

PONTIFICIA UNIVERSIDAD

CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La influencia de las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño empresarial: Estudio del caso sector mayoristas de flores del Mercado de Santa Rosa - Rímac - Lima 2023

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Sary Mercedes Anaya De La Cruz

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Romel Anaya De La Cruz

Asesor:

Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, 2025

La tesis:

La influencia de las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño empresarial: Estudio del caso sector mayoristas de flores del Mercado de Santa Rosa - Rímac - Lima 2023

ha sido aprobado por:

Mgtr. Lau Barba, Milos Richard
Presidente del Jurado

Mgtr. Coriat Nugent, Juan Miguel
Asesor Jurado


Mgtr. Guardamino Baskovich, Romy Barbel
Ruth Tercer Jurado

INFORME DE SIMILITUD

Yo, JUAN MIGUEL CORIAT NUGENT, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DE MARKETING EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO DEL CASO SECTOR MAYORISTAS DE FLORES DEL MERCADO DE SANTA ROSA - RÍMAC - LIMA 2023, de los autores Sary Mercedes Anaya De La Cruz y Ronel Anaya De La Cruz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de enero de 2025

Apellidos y nombres: JUAN MIGUEL CORIAT NUGENT	
DNI: 08194108	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1248-7138	

RESUMEN

En el presente estudio se analiza la relación entre la orientación al mercado, las capacidades de marketing y el desempeño empresarial en el sector mayorista de flores en el mercado Santa Rosa del Rímac, Lima. Estas empresas, que en su mayoría operan desde hace varios años, están compuestas por pequeños equipos de dos o tres personas, generalmente lideradas por propietarios que han estado en el negocio por décadas. Estos empresarios suelen tener un nivel educativo medio, con una significativa proporción habiendo completado solo la educación secundaria. Su experiencia en el sector les ha permitido mantener sus operaciones, pero a menudo carecen de formación formal en áreas clave como marketing, gestión empresarial y adopción de nuevas tecnologías.

Las pymes en este sector se caracterizan por un enfoque tradicional en la gestión del negocio, concentrando sus esfuerzos en las actividades operativas diarias, como la compra y venta de flores, la gestión del inventario y el trato directo con los clientes. Este enfoque operativo, aunque eficiente para mantener las operaciones diarias, limita su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, especialmente en un entorno cada vez más digitalizado.

Dada esta realidad, el estudio identifica la necesidad de que estas pymes adopten prácticas empresariales basadas en la orientación al mercado y el fortalecimiento de sus capacidades de marketing. Solo mediante un enfoque más estratégico, que incluya una mejor comprensión y respuesta a las necesidades del mercado, podrán estas empresas mejorar su competitividad y asegurar un crecimiento sostenido a largo plazo.

La presión competitiva dentro del sector actúa como un motor de cambio, obligando a las pymes a adaptarse y a fortalecer su estructura y estrategias para no perder participación en el mercado. En respuesta a esta presión, la optimización de la estructura organizativa, mediante la clara definición de roles y responsabilidades, se vuelve esencial para mejorar la coordinación interna y facilitar la integración de servicios externos. Esto, a su vez, permite la implementación efectiva de un plan de marketing adaptado a los recursos disponibles, que debe incluir acciones concretas en redes sociales y plataformas de comercio electrónico, lo cual es crucial para que estas pymes puedan destacarse en un mercado altamente competitivo.

Palabras claves: Orientación al mercado, capacidades de marketing, desempeño empresarial.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Situación problemática.....	3
2. Pregunta de investigación.....	8
2.1. Pregunta general.....	8
2.2. Preguntas específicas:.....	8
3. Objetivos de la investigación.....	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2Objetivos específicos.....	8
4. Justificación de la investigación.....	9
4.1 Justificación Teórica.....	9
4.2 Justificación Metodológica.....	10
4.3 Justificación Práctica.....	11
5. Limitaciones de la investigación.....	11
6. Viabilidad de la investigación.....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	14
1. Antecedentes.....	14
1.1. Antecedentes de orientación al mercado:.....	14
1.2. Antecedentes de Capacidades de marketing:.....	17
1.3. Antecedentes del desempeño empresarial.....	18
2. Bases Teóricas.....	20
2.1. Definición de pymes.....	20
2.2. Definición Orientación al mercado.....	28
2.4. Definición de Capacidades de marketing.....	33
2.5. Definición de Desempeño Empresarial.....	38
3. Medición de las variables.....	38
3.1 Medición de la orientación al mercado:.....	38
3.2 Medición de las capacidades de marketing.....	39

3.3 Medición del desempeño	40
3.4 Adaptación del estudio original;	41
3.5 Modelo adaptado de la investigación.....	44
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL	45
1. Antecedentes.....	45
2. Caracterización de la oferta del sector mayorista de flores:.....	47
2.1 Tipo de bienes:.....	47
2.2 Tipos de mayoristas:.....	48
2.2.1 Los Productores:.....	48
2.2.2 Los Mayoristas puros:.....	49
2.2.3 Los Revendedores:.....	49
3. Análisis AMOFHIT del sector mayorista de flores:.....	49
3.1 Administración y gerencia:.....	50
3.2 Marketing, ventas e investigación de mercado	52
3.3 Operadores, logística e infraestructura	52
3.4 Finanzas y contabilidad.....	53
3.5 Recursos humanos	54
3.6 Sistemas de información y comunicación:.....	55
3.7 Tecnología e investigación y desarrollo	56
4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector mayorista de flores	58
5. Cadena de valor de los actores:.....	63
CAPITULO 4: METODOLOGÍA	74
1. Diseño de la investigación:.....	74
2. Población y Muestra:	75
2.1 Población	75
2.2 Muestreo	76
3. Técnica e instrumento de recolección de información.....	78
3.1 Entrevistas:	78
3.2 Encuestas:	79

4. Procedimientos obtención y análisis de información	79
4.1. Análisis cuantitativo.....	79
4.2. Análisis cualitativo.....	87
5. Consideraciones éticas	87
CAPITULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	88
1. Análisis cuantitativo	88
1.1. Estadística descriptiva:	88
1.2. Análisis previo a la aplicación del SEM.....	98
2. Análisis del modelo.....	112
3. Análisis de los resultados de la herramienta cuantitativa	118
4. Análisis de la herramienta cualitativa	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
1. Conclusiones.....	121
2. Recomendaciones.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS:.....	132
ANEXO A: Guía de entrevista a mayoristas del sector flores del mercado Santa Rosa del Rímac	132
ANEXO B: Guía de entrevista a los dirigentes del sector flores del mercado Santa Rosa del Rímac.	134
ANEXO C: Encuesta piloto realizada a los mayoristas del mercado de flores Santa Rosa.	136
ANEXO D: Guía de encuesta final aplicada	158
ANEXO E: Agrupación de enunciados por factor: modelo original.....	167

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01: Estudios empíricos: Relación entre la OM y Medida del crecimiento	15
Tabla N° 02: Definición de pequeñas y medianas empresas según el país	21
Tabla N° 03 Clasificación de las Pymes en el Perú	21
Tabla N° 04: Etapas del ciclo de vida organizacional según Alburqueque	26
Tabla N° 05: Definiciones de orientación al mercado	32
Tabla N° 06: agrupación de factores adaptado al contexto de estudio	41
Tabla N° 07: Tipo de mayoristas por mercado	75
Tabla N° 08: Porcentaje por tipo de mayorista.....	77
Tabla N° 09: Tipos de microempresa en el Mercado Santa Rosa	88
Tabla N° 10: ¿qué porcentaje de su producción destina a los mayoristas?	90
Tabla N° 11: Tabla cruzada de importadores de semillas por tipo de mayorista	91
Tabla N° 12: ¿Cómo se inició en el negocio	91
Tabla N° 13: ¿Hace cuanto comenzó a operar su empresa? (en años)	92
Tabla N° 14: Cruce entre nivel educativo alcanzado y cuantos años tiene en el mercado... ..	92
Tabla N° 15: tabla cruzada número de stands por tipo de productor	93
Tabla N° 16: Número de trabajadores familiares en las pymes	94
Tabla N° 17: Número promedio de trabajadores fijos en las pymes	94
Tabla N° 18: Cruce de tablas entre número de stand y número de trabajados familiares	95
Tabla N° 19: Cruce de tablas entre número de stand y número de trabajadores fijos.....	95
Tabla N° 20: Edad de los mayoristas	96
Tabla N° 21: Cruce entre edad y último nivel alcanzado	97
Tabla N° 22: Tabla cruzada entre el último nivel alcanzado y tipo de mayorista.....	97
Tabla N° 23: Análisis Fiabilidad de la “generación de inteligencia de mercado”	99
Tabla N° 24: Análisis de fiabilidad de la “difusión de la inteligencia de mercado”	100
Tabla N° 25: Análisis de fiabilidad de la “capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado”	100
Tabla N° 26: Análisis factorial confirmatorio de la “Orientación al mercado”	101
Tabla N° 27: Análisis de fiabilidad de la “capacidad de fijación de precios”	103
Tabla N° 28: análisis de fiabilidad de la “capacidad de gestión de productos”	104
Tabla N° 29: Análisis de fiabilidad de la “gestión de la capacidad de distribución”	104
Tabla N° 30: Análisis de fiabilidad de la “capacidad de gestión del marketing y comunicaciones”	105
Tabla N° 31: Análisis de fiabilidad de la capacidad de ventas	105
Tabla N° 32: Análisis de fiabilidad de la capacidad de planificación de marketing y comunicación	106

Tabla N° 33: Análisis de fiabilidad de la capacidad de implementación de la planificación de marketing	108
Tabla N° 34: Análisis factorial confirmatorio de la “Capacidades de marketing”	109
Tabla N° 35: Análisis de fiabilidad del “desempeño en el mercado”	111
Tabla N° 36: Análisis de fiabilidad de la rentabilidad.....	111
Tabla N° 37: Análisis factorial del “Desempeño empresarial”	112
Tabla N° 38: Resultados del SEM.....	116
Tabla N° 39: Ajustes RMSEA	117
Tabla N° 40: Ajuste CFI del modelo	118



LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01: Ciclos de vida y desarrollo organizacional.....	22
Figura N° 02: Orientación al mercado.....	29
Figura N° 03 : Precedentes de la Orientación al Mercado.....	30
Figura N° 04: Consecuencias de la orientación al mercado	31
Figura N° 05: Capacidades de marketing	37
Figura N° 06: Factores de la "Orientación al mercado".	39
Figura N° 07: Factores de las "Capacidades de marketing".....	40
Figura N° 08: Factores de las "Desempeño empresarial".....	40
Figura N° 09: Modelo conceptual de investigación (SEM).....	44
Figura N° 10: Males síntomas causas	49
Figura N° 11: Modelo de competencia de cinco fuerzas.....	58
Figura N° 12: Regalos esperados por las mujeres peruanas en el Día de la Madre	60
Figura N° 13: La cadena de valor	64
Figura N° 14: Cadena de valor del productor	64
Figura N° 15: Principales productores de semillas	65
Figura N° 16: Cadena de valor del mayorista puro.....	68
Figura N° 17: Cadena de valor del revendedor	71
Figura N° 18: Representación de un constructo.....	81
Figura N° 19: Diagrama de medición del análisis factorial.	82
Figura N° 20: Relación Estructural entre constructos	83
Figura N° 21: Variable mediadora.....	84
Figura N° 22: Tipo de mayorista por pyme	89
Figura N° 23: Último nivel alcanzado por los mayoristas.....	98
Figura N° 24: Análisis del ítem más bajo en el análisis factorial.....	102
Figura N° 25: Ítem PM3 Desarrollo de estrategias de marketing creativas	107
Figura N° 26: Modelo base	114
Figura N° 27: Sintaxis del modelo utilizado en Jamovi	115
Figura N° 28: Resultado Gráfico del modelo base usando el Jamovi.....	116

INTRODUCCIÓN

En los entornos empresariales altamente dinámicos de hoy en día, es imprescindible que las empresas desarrollen habilidades específicas para mantener su ventaja competitiva. Estas habilidades deben permitirles adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y ajustar su enfoque y estrategias para responder de manera eficiente a los nuevos requerimientos y demandas del mercado.

Un texto importante de la década de los sesenta de Lerner (1969) citado por Teece et al., (1997), que continúa siendo válida, señaló que “la capacidad de una organización es su habilidad demostrada y potencial para lograr, frente a las circunstancias o la competencia, lo que se propone hacer. Cada organización tiene fortalezas y debilidades actuales y potenciales; es importante tratar de determinar cuáles son y distinguir unas de otras” (p.513). Por tanto, las acciones que una empresa puede emprender no se limitan únicamente a las oportunidades que se le presentan, sino que también están condicionadas por los recursos que puede reunir como organización.

