consideró a dos compradores finales de los diferentes puntos de venta en el mercado de Chiclayo.</p>

**Anexo N° 4: Alfa de Cronbach.**

N° ENCUESTAS	BASE DE DATOS																				TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	26
2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	5	39
3	1	1	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	1	5	39
4	2	4	1	5	5	5	1	5	2	1	5	5	5	1	2	5	5	2	1	5	67
5	2	2	3	1	4	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	77
6	2	4	2	3	2	5	5	5	2	1	1	1	1	2	1	2	5	1	1	1	47
7	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	90
8	1	2	5	2	3	4	1	5	2	5	1	1	5	1	2	4	5	3	1	1	54
9	4	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	1	3	5	1	3	4	5	80
10	1	3	4	5	4	2	5	1	4	5	5	5	5	1	2	5	5	4	5	5	76
11	1	2	3	1	3	2	5	5	2	5	5	5	5	1	4	2	3	5	5	5	69
12	1	3	2	4	2	3	1	1	5	1	1	1	5	1	3	3	3	2	5	5	52
13	3	4	5	4	3	1	5	5	2	5	5	5	5	3	2	4	3	3	5	5	77
14	1	3	3	3	4	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	77
15	2	5	4	5	4	3	5	1	2	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	81
16	1	5	3	2	1	5	5	5	2	1	1	1	5	1	3	2	5	3	5	5	61
17	1	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	2	4	4	5	1	5	78
18	1	3	4	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
19	3	3	3	4	1	3	1	5	4	5	5	5	5	1	4	2	5	3	3	5	70
20	1	3	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	2	5	5	81
21	1	5	4	1	3	2	1	1	2	1	1	1	5	3	2	5	3	5	5	1	52
22	1	3	3	5	3	4	5	1	2	5	5	1	1	2	5	3	5	4	1	1	60
23	4	2	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	5	80
24	1	2	3	4	1	3	5	5	2	1	1	1	5	2	2	3	5	5	5	5	61
25	1	3	2	4	4	1	1	5	2	5	1	5	1	3	5	3	5	3	5	1	60
26	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	97
	1	1.4	1.4	2.3	1.3	2.2	3.9	3.5	1.6	3.8	3.9	3.8	3.8	2.5	1.9	2.0	1.4	1.9	3.5	3.0	300.5

<b>K</b>	20
$\sum Vi$	50.6
<b>Vt</b>	300.5

<b>SECCION 1</b>	1.053
<b>SECCION 2</b>	0.832
<b>ABSOLUTO</b>	0.832

<b><math>\alpha</math></b>	<b>0.875</b>
----------------------------	--------------

**Anexo N° 5: Parcelas de producción de azucena en invernadero y a campo libre.**