Los mayoristas de flores y productos relacionados desempeñan un papel crucial en el mercado nacional, enfrentando desafíos en la gestión de la cadena de suministro, la optimización de costos y la adaptación a nuevas tecnologías. Estos retos impactan su rendimiento empresarial, requiriendo una constante adaptación y mejora. Para superarlos, deben maximizar sus recursos internos, como la infraestructura de almacenamiento y distribución. Además, establecer relaciones sólidas con los proveedores es esencial para garantizar un suministro continuo de productos frescos y de alta calidad, clave para la satisfacción del cliente en un mercado donde la frescura y la variedad son vitales.

En una entrevista exploratoria realizada a los dirigentes de los mercados Rigoberto Huaracaya (Mercado Rímac), Luz Alacote (Mercado el Saddai), José Cueva (Mercado de la asociación de floricultores del Perú), Pedro flores (Mercado de flores santa Rosa), sobre su proyección al futuro, revelaron diferentes perspectivas y niveles de incertidumbre. Mientras que algunos comerciales no tenían una idea clara de cómo se verían en cinco años, otros manifestaron su creencia en un crecimiento continuo del mercado debido a la creciente variedad de flores disponibles, también hubo quienes expresaron preocupación y la posibilidad de que sus empresas desaparezcan debido a la intensa competencia y la aparición de productos sustitutos (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Morgan et al. (2009) señala que investigaciones recientes han demostrado que la orientación al mercado proporciona una fuente de ventaja competitiva a las empresas que la utilizan, estableciendo un vínculo significativo y robusto con el desempeño empresarial.

Además, sugiere que, si estas interactuaban con las capacidades de marketing, podrían lograr un desempeño superior.

Por ello, se destaca la problemática asociada a la orientación al mercado en el sector mayorista de flores. Una sólida orientación al mercado implica comprender y responder a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes minoristas, así como a las tendencias y demandas del mercado en general. Sin embargo, muchos mayoristas se enfocan más en sus operaciones internas que, en las demandas del mercado, lo que resulta en una desconexión con las necesidades de los clientes y una disminución de la demanda de sus productos. Estos desafíos en la orientación al mercado y las capacidades de marketing generan una situación problemática que requiere una atención especial en el sector mayorista de flores.

En este contexto, el objetivo de este estudio es analizar en profundidad la relación entre la orientación al mercado, las capacidades de marketing y el desempeño empresarial de los mayoristas en el sector de la floristería. A través de la identificación de la problemática existente y la propuesta de soluciones prácticas, este estudio busca brindar recomendaciones que impulsen el éxito y la competitividad de las empresas mayoristas en este apasionante y desafiante mercado.

En el primer capítulo se aborda la problemática del sector, describiendo su situación actual y las dificultades que enfrenta. A partir de la información recopilada, se plantea el problema y se justifica la importancia del estudio, así como se exponen sus limitaciones y viabilidad. Posteriormente, se presenta el marco teórico esencial para comprender en profundidad la problemática, considerando cómo la orientación al mercado, las capacidades de marketing y el ciclo de vida en el que se encuentra la pyme pueden afectar su desempeño. Además, se introduce el modelo de investigación utilizado

En el tercer capítulo se presenta el marco contextual en el cual se desarrolla la investigación, analizando los factores político social y económico relevantes para la investigación, asimismo, se identifica los tipos de pymes que hay en el mercado mayorista y cómo estos interactúan con otros actores para lograr sinergias

En el capítulo cuarto se aborda la metodología utilizada para alcanzar los objetivos de la investigación y se presenta el diseño de la investigación, las técnicas de muestreo utilizadas, las herramientas de recojo, procesamiento y análisis de la información.

En el capítulo 5 se presenta los resultados de la investigación, haciendo un análisis cuantitativo de cada una de las variables e interpretando los resultados obtenidos. Finalmente, en el capítulo 6 presentamos las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se aborda el problema empírico de los mayoristas de flores en el Mercado Santa Rosa en el Rímac-Lima. Se presenta información relevante que resalta las dificultades que enfrentan en su gestión diaria. Se lleva a cabo una exploración de modelos de gestión como punto inicial para abordar el problema, planteando preguntas de investigación y objetivos que orientan el trabajo. Se proporciona una justificación sobre la importancia y viabilidad de la investigación. Este capítulo sienta las bases para comprender la problemática, identificar posibles soluciones y avanzar hacia mejoras en la gestión de los mayoristas de flores.

1. Situación problemática

Las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) constituyen un pilar crucial en la estructura económica global. Tradicionalmente, se ha percibido que las pymes abarcan la mayor parte del espectro empresarial, aunque ello no siempre implica un éxito garantizado. Son reconocidas por su capacidad para generar empleo, no obstante, suelen caracterizarse por una alta informalidad, productividad relativamente baja y alta mortalidad (Ramírez, 2017).

Según estimaciones a nivel mundial, se postula que más del 95% de las empresas en operación corresponden a la categoría de pymes. De manera significativa, estas entidades contribuyen a la creación de más del 60% del empleo total del sector privado. Por tanto, su relevancia en la economía mundial no puede ser subestimada a pesar de los desafíos que pueden enfrentar en términos de eficiencia productiva (Vázquez & Arredondo, 2014).

En América Latina, las pymes constituyen el 99.5% del total de empresas y son responsables del 60% del empleo formal, proporcionando bienes y servicios a millones de familias. Además, se destacan como actores claves en el impulso de la innovación y el dinamismo de la economía regional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico & Corporación Andina de Fomento [OECD & CAF], 2019).

No obstante, a pesar de su innegable relevancia, las pymes latinoamericanas tienen una baja productividad en comparación con las empresas grandes o de mayor tamaño. En este sentido, según datos de la OCDE y CAF en 2019, la productividad de las pymes en América Latina representa únicamente el 6% de la productividad de las empresas más grandes en el mismo país. En contraste, en Europa, la productividad de las pymes asciende al 42% en comparación con las empresas de mayor tamaño, lo que ilustra la disparidad en el rendimiento productivo y llega a afirmar que "América Latina tiene muchas pymes, pero de baja productividad". (OECD & CAF, 2019, p.31).

Según Espinal (2021) en el Perú, la floricultura ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con más de 7,000 productores dedicados al cultivo de flores de corte y plantas ornamentales para los mercados nacional y extranjero. Además, indica que se dispone de más de 4,000 hectáreas destinadas al cultivo de diversas especies florales, lo que subraya la importancia de esta actividad para los agricultores peruanos, especialmente aquellos involucrados en la agricultura familiar.

La diversidad de climas en el país, que abarca 28 microclimas y 84 zonas propicias para el cultivo de diversas variedades de flores, ha posibilitado el desarrollo de alrededor de 20,000 especies florales, aunque únicamente unas 1,600 se destinan a la exportación. Este floreciente sector ha surgido como una fuente continua de empleo, generando entre cinco y ocho puestos de trabajo por hectárea, lo que lo convierte en un elemento vital para la economía local. A pesar del notorio avance y el potencial que presenta este mercado, aún se carece de datos actualizados sobre su envergadura y dimensión (Espinal, 2021).

A pesar de su relevancia, las pymes enfrentan numerosos desafíos para lograr un crecimiento sostenible y exitoso. Peñate (2013) sostiene que entre estos desafíos se encuentran la falta de recursos financieros, la incapacidad de tener un enfoque a largo plazo, la intensa competencia, los cambios en las preferencias del consumidor y la dificultad para acceder a mercados más amplios. En este contexto, la orientación al mercado se presenta como una herramienta fundamental para que las pymes puedan identificar oportunidades, diseñar estrategias efectivas y alcanzar sus objetivos de crecimiento (Cortés & Landeta, 2013).

Las empresas exitosas deben diferenciarse de la competencia para mantener una ventaja competitiva sostenible. Para lograr esta diferenciación, es esencial ofrecer productos y servicios únicos y personalizados que satisfagan las necesidades específicas de los clientes. Esto se logra mediante un enfoque de aprendizaje orientado al mercado (Serna, 2004). Al centrarse en el mercado, las empresas no solo pueden establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes, lo que promueve la fidelización y el boca a boca positivo, sino también identificar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, por lo tanto, adoptar una orientación al mercado asegura la relevancia y el éxito continuo de las empresas en un entorno competitivo.

La gestión estratégica proporciona una dirección para gerentes y empleados, permitiéndoles contribuir con las iniciativas que respaldan los objetivos a largo plazo y la competitividad de la empresa, en sintonía con su misión y visión (Noriega et al., 2018). La gestión estratégica es crucial para los mayoristas de flores debido a múltiples deficiencias operativas que impactan su rendimiento, la falta de planificación estratégica limita su

capacidad para anticipar cambios del mercado, resultando en decisiones reactivas. Sin una dirección clara, los mayoristas no pueden optimizar la gestión de la cadena de suministro, lo que provoca problemas de frescura y pérdidas por deterioro de las flores. Además, la insuficiente inversión en marketing reduce su visibilidad y capacidad para atraer clientes, mientras que la resistencia a nuevas tecnologías impide mejoras en los procesos y una presencia en línea efectiva. En un mercado saturado, la falta de diferenciación y relaciones sólidas con proveedores dificulta la competitividad, y la ausencia de una estructura organizativa clara afecta la eficiencia operativa.

Durante las entrevistas exploratorias realizadas en el mercado mayorista de flores de Santa Rosa del Rímac, a dos dirigentes y seis mayoristas, se observó la ausencia de planes formales de planificación (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, A. Casas, J. Fernandez,, E. Yacsavica, R. Huamán, M. Irazabal, J. Laura, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Este hallazgo resalta la falta de preparación para situaciones adversas y la carencia de una visión clara hacia el futuro debido a la transformación del entorno empresarial causada por la pandemia de COVID-19, la rápida digitalización y la creciente competencia en un mercado saturado, además, los cambios en las preferencias y demandas de los consumidores requieren una respuesta proactiva. Estas deficiencias podrían afectar la capacidad de adaptación y el éxito a largo plazo de los mayoristas de flores. Por consiguiente, es fundamental reconocer la importancia de la planificación estratégica y la previsión en un entorno empresarial cambiante.

Asimismo, Maldonado y Erazo (2016) señala que “no es si la planificación estratégica es importante, ya que eso no debe ser cuestionado” (p, 340), sino lo que se busca es entender qué factores hacen que este proceso sea difícil para las pymes y considera que en primer lugar se encuentra la falta de procedimientos formales de planificación estratégica, como los recomendados por las escuelas tradicionales. Esto dificulta la definición de metas a largo plazo y la implementación de estrategias. En segundo lugar, las pymes pueden operar basándose en decisiones y proyectos específicos en lugar de tener una visión estratégica clara. Esta combinación de etapas de estabilidad y cambio en su trayectoria de largo plazo también complica la planificación estratégica consistente. Por último, como menciona Maldonado y Erazo (2016), la calidad de los recursos humanos puede ser un desafío, ya que, si no cuentan con la formación adecuada o no están alineados con las necesidades del mercado laboral, puede dificultar la ejecución exitosa de las estrategias planificadas. Todos estos factores contribuyen a la complejidad de la planificación estratégica en las pymes.

Por ello, a pesar del importante papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico de una región, ya que estas empresas generan empleo y contribuyen al aumento del PBI, muchas se enfrentan a dificultades para

consolidarse y crecer de manera sostenible. En ese sentido, Peñate (2013) considera que el “crecimiento de las pymes es básico para la supervivencia y competitividad”. (p.25).

El crecimiento de las pymes es fundamental tanto desde una perspectiva macroeconómica, como empresarial, y adquiere aún mayor importancia en momentos de crisis como el actual. No obstante, ciertas debilidades como la baja productividad limitan su capacidad competitiva, lo que dificulta su acceso a capital, crédito, nuevas tecnologías, innovación y talento, afectando su habilidad para competir y generar empleo (Peñate, 2013).

Según el índice TEA de Global Entrepreneurship Monitor a 2019, el Perú ocupa el quinto lugar a nivel global y el tercero en Latinoamérica y el Caribe en términos de emprendimiento. Sin embargo, el índice de discontinuación en el Perú 7.6% sigue siendo superior al promedio de la región 5.3%, ubicándose en 7.6%, posicionándose en el puesto 8 a nivel mundial. En este sentido, las razones más importantes identificadas por las cuales los emprendedores peruanos discontinúan sus negocios son: los problemas de rentabilidad y la obtención de financiamiento, seguidos de razones personales y la identificación de otras oportunidades más atractivas (Serida Nishimura et al., 2020).

En ese sentido, Alva (2017) menciona que, según la percepción de los propietarios de las pymes, los principales factores del fracaso son: la falta de publicidad con una puntuación de 2,92 sobre 4; la situación económica del país, con una puntuación de 2,78 sobre 4; la intensa competencia en las proximidades del negocio con 2,47 sobre 4; la falta de un plan de negocios 2,32 sobre 4; falta de mecanismos de control del efectivo 2,05 sobre 4, entre otros. Estos resultados reflejan una continuidad con los hallazgos obtenidos en las entrevistas exploratorias realizadas. De hecho, de los diez entrevistados (dirigentes y mayoristas) ningunos lleva a cabo algún tipo plan de marketing establecido. En su lugar, confían en la reputación que han construido en términos de precio y atención al cliente, esperando que esta reputación atraiga a los clientes por sí misma (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, A. Casas, J. Fernandez,, E. Yacsavlca, R. Huamán, M. Irazabal, J. Laura, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Esta tendencia sugiere una falta de enfoque estratégico en la promoción y comercialización de sus productos o servicios. Establecer estrategias de marketing podría ser un paso clave para mejorar su visibilidad, atraer nuevos clientes y garantizar un crecimiento sostenible en un mercado competitivo y en constante cambio.

Para Ruiz (2021) en su artículo "El desarrollo productivo de las pymes en la postpandemia", se realiza un análisis detallado sobre las pymes en el período pospandémico. El estudio evalúa el impacto de la pandemia de COVID-19 en la economía mundial, con especial énfasis en América Latina y el Caribe. El autor resalta las consecuencias

significativas tanto económicas como sociales ocasionadas por la pandemia, haciendo hincapié “en la caída sostenida en los niveles de ventas” (p. 291). Estos hallazgos coinciden con lo encontrado en las entrevistas exploratorias a los dirigentes, donde todos los entrevistados señalaron que, después de la pandemia, sus ventas experimentaron una disminución de alrededor del 50%. Además, en el contexto actual, el dengue se ha convertido en el problema principal al que deben enfrentarse los mayoristas (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Por consiguiente, sopesamos que las pymes deben estar capacitadas para responder de manera ágil ante situaciones cambiantes y desafiantes, además de mostrar predisposición para adoptar nuevas tecnologías con el propósito de mantener y mejorar sus operaciones en un entorno caracterizado por una gran incertidumbre.

Un hallazgo de suma relevancia que ha surgido durante las entrevistas tanto a los dirigentes como a los mayoristas es la unánime y profunda conciencia acerca de la imperativa necesidad de incorporar prácticas de marketing en su modelo de negocio (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, A. Casas, J. Fernandez,, E. Yacsavlca, R. Huamán, M. Irazabal, J. Laura, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). En este sentido, todos los entrevistados reconocen claramente que el panorama actual difiere notablemente del pasado y comprenden la importancia de tener una presencia digital sólida. Algunos han dado pasos hacia esta dirección realizando publicaciones en plataformas como Facebook y TikTok. Sin embargo, estas acciones carecen de coherencia y, aún más importante, carecen de un sólido plan de marketing que respalde y dé forma a las estrategias que planean implementar. Según Maldonado y Erazo (2016) que cita a Quintero (2013) esto ocurre: “porque no tienen tiempo para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos, generándose un círculo vicioso: no hay gestión planeación, lo cual conduce a desorden en el proceso y a falta de tiempo para capacitación y planeación” (p.342).

Si lo tratamos desde el punto de vista del “ciclo de vida del producto” en el sentido que define Kotler: “crecimiento, seguido de declive y madurez” (Kotler et al., 2012, p.310). El mercado actual se mantiene informado sobre tendencias a un ritmo cada vez más rápido, se adapta a cambios sin previo aviso y ejerce su influencia cuando se trata de demandar; esto da lugar a exageraciones, como la expectativa de que un solo producto, bien o servicio, cubra todas las necesidades, como ocurre en el caso de los teléfonos inteligentes. Por lo tanto, “el único elemento funcional para que una marca sea efectiva, es la orientación hacia el mercado. Si no existe esta condición es posible que la única salida sea el fracaso y un declive rotundo” (Hernández-Gil et al., 2018, p.34).

Por otro lado, según Grant (2014) el papel fundamental de los recursos y capacidades como base estratégica se deriva de dos factores primordiales. En primer lugar, se encuentra el entorno sectorial en el que operan las empresas; en segundo lugar, la ventaja competitiva que puedan desarrollar. En ese sentido, los recursos y capacidades son cruciales para la estrategia empresarial por dos razones principales: el entorno sectorial en el que las empresas operan y la ventaja competitiva que pueden desarrollar a partir de esos recursos y capacidades. Esto sugiere que las empresas deben enfocarse tanto en entender y adaptarse a su entorno sectorial como en desarrollar y aprovechar sus recursos y capacidades internas para lograr una ventaja competitiva sostenible.

2. Pregunta de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing con el desempeño empresarial? Caso: Mayoristas del mercado de flores Santa Rosa del Rímac - Lima.

2.2. Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial? Caso: Mayoristas del mercado de flores Santa Rosa del Rímac - Lima.
- ¿Cuál es la relación que existe entre las capacidades de marketing y el desempeño empresarial? Caso: Mayoristas del mercado de flores Santa Rosa del Rímac – Lima.

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las prácticas de orientación al mercado y las capacidades de marketing en el desempeño empresarial de los Mayoristas de flores del mercado Santa Rosa del Rímac - Lima

3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial: Caso mayoristas de flores del mercado Santa Rosa del Rímac – Lima. 2023.
- Determinar la relación que existe entre las capacidades de marketing y el desempeño empresarial: Caso mayoristas de flores del mercado Santa Rosa del Rímac – Lima.

4. Justificación de la investigación

4.1 Justificación Teórica

El estudio propuesto busca abordar la brecha de conocimiento existente en la literatura científica sobre la orientación al mercado y las capacidades empresariales en el sector mayorista de flores en Lima, Perú. Aunque se han realizado investigaciones previas en otros contextos y regiones, la escasez de datos y estudios en este sector particular, específicamente en el ámbito mayorista de flores, crea una oportunidad para contribuir teóricamente al conocimiento existente. Este estudio intenta llenar esta laguna, conectándose con teorías previas sobre orientación al mercado, capacidades de marketing y desempeño empresarial para ofrecer una visión específica y detallada del contexto peruano.

Por otro lado, se llevó a cabo un análisis bibliométrico en Scopus utilizando palabras clave específicas como "Flores, floricultura, orientación al mercado, pequeñas empresas, capacidades dinámicas, capacidades de marketing, desempeño empresarial, crecimiento empresarial, planificación estratégica". Este análisis tuvo como objetivo evaluar la literatura científica relacionada con el tema, identificar posibles carencias y tendencias, abarcando un rango de fechas desde 2010 hasta 2023.

Para la palabra clave flores, encontramos 102,977 documentos producidos de los cuales 54,976 (53.38%) están relacionados a la agricultura y las ciencias biológicas, siendo China la que tuvo mayor producción científica con 27,642 (50.28%) documentos. A nivel de Latinoamérica solo figura Brasil con 5,363 (9.75%). En este informe no figura ni Ecuador ni Colombia que son los mayores productores de la región junto con Brasil. Asimismo, para la palabra clave "floricultura" encontramos 1,401 documentos de los cuales 1,047 (74.73%) pertenecen al sector agricultura y ciencias biológicas. India produce 294 (20.98%), Brasil 245 (17.48%), México 41 (2.92%), Colombia 32 (2.28%).

Sin embargo, si agregamos dos palabras clave en el analizador de Scopus, para "Orientación al mercado" y "Flores" obtuvimos 3 resultados, dos de las cuales se realizaron en el 2000 y la última en el 2018 en los países de Indonesia, Reino Unido, y en otro lugar no especificado.

Para las palabras clave "orientación al mercado" y "pequeñas empresas" se encontraron 71 documentos, siendo el área de la gestión el 49.1%. En cuanto a los países que más produjeron son EEUU 14 (19.71%) documentos, Brasil 2 (2.81%) y Chile 2 (2.81%).

Para las palabras clave "pequeñas empresas" y "capacidades dinámicas", obtuvimos 62 resultados, nuevamente siendo el área de la gestión empresarial la que lidera esta área de investigación con un 45%, y el único país de la región que aparece es Brasil con 8 documentos que representan 12.9%. Por lo que podemos concluir que en la región de

Latinoamérica hay escasa producción científica. Solo Brasil ha tenido alguna producción científica en este campo, ni siquiera Ecuador o Colombia aparecen en el ranking de Scopus.

Por lo que este estudio sobre el tema de investigación representa una valiosa contribución al conocimiento existente sobre la orientación al mercado, las capacidades de marketing y el desempeño empresarial en el contexto específico del sector mayorista de flores de Lima. Cabe resaltar que, aunque se han realizado estudios previos sobre estos temas en diferentes contextos y regiones en diferentes partes del mundo, estos son muy escasos y se identifica una brecha de conocimiento en este sector en particular y en este contexto en particular

Además, se propone establecer un marco conceptual sólido para profundizar en cómo la orientación al mercado y las capacidades de marketing inciden en múltiples aspectos del desempeño empresarial en este segmento específico. Se espera que este análisis contribuya significativamente al cuerpo de conocimiento existente en el ámbito de la gestión empresarial, particularmente en lo referente a las estrategias aplicadas en las pymes mayoristas de flores. Al proporcionar una base teórica sólida, se busca no solo ofrecer una comprensión más amplia y profunda de estas estrategias, sino también ofrecer un enfoque que permita evaluar su aplicabilidad y adaptación en este mercado específico, enriqueciendo así el conocimiento académico y práctico en esta área.

4.2 Justificación Metodológica

La justificación metodológica de este estudio radica en la adaptación de un modelo preexistente a fin de ajustarlo al contexto específico de las pequeñas y medianas empresas (pymes) mayoristas en el mercado de flores del Rímac.

Según Yamada (2014) que cita al Ministerio de trabajo, las empresas familiares son aquellas que se caracterizan por tener al menos 4 trabajadores que pertenecen a la familia sean remunerados o no. En ese sentido, según las encuestas realizadas en este estudio, el 90.2% de las empresas podrían considerarse “empresas familiares”.

Dado que el estudio original se realizó para empresas estadounidenses, la presente investigación demanda ajustes al modelo inicial para su adecuación al contexto específico de las pequeñas y medianas empresas mayoristas de flores en el mercado del Rímac caracterizado por ser mayoritariamente del tipo familiar. Esta adaptación persigue alinear con precisión los elementos del modelo a los objetivos y particularidades de la presente investigación, priorizando aspectos económicos, culturales y legales relevantes para los mayoristas de flores, al tiempo que elimina elementos no aplicables a este entorno de mercado.

La implementación de esta metodología implica una revisión exhaustiva de las variables del modelo original, adaptándolas directamente a las necesidades específicas de la investigación, manteniendo la solidez y validez del modelo inicial. Detalles adicionales sobre este procedimiento se ofrecerán en la presentación del modelo de investigación más adelante.

4.3 Justificación Práctica

Los mayoristas de flores enfrentan problemas específicos, como la falta de visibilidad y la incapacidad de atraer y retener clientes en un mercado altamente competitivo. Implementar una orientación al mercado permitirá a los mayoristas identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva, lo que es fundamental para diferenciarse de la competencia.

La insuficiente inversión en marketing limita significativamente el alcance y reconocimiento de estos mayoristas en el mercado. La investigación propondrá estrategias de orientación al mercado que, al ser aplicadas, aumentarán la visibilidad y mejorarán la imagen de marca de los mayoristas de flores. Esto no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también fomentará la fidelización de los existentes, creando un ciclo positivo de recomendación y repetición de compra.

La justificación práctica de esta investigación radica en su capacidad para proporcionar una comprensión detallada y aplicada sobre cómo las pymes en el mercado de flores del Rímac pueden mejorar su competitividad a través de estrategias específicas de orientación al mercado y marketing. Esto no solo beneficia directamente a estas empresas al fortalecer su posición en el mercado, sino que también puede tener un impacto positivo más amplio en el mercado en su conjunto, generando beneficios para diversos actores involucrados en esta industria.

5. Limitaciones de la investigación

La naturaleza informal y familiar de las pymes del sector floristería en Perú plantea desafíos para esta investigación académica. Según Mostacero (2020) que cita a Machado (2013), concluye que en el Perú las evaluaciones indican que “la economía informal ha fluctuado entre 30% y 45% del PBI oficial durante el periodo de análisis y que ha mostrado un comportamiento anticíclico, aumentando en los periodos de crisis económica y contrayéndose en los de aceleración del crecimiento” (p.6). Asimismo, según el Comité de Comercio Exterior ComexPerú (2022) “el 83.3% del total de las pymes en el Perú fueron informales en el 2021” (p.1). Esta informalidad limita el acceso a información fiable y estructurada sobre las operaciones de estas empresas

Torres (2014) sostiene que en el Perú las pymes: “el 72.7% no lleva ningún tipo de registro de ventas y el 71.1% de los trabajadores no estuvo afiliado a ningún sistema de pensión” (p.1). Por lo tanto, esta realidad nos plantea la imposibilidad de recolectar datos serios sobre las ventas reales de las pymes sujetos de estudio, por lo que será una limitante importante en nuestro estudio. Esta falta de formalidad obstaculiza la obtención de datos precisos sobre las ventas reales de estas empresas cual es fundamental para comprender el verdadero desempeño económico de estas pymes. Además, la naturaleza familiar de estas empresas puede afectar la disposición a compartir información crítica, ya que en muchos casos se puede priorizar la privacidad sobre la transparencia en la gestión empresarial, lo que podría limitar el acceso a datos precisos sobre las ventas, gastos y beneficios de estas pymes lo que puede impactar la precisión y validez de los hallazgos, limitando la capacidad de realizar análisis exhaustivos sobre su rendimiento empresarial.

La falta de registros formales y la baja participación en sistemas de registro y reporte económico se presentan como limitaciones metodológicas críticas en esta investigación. Dado que el acceso a créditos y apoyos financieros externos a menudo depende de la transparencia y formalidad de los registros financieros, las pymes que no participan en estos sistemas enfrentan inherentemente dificultades para obtener dicho apoyo. Esto limita su capacidad de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, la ausencia de registros formales afecta directamente la disponibilidad de datos para este estudio y, en consecuencia, el análisis del desempeño financiero de las pymes mayoristas de flores del mercado Santa Rosa del Rímac en Perú.

Otro factor relevante es la desconfianza por parte de algunos propietarios para brindar información, debido a la falta de seguridad ciudadana y al temor de posibles extorsiones. Según Trinidad (2024), la creciente ola de extorsiones en el Perú afecta principalmente a microempresarios, quienes se encuentran en una situación vulnerable frente a las bandas criminales. Este fenómeno no solo pone en riesgo la sostenibilidad de los pequeños negocios, sino que también genera un clima de desconfianza en las autoridades, ya que muchas víctimas optan por no denunciar los delitos por temor a represalias. Esta situación supone un reto importante para la recolección de datos precisos y confiables, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias metodológicas específicas para el contexto de los mayoristas de tal forma que nos permitan superar esta limitación y asegurar la obtención de información representativa que aporte valor a la presente investigación.

6. Viabilidad de la investigación

Para asegurar la culminación exitosa de la presente investigación, es imperativo evaluar de forma exhaustiva su factibilidad, considerando variables como el acceso a la

información, la temporalidad, el soporte metodológico y la disponibilidad de literatura relevante.

En primer lugar, en cuanto al acceso a la información, se destaca una ventaja significativa en esa área que uno de los miembros del equipo mantuvo una prolongada relación comercial con los mayoristas involucrados, lo que proporcionaba una perspectiva única sobre las problemáticas inherentes y establecía una conexión de confianza con los mayoristas. Esto se traducía en una valiosa oportunidad para acceder a datos esenciales e información que sería determinante en el desarrollo de la investigación.

En segundo término, respecto a la dimensión temporal, el estudio ha sido meticulosamente estructurado para su ejecución que se realizó en un lapso de seis a nueve meses. Durante ese período, se realizaron visitas de campo, se aplicaron encuestas y se llevaron a cabo entrevistas con los propietarios mayoristas de flores. Esta planificación detallada garantizó la recolección y análisis de datos de manera sistemática y rigurosa.

Finalmente, en lo referente a la disponibilidad de literatura relevante, existe un vasto corpus de estudios y análisis empíricos sobre la orientación al mercado y el rendimiento de pequeñas y medianas empresas. Este abundante material provee un marco teórico consolidado y una base sobre la cual cimentar nuestro estudio en el contexto particular. Además, contamos con un amplio acceso a bibliotecas, bases de datos en línea y otras fuentes académicas, lo cual nos permitió adentrarnos en la literatura previa y fortalecer la calidad y alcance de nuestro análisis.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordará el contenido teórico esencial para comprender a fondo la problemática específica que afecta a los mayoristas de flores. En primer lugar, se examinarán los antecedentes tanto empíricos como teóricos relacionados con la orientación al mercado (OM) y las capacidades de marketing (CM). Además, se analizará la interacción entre estas capacidades y su impacto en el rendimiento empresarial (DE) en el contexto del marketing. En segundo lugar, se presentarán las bases teóricas que establecerán los cimientos necesarios para comprender la importancia de cada una de estas variables, y se formularán hipótesis específicas para cada una de ellas. A continuación, se profundizará en la naturaleza de estas organizaciones, describiendo sus diversos tipos y su ciclo de vida, junto con la gestión organizativa aplicada en cada etapa empresarial; finalmente, se presentará el modelo conceptual de investigación que guiará nuestro estudio.

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes de orientación al mercado:

Jiménez (2010) realizó un estudio bibliográfico sobre los fundamentos esenciales y aportes más destacados sobre la OM, analizando y comparando diferentes autores reconocidos sobre el tema como Kholi y Jaworsky (1990), Naver y Slater (1990), Matsuno (2003), etc., encuentran que la OM tiene sus raíces en los principios fundamentales del marketing y la filosofía empresarial. Esto significa que, desde los inicios del concepto de marketing, se ha relacionado con la OM como una forma de llevar a la práctica estos principios en la gestión de una empresa.

Este estudio resulta relevante para la investigación porque nos proporciona un marco sólido y reconocido para comprender este enfoque dentro del contexto de la gestión empresarial debido a su énfasis sobre la OM en términos de definición conceptual y las escalas de medición más referenciadas por las fuentes especializadas en el tema. Así llegan a determinar que las escalas más utilizadas son las denominadas MKTOR y MARKORT.

Tabla N° 01: Estudios empíricos: Relación entre la OM y Medida del crecimiento

Autor	País	Escala usada	Medida del crecimiento	Resultado
Greely (1995)	240 empresas País: Reino Unido	Escala de Narver y Slater (1990)	Medidas subjetivas de resultados. ROI, Crecimiento en ventas y éxito de nuevos productos	Relación Positiva entre OM y resultados
*Lambin (1996)	34 empresas País: Bélgica	Escala de nueve componentes	Indicadores objetivos de desempeño	Relación positiva entre OM y resultados
*Fritz (1996)	144 empresas País: Alemania	3 ítems: filosofía orientada a las ventas y al cliente, y satisfacción del cliente	Indicadores subjetivos: beneficios a largo plazo	Relación positiva entre OM y resultados en ambas muestras
*Selnes, Jaworsky y Kholi (1996)	102 empresas, 222 unidades de negocio. País: EUA 70 empresas, 237 unidades de negocio País: Escandinavia	Escala de MARKOR de Kohli y Jaworski	Medidas subjetivas: resultados totales y relativos	Relación positiva entre OM y resultados. No presenta relación significativa entre OM y cuota de mercado
Pelham y Wilson (1996)	68 pequeñas empresas (estudio longitudinal) País: EUA	9 ítems basados en Kohli y Jaworky, y Naver y Slater	Medición Subjetiva de resultados de nuevos productos	OM es un factor importante en el éxito de nuevos productos
*Bhuiyan (1997)	92 Gerentes bancarios País: Arabia Saudí	Escala de Kohli y Jaworki	Indicadores objetivos: ROA, ROE, vetas y empleados	Distintas orientaciones estratégicas tienen un impacto diverso en los resultados de innovación, dependiendo de las características del mercado
*Greenley y Foxall (1997, 1998)	230 empresas País: Reino Unido	Escala MARKOR de Kohli y Jaworski	Medidas objetivas: Desempeño financiero y no financiero	Los resultados dan soporte a un efecto positivo de la OM en el desempeño de la empresa.

Fuente: Jiménez (2010).

Baker y Sinkula (1999) que realizaron una investigación empírica en todo EE.UU. sobre múltiples y variadas medidas del desempeño organizacional, plantearon entre otras hipótesis la siguiente: “H: Existe una relación positiva entre la orientación al mercado de una organización y su desempeño general”. En este estudio cuantitativo correlacional, se encuestó a ejecutivos profesionales y no profesionales de marketing, todos ellos ocupando cargos de al menos vicepresidentes, y representando una amplia variedad de industrias. La mitad de las empresas incluidas tenían una facturación superior a los 500 millones de dólares, mientras que la otra mitad eran empresas más pequeñas. Se distribuyeron un total de dos mil cuestionarios, equitativamente divididos entre profesionales de marketing y no profesionales. De los cuestionarios recibidos, se consideraron utilizables 411.

Este estudio es importante para la presente investigación porque en primer lugar hicieron un análisis factorial confirmatorio para todas las variables de la orientación al mercado y obtuvieron un CFI=0.85 y un RMSEA = 0.06 lo cual sugiere una convergencia y consistencia para el constructo medido, además en el estudio también utilizaron el instrumento MARKOR, lo cual respalda la herramienta a ser utilizada en la presente investigación.

Kwaku y Singh (1998) investigaron pymes del Reino Unido, en el análisis se seleccionaron 500 pymes manufactureras, que empleaban entre 20 y 200 empleados y que tengan más de 5 años de operaciones, mediante una muestra aleatoria de la base de datos del CD-ROM FAME.40. La recolección de datos se hizo enviando un correo al director general y/o propietarios de las empresas seleccionadas, en total se obtuvo 140 encuestas utilizables. En cuanto al constructo “orientación al mercado” utilizaron las variables indicadoras de la herramienta MKTOR desarrollada por Naver y Slater (1990). Se postuló la hipótesis “H1: La magnitud de la orientación al mercado de una pyme está positivamente relacionada a su desempeño” (p.4). La información se recolectó utilizando la escala de Likert de 7 puntos y se obtuvo como resultados los siguiente: análisis de fiabilidad para el constructo “orientación al mercado” con un alfa de Cronbach de 0.79 y $\rho < 0.05$. con respecto a la relación de la hipótesis se obtuvo $\beta = 0.32$ con un $\rho = 0.05$.

Gómez (2008) en su tesis doctoral desarrollada en la Universidad de Barcelona, llevó a cabo una investigación de carácter cuantitativo y transversal enfocándose en 1,274 pymes del sector hotelero y de restaurantes de reciente creación y que contaban con al menos 10 empleados durante el período comprendido entre 2001 y 2006. Encontrando que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados en las pymes de nueva creación, cabe resaltar que, a diferencia de los autores anteriores, este autor utilizó el instrumento MKTOR para medir el constructo.

Este estudio es relevante para la presente investigación porque demuestra que, a pesar de utilizar distintos instrumentos de medición de la OM, se observa consistentemente una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, tanto en grandes empresas como en pymes, como en este caso.

1.2. Antecedentes de Capacidades de marketing:

Alves (2016) en su investigación realizada en Brasil del tipo cuantitativo descriptivo con una población objetivo de 1000 empresas de las cuales solo obtuvieron 480 cuestionarios válidos encontraron una correlación positiva entre las capacidades de marketing y la ventaja competitiva. La capacidad de marketing en este estudio se conceptualiza como una serie de procesos, que incluyen: la atención al cliente, la efectividad de las acciones promocionales, la calidad de la atención proporcionada por el personal de ventas, la gestión de la red de distribución, la asignación de recursos en publicidad, la habilidad para diferenciar los productos de la empresa y la rapidez en la introducción de nuevos productos al mercado.

Este estudio se posiciona como un recurso valioso para la investigación al ofrecer un análisis cuantitativo descriptivo que identifica una correlación positiva entre estas capacidades y la ventaja competitiva en un contexto empresarial brasileño. Al detallar las capacidades de marketing como procesos clave, como la atención al cliente, la efectividad de las acciones promocionales, la calidad del servicio proporcionado por el personal de ventas, la gestión de la red de distribución, la asignación de recursos publicitarios, la capacidad de diferenciación de productos y la agilidad en la introducción de nuevas ofertas al mercado, que son las mismas que se desarrolla en el presente estudio y nos brinda coherencia sobre la definición de las capacidades de marketing.

Blesa et al. (2009) centran su análisis en los factores que pueden mejorar la competitividad tras la etapa de creación, abordando el tema desde la perspectiva de las capacidades de marketing. Para llevar a cabo el estudio, se seleccionaron 537 empresas nuevas internacionales de España, pertenecientes a diversos sectores. Los criterios de selección incluyeron que fueran empresas de reciente creación (un año de antigüedad), que estuvieran involucradas en actividades internacionales y que tomaran sus propias decisiones estratégicas.

Las capacidades de marketing fueron definidas, teniendo en cuenta las definiciones de Day (1994), quien describe estas como las habilidades y competencias de la empresa que no solo le permiten entender el comportamiento de los factores que definen su mercado, sino también operar de manera más eficiente dentro de esos mercados.

Los resultados del estudio indicaron que las capacidades de marketing influyen ventajosamente en la medida en que haya un mayor compromiso de recursos y un mayor

control sobre estos sobre todo cuando estas empresas se establecen en distintos países donde la competitividad es diferente en cada una y el riesgo de que algunas capacidades desarrolladas no puedan aplicarse en otros mercados.

Este estudio reviste importancia para la investigación, ya que ofrece datos empíricos y resultados específicos sobre el impacto de las capacidades de marketing en el desempeño empresarial, especialmente en las etapas iniciales. Además, subraya la relevancia de la asignación de recursos al adaptar estas capacidades al mercado objetivo, lo cual puede influir en su utilidad en distintos mercados. Por ende, es fundamental desarrollar capacidades de marketing acordes al mercado al que se pretende ingresar para asegurar resultados superiores.

1.3. Antecedentes del desempeño empresarial

Whetten (1987) afirma que “el crecimiento es una medida relativa del tamaño a lo largo del tiempo” (p.341) de una organización y debe hacerse en relación con las demás de su población, si se busca evaluar el impacto del crecimiento en otras propiedades organizativas relacionadas con la supervivencia.

Además, Whetten (1987) señala dos problemas fundamentales en la medición del crecimiento y tamaño de las organizaciones. El primer problema es que muchas veces se confunde el tamaño con el crecimiento, (el tamaño es una medida absoluta en términos de número de empleados o ventas totales) lo cual lleva a conclusiones erróneas sobre las causas y consecuencias del crecimiento en las empresas. Además, señala que los estudios que correlacionan tamaño y éxito muchas veces no toman en cuenta el tipo de organización, lo que puede generar una correlación espuria.

El segundo problema en el enfoque tradicional para medir el crecimiento empresarial radica en su falta de consideración por lo que se conoce como "crecimiento demográfico". Esto implica que el crecimiento de una organización no ocurre al azar, sino que tiende a crear ventajas o desventajas estratégicas en comparación con otras organizaciones de la misma población. Este concepto anticipa la perspectiva contemporánea de la ecología de poblaciones, que sostiene que el valor estratégico de un crecimiento solo se entiende en relación con otros miembros de la población y la capacidad del entorno para soportarlos. En resumen, evaluar el impacto del crecimiento empresarial requiere medirlo en comparación con otras organizaciones similares en lugar de simplemente considerar su tamaño absoluto, ya que esto puede tener consecuencias significativas en términos de ventaja competitiva o desventaja (Whetten, 1987).

Markman y Gartner (2002) sostiene que “el crecimiento empresarial es un indicador crucial de la "salud" de una organización” (p.66). Por lo que medirlo permite evaluar su

rendimiento y progreso a lo largo del tiempo, lo cual es fundamental para determinar su viabilidad y éxito a largo plazo. Sin embargo, como mencionamos líneas arriba, el crecimiento de una empresa puede evaluarse desde múltiples enfoques, lo que conlleva a la necesidad de medirlo utilizando diferentes criterios.

Van Horne et al. (2010) sostiene que a menudo, se plantea la búsqueda de la máxima rentabilidad como el objetivo apropiado de una empresa. Asimismo, “Penrose considera que las ganancias son una condición necesaria para la expansión o el crecimiento y sostiene que en general, las decisiones financieras y de inversión de las empresas están controladas por el deseo de aumentar las ganancias totales a largo plazo” (Korl et al., 2016, p.1729). Por lo que el objetivo principal de las empresas es generar mayores ganancias y utilizar esas ganancias como base para su crecimiento y desarrollo futuro.

Lessem (1982) representa al crecimiento como: más productividad, más ganancias, más prosperidad. Significa entre los posibles indicadores de crecimiento se encuentran la expansión de la participación de mercado, la diversificación de productos y la adquisición de nuevos clientes, etc. Sin embargo, es esencial definir con precisión qué aspecto del crecimiento queremos medir y establecer la relación de causalidad que respalde la elección de las variables.

Concluyendo, la medición del crecimiento empresarial es un proceso complejo que implica considerar múltiples dimensiones, como los ingresos, los activos tangibles netos y el valor de mercado, para obtener una imagen precisa del tamaño y la salud de una empresa. Además, el crecimiento se relaciona estrechamente con la generación de ganancias sostenibles a largo plazo, lo que lo convierte en un indicador clave de la salud y el éxito a largo plazo de una organización. Sin embargo, medir el crecimiento únicamente en función de los ingresos puede tener limitaciones, ya que no refleja necesariamente la rentabilidad o el crecimiento a largo plazo de manera precisa.

Por lo tanto, al evaluar el desempeño empresarial, es esencial considerar múltiples dimensiones, como el crecimiento, la rentabilidad, la adaptabilidad, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Estas dimensiones proporcionan una visión más completa y holística de cómo una empresa está funcionando y su capacidad para mantenerse y crecer en el mercado a largo plazo. En última instancia, el desempeño empresarial exitoso implica no solo el crecimiento en términos de ingresos y activos, sino también la capacidad de generar ganancias sostenibles, adaptarse a entornos cambiantes, operar eficientemente y satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Bases Teóricas

2.1. Definición de pymes

A pesar de reconocida importancia de las Pymes a nivel internacional, no hay un consenso sobre la definición de estas organizaciones (Alva, 2017). La complejidad conceptual es general, en ese sentido, se han definido diferentes criterios y enfoques con el objetivo de lograr una conceptualización adecuada. Estos criterios abarcan factores como el tipo de actividad, la tecnología utilizada, la productividad, la inversión, el nivel de ventas y la capacidad laboral (Cardozo et al., 2012).

Asimismo, menciona que generalmente, las definiciones de Pyme se basan en dos o más de estos criterios. Sin embargo, es común que se utilicen especialmente el número de empleados, el volumen de ventas y los activos. Es importante mencionar que, aunque cada país tiene sus propias particularidades, el desarrollo y manifestación de las PYMEs presenta similitudes (Cardozo et al., 2012).

La tabla N° 02, resalta la falta de una definición unificada para las pequeñas y medianas empresas incluso en países de una misma región, lo cual refleja una diversidad y complejidad para establecer criterios más uniformes, lo que facilitaría la identificación y el apoyo a estas empresas.

En el caso del Perú, hasta el año 2013, estas organizaciones se definían según la “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, Ley 208015” (Congreso de la República del Perú, 2003, Artículo 2-3) y el Decreto Legislativo 1086-2008, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de la Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que definen y caracterizan a las pymes como:

La micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Congreso de la República del Perú - Decreto legislativo 1086, 2013, Artículo 3)

Tabla N° 02: Definición de pequeñas y medianas empresas según el país

PAISES	CRITERIOS				
	Ventas (\$)	Número de trabajadores	Monto de Activos	Patrimonio Neto	Ventas Brutas Anuales/Ingresos Brutos Anuales
Argentina	●				
Bolivia					
Brasil	●	●	●		●
Chile	●				
Colombia	●				
Costa Rica	●				
Ecuador	●				
El Salvador	●				
Guatemala	●				
Honduras					
México	●	●		●	
Nicaragua	●				
Panamá	●				
Paraguay	●	●			
Perú	●	●	●		
República Dominicana	●	●	●	●	●
Uruguay	●	●	●	●	●
Venezuela	●	●	●	●	●

Fuente: Cardozo et al. (2012).

Si bien ambas normas establecen dos parámetros para caracterizarlas a las pymes: el número de trabajadores y las ventas anuales en el año 2013, mediante la aprobación del “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial” mediante Decreto Supremo N° 013-2013 – PRODUCE, se reduce a un solo parámetro clasificando a las pymes solo por el nivel de ventas.

Tabla N° 03 Clasificación de las Pymes en el Perú

Tipo	Ventas anuales		Número de Trabajadores
	UIT	S/	
Micro empresa	Hasta 150 UIT	Hasta S/742,500	de 1 hasta 10
Pequeña empresa	150 UIT - 850 UIT	S/ 742,500 - S/ 3'712,500	de 1 hasta 50

Adaptado de Congreso de la República del Perú (2013).

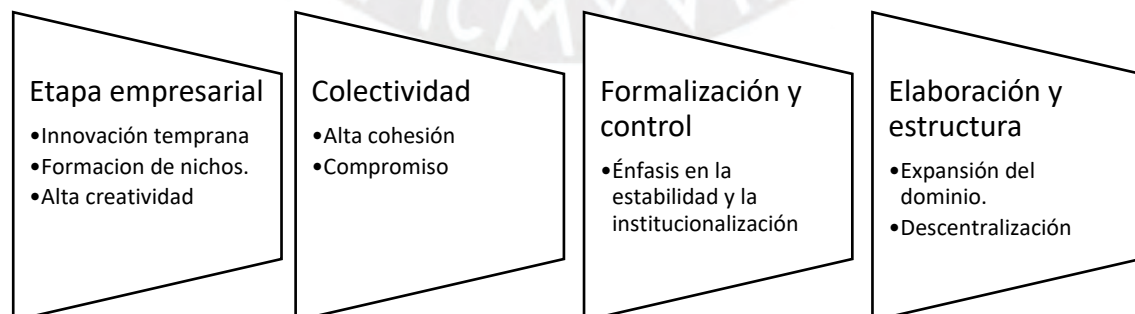
2.1.1. Ciclos de vida de las pymes

Leiva Bonilla (2013) sostiene que el ciclo de vida organizacional se refiere al camino progresivo que recorren las empresas a lo largo de su existencia. Este recorrido comienza con las etapas iniciales de la compañía y culmina en estructuras complejas de gestión de agrupaciones empresariales. Para Güenaga (2019) desde la perspectiva de la teoría clásica, se sostiene que el crecimiento de las empresas está ligado al tamaño mínimo eficiente necesario para competir en un sector específico. Por ello, al estudiar las diferentes etapas del ciclo de vida organizacional, podemos comprender los cambios clave que ocurren en cada una de ellas. Esto nos brinda una visión profunda de las necesidades, desafíos y oportunidades únicas que surgen en cada etapa.

Whetten (1987) señala que el creciente énfasis en los aspectos temporales de las organizaciones representa una tendencia significativa en el estudio de estas. Por ello, al tener esta comprensión detallada, podemos adaptar estrategias, recursos y enfoques de gestión para aprovechar al máximo cada fase del ciclo de vida.

Para Cameron y Whetten (1983) quienes han estudiado alrededor de treinta modelos de ciclos de vida de desarrollo grupal y desarrollo organizacional han propuesto un modelo resumido de cuatro etapas: emprendimiento (innovación temprana, formación de nicho, alta creatividad), colectividad (alta cohesión, compromiso), formalización y control (énfasis en la estabilidad y la institucionalización) y elaboración y estructura (expansión del dominio y descentralización).

Figura N° 01: Ciclos de vida y desarrollo organizacional



Adaptado de Whetten (1987).

En el mismo sentido, Albuquerque et al. (2016) señalan que las investigaciones suelen ignorar las características propias de las pequeñas empresas, así como la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran. Es decir, un factor puede tener una influencia beneficiosa durante una etapa específica, pero tener una influencia negativa en otra etapa, por ello es importante identificar en qué etapa se encuentra la empresa para poder hacer un análisis más preciso. No obstante, es importante tener en cuenta que el crecimiento no sigue una trayectoria lineal ni determinista en cada etapa, y que los problemas presentes en una etapa no pueden ser necesariamente superados simplemente pasando a la siguiente etapa.



Tabla N° 04: Etapas del ciclo de vida organizacional según Alburquerque

Autor	Etapas						
	Génesis (0)	Existencia (1)	Supervivencia (2)	Formalización (3)	Readaptación (4)	Estabilidad (5)	Muerte (6)
Adizes (1990, 1997, 1998)	Cortejo	Infancia	Arranque	Adolescencia	Prime	Establecimiento	Aristocracia y primeros pasos de la burocracia
Churchill and Lewis (1983)	-	Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue. Madurez de los recursos	-	-
Galbraith (1982)	Prueba iniciales y prototipos	taller de modelos	-	Start Up Alto crecimiento	Maniobras estratégicas	-	-
Greiner (1972, 1998)	-	Creatividad	-	Dirección	delegación y coordinación	Colaboración	-
Helfat and Peteraf (2003)	Fundación, maduración del desarrollo	Fundación, maduración del desarrollo	Fundación, maduración del desarrollo	Fundación, maduración del desarrollo	Fundación, maduración del desarrollo	Fundación, maduración del desarrollo	-
Miller and Friesen (1984)	-	Nacimiento		Crecimiento madurez	Renovación	-	Declive
O' Neill et al. (1987)	-	Emprendimiento	Post emprendimiento	Post emprendimiento	corporación	-	-
Quinn and Cameron (1983)	-	Emprendimiento	Colectividad	formalización y control	Desarrollo de una estructura	-	-
Scott and Bruce (1987)	-	Star-Up	Supervivencia	Crecimiento y expansión	Madurez	-	-
Steinmetz (1969)	-	Supervisión directa	Supervisión de la supervisión	Control indirecto	División organizacional	-	-

Adaptado de Albuquerque et al. (2016).

Las empresas más antiguas tienen más acumulación de información sobre el comportamiento del mercado. Por lo tanto, se comportan de manera más prudente y pasiva frente a las oportunidades del mercado. Handoyo et al. (2023) sostiene que las empresas más antiguas responden a la oportunidad del mercado solo si los riesgos comerciales se perciben como bajos. Mientras tanto, debido a la orientación al crecimiento, las empresas jóvenes tienden a buscar activamente oportunidades de mercado. En general, las empresas jóvenes son relativamente más descuidadas con los riesgos comerciales que las empresas más antiguas.

Whetten (1987) en cambio, sostiene que el proceso de desarrollo depende de la configuración específica de los recursos de cada organización. Al identificar la etapa en la que se encuentra la organización, podemos obtener información sobre los problemas y experiencias encontrados en otras organizaciones, aplicarlos y gestionarlos de manera más eficiente.

Leiva Bonilla (2013) que estudió el ciclo de vida y etapas de su desarrollo de las pymes, construye un modelo de cinco fases del crecimiento de las pymes:

- a. La empresa nace y evalúa su propuesta en el mercado.
- b. La empresa se da cuenta de que su propuesta es bien recibida y comienza a expandirse.
- c. La empresa logra un crecimiento significativo y necesita profesionalizarse.
- d. La empresa se afianza a través de la profesionalización y se establece como organización.
- e. La empresa comienza a evidenciar signos de deterioro y envejecimiento.

La primera etapa es donde la empresa se encuentra en sus primeros pasos de inmersión en el mercado y necesita probar su oferta. Es crucial comprender el contexto operativo, sistematizar y profundizar en el conocimiento del producto o servicio ofrecido, además de explorar el mercado en el que se está incursionando, pues todo es nuevo en esta fase. Se trata de un período de investigación y experimentación para obtener un sólido entendimiento del mercado, ajustar y mejorar la propuesta, y adaptarse a las demandas y necesidades del entorno empresarial. Establecer una base sólida en este momento sentará los cimientos necesarios para el avance y desarrollo futuro de la empresa (Leiva Bonilla, 2013).

A partir de la segunda etapa, es en donde se adopta un enfoque de gestión, donde los planes a largo plazo detallados carecen de valor significativo, pero empiezan a tener un

papel presente en la organización. En ese mismo sentido Avolio et al. (2011) considera como pymes consolidadas, a aquellas que sobrepasaron los 42 meses de operaciones comerciales.

Por ello, para la presente investigación tomaremos pymes que ya hayan pasado su etapa de supervivencia y estén listos para pasar a la siguiente etapa. Asimismo, tomaremos como referencia los criterios de Avolio et al. (2011), para segmentar a las pymes y tener un mejor enfoque.

2.2. Definición Orientación al mercado

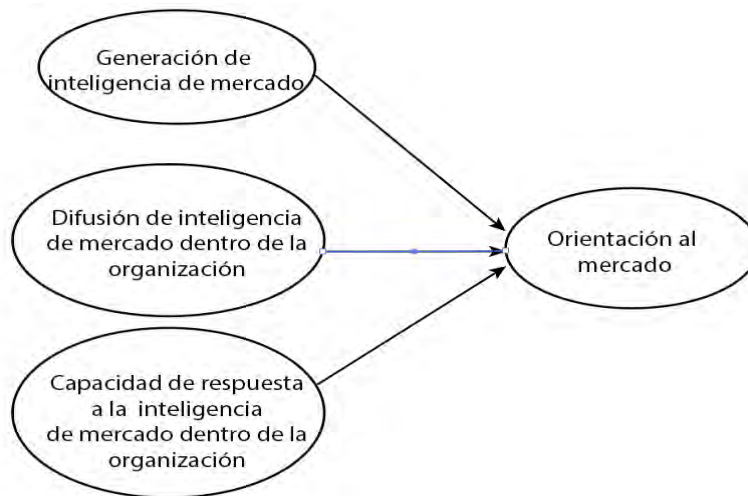
Lambin et al. (2009) señala que frecuentemente, se tiende a simplificar el marketing a su componente práctico (marketing operativo) y a menospreciar su faceta de análisis (marketing estratégico) y su aspecto cultural (filosofía), por lo que “el proceso completo es la gestión orientada al mercado. En lo sucesivo, utilizaremos los términos de marketing y/o gestión orientada al mercado para referirnos a estas tres dimensiones” (p.4-5). El concepto propuesto de "gestión orientada al mercado" abarca estas tres dimensiones del marketing, reconociendo que son interdependientes y deben abordarse de manera integral. La gestión orientada al mercado implica no solo poner en práctica las tácticas y estrategias de marketing, sino también la formulación de una visión a largo plazo, la comprensión de la cultura de la empresa y la creación de una mentalidad centrada en el cliente.

Una empresa orientada al mercado garantiza su supervivencia a largo plazo al enfocarse proactivamente en su entorno externo. Esto se logra no solo mediante el uso de técnicas de marketing, sino también mediante la continua creación de valor para su público objetivo (Álvarez González et al., 2001).

Jiménez (2010) señala que existe cierta confusión en la terminología utilizada para conceptualizar y analizar la OM. Sin embargo, resalta que “hay unanimidad en cuanto a su valor y beneficio” (p.29).

Jaworski y Kohli (1993) definen la orientación al mercado como un constructo formado por tres conjuntos de variable indicadoras: (1) Creación de inteligencia de mercado en toda la organización que esté relacionada con las necesidades presentes y futuras de los clientes, (2) diseminación de la inteligencia en todos los departamentos y (3) contestación en toda la empresa ante ella. Y con el fin de guiar la discusión propone el siguiente gráfico:

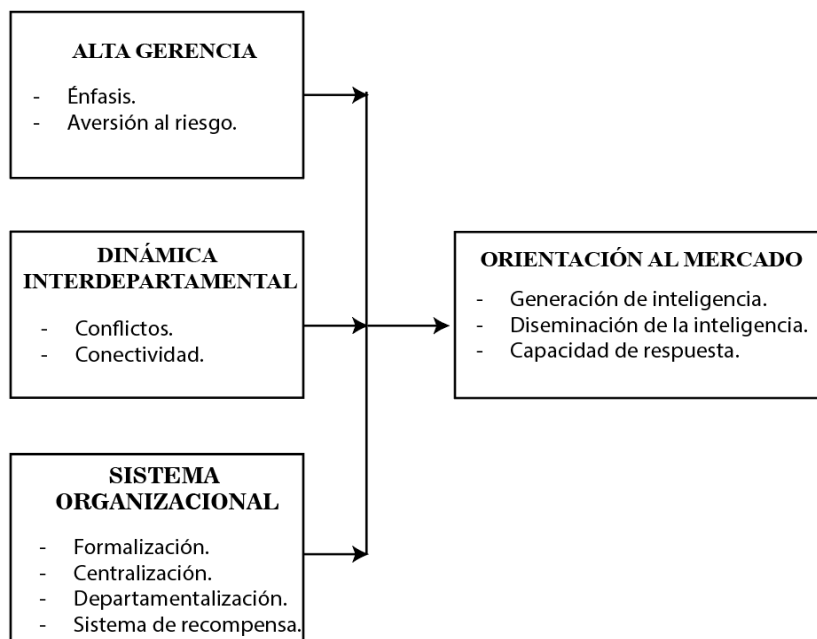
Figura N° 02: Orientación al mercado



Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

Jaworski y Kohli (1993) sostienen que “debido a que las necesidades crecientes y expectativas de los clientes evolucionan continuamente con el tiempo, entregar productos y servicios consistentemente de alta calidad requiere un seguimiento continuo y capacidades de respuesta a las necesidades cambiantes del mercado, es decir, estar orientado al mercado” (p.1). Asimismo, indican que la OM está determinada por factores como la inestabilidad del mercado, la intensidad de la competencia y la agitación tecnológica. También proponen que los altos directivos tienen un papel crucial en la creación de valores, y que una mayor aversión al riesgo en la alta dirección puede incrementar la probabilidad de lanzar nuevas propuestas al mercado.

Figura N° 03 : Precedentes de la Orientación al Mercado



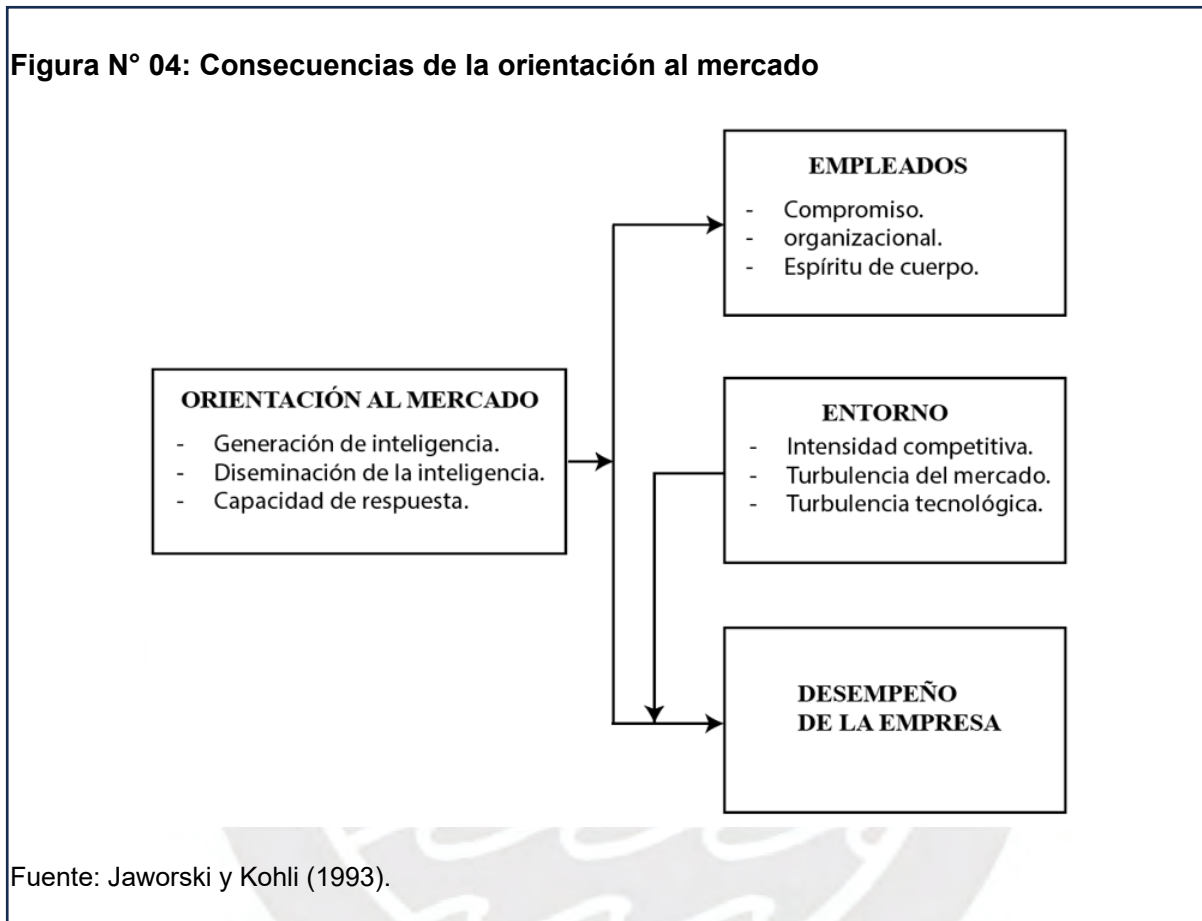
Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

Day (1994) destaca que para lograr una mayor orientación hacia el mercado las organizaciones deben desarrollar dos capacidades fundamentales: la capacidad de entender el mercado y la habilidad de vincularse con los clientes. Estas dos capacidades son clave para comprender y responder de manera efectiva a las necesidades variable de los clientes y las condiciones del mercado, y continúa: “Además, un cuerpo de evidencia empírica modesto, pero en crecimiento, respalda la idea de que la orientación hacia el mercado se asocia positivamente con un rendimiento superior” (Day, 1994, p.37).

Asimismo, Hult et al (2005) sostienen que las habilidades de procesamiento de la información son críticas debido a la intensificación del cambio, el aumento masivo de datos de mercado disponibles y la relevancia de la acción proactiva. En ese sentido indica que “han dado un paso inicial al proporcionar evidencia de que una cultura centrada en el mercado, el procesamiento de la información del mercado y la capacidad de respuesta de la organización funcionan juntos para influir en el éxito” (p.1179).

En el mismo sentido, Jaworski y Kohli (1993) sostienen que uno de los resultados de la OM es mejorar el desempeño de le empresa, su argumento es que las empresas que estén orientadas al mercado rastrean, atienden y satisfacen de manera más efectiva las necesidades y preferencias de sus clientes, lo que les permite lograr un rendimiento superior.

Del mismo modo, estos autores han observado una notable convergencia entre la OM y el papel de los altos directivos en la creación de inteligencia de mercado, así como en la difusión y respuesta a esta inteligencia generada, que se relaciona con las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como con las estrategias y operaciones de la competencia.



Por otro lado, Narver y Slater (1990) presentan una perspectiva diferente en la que identifican tres factores clave de la orientación al mercado:

- Enfoque en el cliente:** Este componente implica un compromiso con la creación de valor para el comprador, comprendiendo sus necesidades y satisfaciendo sus expectativas. Además, incluye la medición de la satisfacción del cliente y la garantía de calidad en la atención después de la venta.
- Enfoque a la competencia:** Este aspecto se refiere a la habilidad de reaccionar de manera ágil ante las acciones de la competencia, analizar sus estrategias y planificar acciones para desarrollar ventajas competitivas.
- Coordinación interfuncional:** Este elemento implica la difusión de información de mercado entre todos los departamentos de la empresa. Todas las áreas deben

trabajar en conjunto para generar valor para el cliente, compartiendo recursos con otros departamentos.

Este modelo plantea que la OM es la cultura organizativa más efectiva y eficiente para generar las conductas necesarias que permiten crear un valor superior para el cliente (Alvarez González et al., 2001).

Tabla N° 05: Definiciones de orientación al mercado

Kohli y Jaworski (1990)	Es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información.
Narver y Slater (1990)	Es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, a través de la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional entre los departamentos de la empresa.
Deshpande et al. (1993)	Es el conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas participantes en el mercado como son los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo.
Day (1994)	La orientación al mercado representa la habilidad superior para entender y satisfacer las expectativas de los clientes.
Narver et al. (1998)	Es el compromiso de la totalidad de los miembros de la organización de manera continua, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor para el cliente.

Fuente: Gómez Villanueva (2008).

En la tabla N° 05 se presentan varias descripciones del término Orientación al Mercado, “siendo la de mayor difusión de de Kohli y Jarworski (1990) y Naver y Slater (1990)” como se citó en Gómez Villanueva (2008, p.77).

Asimismo:

Los análisis empíricos hasta la fecha han encontrado, en general, una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial. Además, los resultados

sugieren que una orientación al mercado está relacionada positivamente con el rendimiento empresarial en todo tipo de mercados. (Narver et al. 1998, p.242)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, donde se han presentado varias definiciones sobre la orientación al mercado, destaca el modelo propuesto por Jaworski y Kohli (1993), el cual no solo ofrece una definición clara de la orientación al mercado como un conjunto fundamental de actividades que incluye la generación, difusión y respuesta a la inteligencia de mercado, sino que también enfatiza su relevancia en la comprensión y satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes, así como en la capacidad de anticiparse a las demandas de la competencia.

La perspectiva conceptual de Kohli y Jaworski es la más aceptada en la literatura académica sobre el tema, debido a las múltiples validaciones empíricas a nivel internacional, además de ser la única que ha sido validada empíricamente en el contexto colombiano (Mosquera Fernández et al., 2017).

Asimismo, consideramos que este modelo se relaciona directamente con la presente investigación, ya que su énfasis en la generación y difusión de inteligencia de mercado, así como en la respuesta estratégica a esta, se alinea con la necesidad de adaptar continuamente la oferta de productos a las preferencias de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado de flores.

Por lo que nuestra primera hipótesis es:

H1: La orientación al mercado de los mayoristas de flores del mercado Santa Rosa se asocian con su desempeño empresarial.

2.4. Definición de Capacidades de marketing

Penrose (1995) aborda crecimiento empresarial desde una perspectiva centrada en los recursos y capacidades internas, postulando que la heterogeneidad de los recursos, tanto tangibles como intangibles, facilita la diferenciación y la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas. Además, sostiene que la habilidad del equipo directivo para coordinar y gestionar eficazmente los recursos internos y externos constituye un límite intrínseco al crecimiento. Asimismo, la teoría basada en los recursos identifica la heterogeneidad en los niveles, el valor la inimitabilidad y la no sustitución de los derechos y capacidades de las empresas como la causa fundamental de las variaciones en el desempeño entre empresas.

En el campo de la gestión estratégica la pregunta esencial es: ¿cómo pueden las empresas no solo alcanzar, sino también mantener, una ventaja competitiva en un entorno empresarial en constante cambio? Si bien existen numerosas teorías que analizan estrategias para mantener ventajas competitivas ya establecidas, ha habido una falta de enfoque en comprender cómo ciertas empresas construyen ventajas competitivas en entornos caracterizados por cambios rápidos (Teece et al., 1997).

Ese enfoque sugiere que las empresas solo logran construir ventajas duraderas a través de la eficiencia y eficacia en la captura de rentas superiores, y a medida que los avances en la economía y sugiere que este enfoque cobra relevancia en un mundo empresarial que se caracteriza por la competencia basada en la innovación, la rivalidad en precio y rendimiento.

Los rendimientos crecientes y la "destrucción creativa" de las competencias existentes, en línea con las ideas de Schumpeter. Además, el énfasis en desarrollar y aprovechar las capacidades internas y externas de la empresa para adaptarse a entornos cambiantes se alinea con las perspectivas previas de destacados académicos como Penrose, Nelson, Winter, Prahalad y Hamel. (Teece et al., 1997).

Dentro de ese enfoque basado en la eficiencia, hay una componente denominada "capacidades dinámicas".

Las capacidades dinámicas se centran en identificar las áreas clave dentro de las capacidades particulares de la organización que pueden crear una ventaja competitiva, y en cómo estas capacidades pueden desarrollarse, implementarse y protegerse a través de la combinación de competencias y recursos. Este enfoque se fundamenta en la idea de que las empresas deben ser ágiles y adaptarse a entornos en constante cambio, utilizando tanto sus capacidades internas como externas para preservar su competitividad (Teece et al., 1997).

Asimismo:

Los procesos de asignación de recursos de las empresas juegan un papel fundamental en la renovación estratégica porque tienen efectos a largo plazo y de gran alcance a través de la forma en que dan forma a los conjuntos de recursos y capacidades utilizados para competir. Como resultado, la asignación de recursos puede verse como una capacidad dinámica. (Coen y Maritan (2011), que cita a Eisenhardt y Martin (2000) y a Agarwal y Helfat (2009), p.99)

Morgan et al. (2009) sostienen que las capacidades son dinámicas cuando permiten a la empresa implementar nuevas estrategias para reflejar las condiciones cambiantes del mercado al combinar y transformar los recursos disponibles en formas nuevas y diferentes.

Asimismo, las capacidades evolucionan y se incorporan en los procedimientos y prácticas internas de una organización, se vuelven difíciles de detectar e imitar por parte de los competidores. Esta situación brinda a las empresas que las poseen una ventaja competitiva sostenible, ya que les permite disfrutar de beneficios exclusivos que son difíciles de replicar (Morgan et al., 2018).

“Las capacidades pueden ser observadas en diferentes niveles dentro de la empresa, muchos de los cuales abarcan distintas áreas funcionales. Sin embargo, las capacidades relacionadas con el despliegue de recursos de mercado están usualmente asociadas con la función de marketing” (Morgan et al. Como se cita en Eisenhardt y Martin (2000), Danneels, (2007); Dutta, Zbaracki y Bergen, (2003), 2009, p.911).

Para Pimenta da Gama (2023) las capacidades de marketing son las habilidades que una empresa emplea para utilizar sus recursos y satisfacer las necesidades del mercado. Estas capacidades se pueden desarrollar en varios niveles dentro de la organización y se basan en el aprendizaje y el conocimiento, lo que las hace difíciles de replicar. Hay dos tipos de capacidades: las ordinarias, que se enfocan en hacer las cosas de manera eficiente, y las dinámicas, que ayudan a una empresa a tomar decisiones estratégicas acertadas para obtener mayores ganancias. Esto implica que las capacidades pueden necesitar ajustarse para adaptarse a entornos cambiantes y mantener una ventaja competitiva.

Específicamente, las capacidades de marketing son conjuntos de conocimientos y habilidades que los profesionales del marketing aplican repetidamente en sus tareas diarias, denominadas conocimientos de marketing. Dado que son fundamentales para el funcionamiento del marketing, algunos investigadores argumentan que las empresas pueden tener una orientación más centrada en el mercado cuando desarrollan capacidades específicas de percepción de mercado, relación con el mercado y pensamiento estratégico. Desde una perspectiva de gestión, la preocupación radica en identificar y evaluar el tipo de capacidades necesarias para el desarrollo exitoso de las actividades de marketing. Según una encuesta a directores de marketing en 2019, las capacidades de marketing siguen siendo clasificadas como el activo de conocimiento de mayor calidad. (Pimenta da Gama, 2023, p.99)

En la misma perspectiva, para Alves (2016) la capacidad de marketing se entiende como un proceso completo que emplea el conocimiento, las habilidades y los recursos compartidos de una empresa para atender las necesidades del mercado. Esto permite a las organizaciones agregar valor a sus productos y servicios, satisfaciendo las exigencias de la competencia. La importancia del aprendizaje en el desarrollo de estas capacidades de marketing ha sido ampliamente discutida en investigaciones recientes. "Las capacidades de marketing se desarrollan a lo largo de este proceso de aprendizaje, a medida que los empleados de la empresa aplican repetidamente sus conocimientos para resolver problemas de marketing" (Alves, 2016, p.94).

Para Day (1994) una perspectiva clave sobre cómo una empresa logra y mantiene una ventaja competitiva es a través de las capacidades emergentes o basadas en recursos. Esta perspectiva enfatiza dos fuentes de ventaja competitiva relacionadas: los activos y las capacidades. Los activos representan los recursos acumulados por la empresa, como inversiones en instalaciones, sistemas, equidad de marca y ubicación de actividades para reducir costos y obtener apoyo gubernamental. Por otro lado, las capacidades actúan como el "pegamento" que une estos activos y les permite ser desplegados de manera ventajosa. A diferencia de los activos, las capacidades no pueden valorarse monetariamente y están profundamente arraigadas en las rutinas y prácticas organizacionales, lo que las hace difíciles de negociar o imitar.

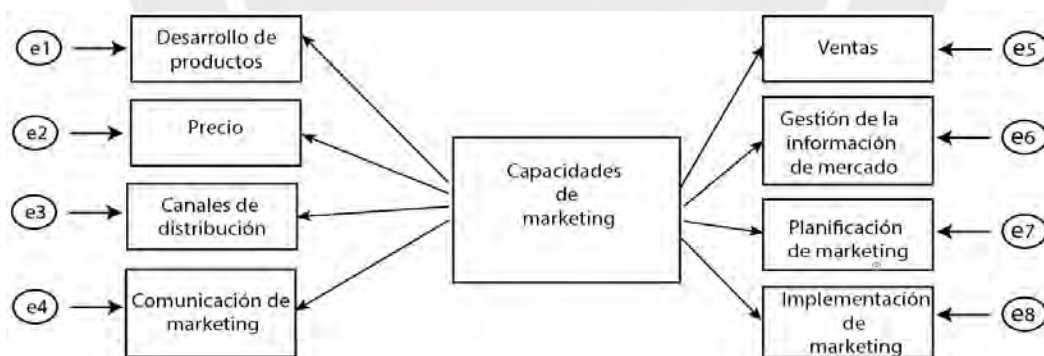
Las capacidades son conjuntos integrales de habilidades y conocimientos que se acumulan y aplican a través de procesos organizacionales, lo que permite a las empresas coordinar actividades y utilizar sus recursos al desarrollar y ofrecer sus servicios. Asimismo, las capacidades se obscurecen aún más porque gran parte de su componente es tácito, disperso, formal e informal, como un conjunto de actividades que se entrelazan y abarcan a toda la organización (Day, 1994).

Por lo tanto, se resalta la importancia de que la dirección se concentre en la formación y refuerzo de las capacidades organizacionales como un factor clave para alcanzar y mantener una sostenible superioridad en el mercado. Estas capacidades no pueden ser fácilmente replicadas por la competencia debido a su naturaleza tácita y dispersa, lo que otorga a la empresa una posición única en el mercado. Al comprender y aprovechar estas capacidades, la empresa puede coordinar sus actividades y utilizar de manera efectiva sus recursos, lo que le permite ofrecer servicios de manera más eficiente y competitiva. Esta perspectiva resalta que, además de los activos tangibles, es esencial invertir en el desarrollo y cultivo de capacidades organizacionales sólidas para mantener una posición ventajosa en el mercado

Asimismo, Vorhies y Morgan (2005) en el estudio que hizo sobre “Benchmarking de capacidades de marketing para obtener una ventaja competitiva sostenible” identifica ocho capacidades de marketing que se considera que contribuyen al desempeño comercial:

- i) Desarrollo de productos, los procesos mediante los cuales las empresas desarrollan y gestionar ofertas de productos y servicios.
- ii) Fijación de precios, la capacidad de extraer los ingresos óptimos de los clientes de la empresa.
- iii) Gestión de canales, la capacidad de la empresa para establecer y mantener canales de distribución que entregan valor de manera eficaz y eficiente a los clientes usuarios finales.
- iv) Comunicaciones de marketing, la capacidad de la empresa para gestionar las percepciones de valor del cliente.
- v) Venta, los procesos por los cuales la empresa adquiere clientes órdenes.
- vi) Gestión de información de mercado, los procesos mediante los cuales las empresas aprender sobre sus mercados y utilizar el conocimiento del mercado.
- vii) Planificación de marketing, la capacidad de la empresa para concebir estrategias de marketing que optimizan la correspondencia entre los recursos de la empresa y su mercado.
- viii) Implementación de marketing, los procesos mediante los cuales la estrategia de marketing prevista se transforma en despliegues de recursos realizados. (p.83)

Figura N° 05: Capacidades de marketing



Fuente: Vorhies y Morgan (2005).

Por lo tanto, podemos plantear nuestra segunda hipótesis:

H2: Las Capacidades de marketing de los mayoristas de flores de los mercados Santa Rosa se asocian de forma positiva con su desempeño empresarial.

2.5. Definición de Desempeño Empresarial

Tal como se mencionó en los antecedentes, evaluar el desempeño empresarial es considerar múltiples dimensiones, en el sentido que se refieran a medir si una organización logra sus objetivos, metas y resultados previstos, en ese sentido, “el desempeño organizacional se puede medir en una variedad de dimensiones, y no se puede esperar que ningún enfoque empresarial tenga el mismo efecto en todas las dimensiones” (Baker y Sinkula que citan a Walker y Ruekert (1987), 1999, p.414). Asimismo, mencionan que investigaciones anteriores han operacionalizado el desempeño organizacional con medidas de rendimiento de activos, aumento en las ventas, logro en productos innovadores y posición en el mercado.

Medir el crecimiento empresarial únicamente en función de los ingresos o ventas puede tener limitaciones. Florence (1957) señala que la evaluación del tamaño de una empresa basada únicamente en sus activos o ganancias puede no reflejar su rentabilidad o su crecimiento a largo plazo de manera precisa. Sin embargo, Dada la naturaleza informal de las pymes, la obtención de datos relacionados con sus activos netos tangibles podría presentar numerosas complicaciones, ya que la falta de registros formales y sistemas contables estructurados dificulta la recopilación precisa de esta información. Además, la ausencia de documentación adecuada sobre transacciones financieras y la tendencia a operar en efectivo en lugar de métodos electrónicos de pago pueden dificultar aún más la estimación confiable de sus activos tangibles.

Por último, medir el crecimiento empresarial en términos de número de empleados es esencial y esclarecedor debido a que el número de empleados refleja la escala de operaciones de la empresa y además nos permite separar pymes con fines de autoempleo, mostrando su capacidad para manejar operaciones más grandes. Y si además cuenta con una estructura organizativa nos indica que tiene políticas y procedimientos que a la larga le fortalecerán como empresa. No obstante, los resultados de la investigación arrojaron que el número de trabajadores, incluidos los propietarios, tienen una media de 2.41 trabajadores familiares en promedio, y si incluimos a los trabajadores fijos no familiares, esta media sube a 3.54 (ver tabla N° 18 y 19) trabajadores por pyme, Lo cual sugiere que la mayoría de las pymes estudiadas operan con una cantidad limitada de personal, lo que puede indicar una estructura organizativa más reducida en comparación con empresas de mayor tamaño.

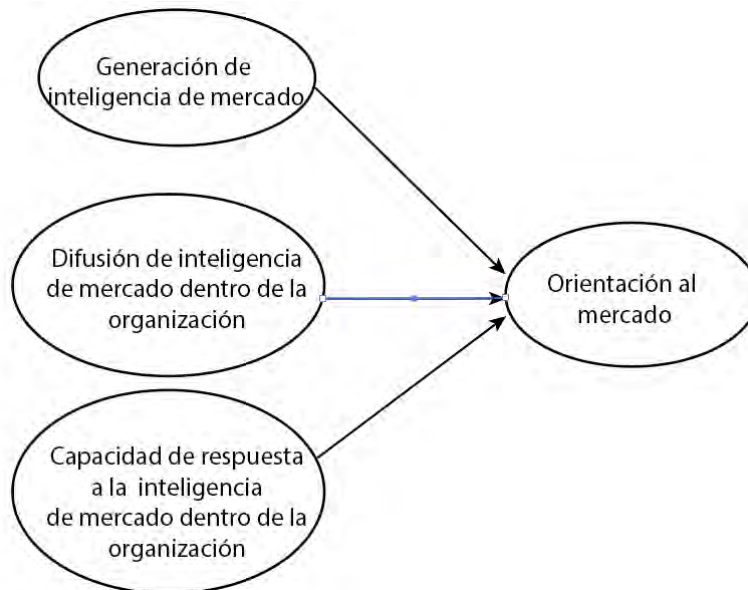
3. Medición de las variables

3.1 Medición de la orientación al mercado:

Tomando en cuenta las múltiples interpretaciones en torno a la Orientación al Mercado señalados en líneas anteriores, surge la interrogante acerca de cómo evaluar con precisión

las diversas acciones y determinar de manera concreta las áreas en las que las empresas deben enfocarse para lograr una ventaja competitiva, es así como Jaworski y Kohli (1993), desarrollaron la herramienta de evaluación llamada "MARKOR", que cuantifica los tres elementos fundamentales de la OM.

Figura N° 06: Factores de la "Orientación al mercado".

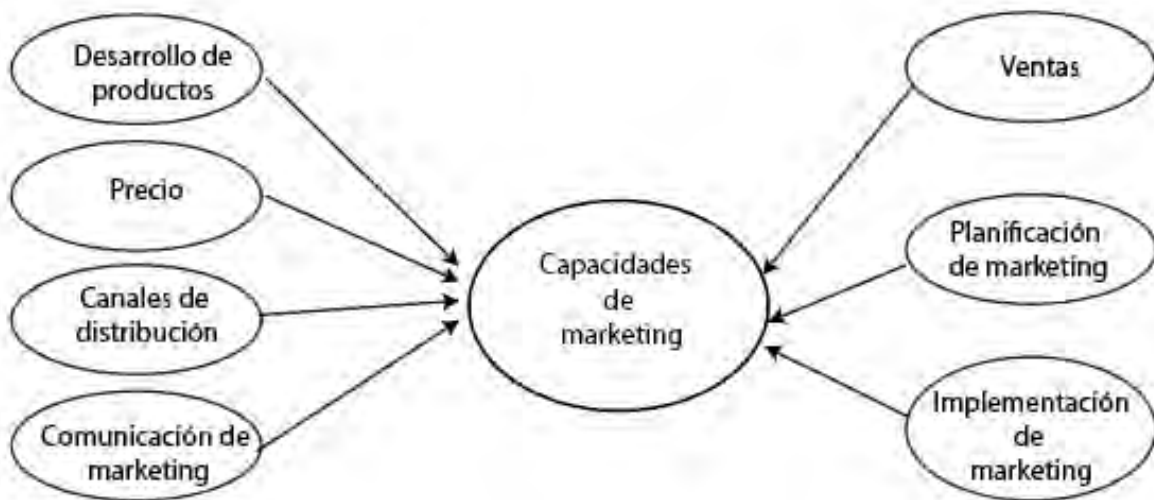


Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

3.2 Medición de las capacidades de marketing

Como indicamos anteriormente, la variable "capacidades de marketing" es un constructo de segundo orden y está compuesta por siete variables latentes mostramos a continuación cómo mediremos cada variable.

Figura N° 07: Factores de las "Capacidades de marketing".

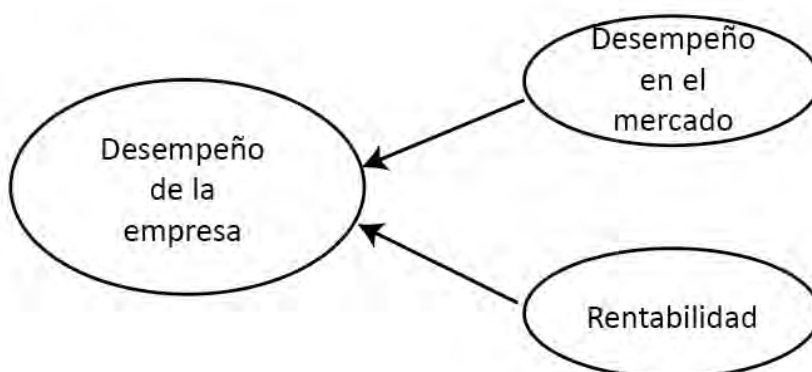


Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

3.3 Medición del desempeño

El desempeño de la empresa fue medido utilizando un enfoque subjetivo, pedimos a los encuestados sus evaluaciones subjetivas de la rentabilidad de su empresa utilizando una síntesis de elementos de escalas previas, y la efectividad en el mercado de su empresa utilizando una escala que medía el grado en que se habían alcanzado los objetivos relacionados con el mercado de la empresa (por ejemplo, ventas, participación) (por ejemplo, Morgan et al., 2003).

Figura N° 08: Factores de las "Desempeño empresarial"



Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

3.4 Adaptación del estudio original;

Tabla N° 06: agrupación de factores adaptado al contexto de estudio

FACTORES	CODIGO	ENUNCIADO
"Por favor, indica cuánto estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Escala de siete puntos con 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) como anclas de la escala."		
Generación de inteligencia de mercado generation	GI1	En esta empresa nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para averiguar qué productos/servicios necesitarán en el futuro.
	GI2	En esta empresa frecuentemente realizamos reuniones internas con diferentes personas involucradas en el negocio (vendedores).
	GI3	En esta empresa conversamos con los usuarios finales (florerías, organizadores de eventos, restaurantes, hoteles, funerarias, etc.) al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos/servicios.
	GI4	A menudo hablamos o encuestamos a aquellas personas que pueden influir en las compras de nuestros usuarios finales (floristerías, organizadores de eventos, restaurantes, funerarias, etc).
	GI5	La información sobre nuestros competidores es generada de forma independiente por varios miembros de esta empresa.
	GI6	En esta empresa periódicamente monitoreamos el probable efecto de los cambios en nuestro entorno empresarial que pudiese afectar a los clientes (por ejemplo, regulaciones municipales, de salud, de seguridad, etc.)
Difusión de inteligencia de mercado	DI1	En esta empresa, nos reunimos con frecuencia entre nuestros miembros para hablar sobre las tendencias y novedades del mercado.
	DI2	Los socios de nuestra empresa dedican tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes.
	DI3	En esta empresa, con frecuencia informamos a nuestro personal sobre las preferencias y requerimientos de nuestros clientes.
	DI4	Cuando ocurre algo que afecta a un cliente o al mercado, toda la empresa se enteran rápidamente.
	DI5	Los eventos que afectan la satisfacción del cliente son compartidas rápidamente al interior del negocio para solucionar el problema.
"Capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado	CR1	Nos toma mucho tiempo tomar decisiones sobre cómo responder a los cambios de precios de la competencia (R).
	CR2	Por diferentes razones, a menudo no prestamos atención a los cambios en las necesidades de los clientes (por ejemplo nuevas variedades de flores)/servicios (servicios de envío a las agencias, envío de flores seleccionadas) de nuestros
	CR3	Frecuentemente evaluamos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos (por ejemplo nuevas variedades de flores) / servicios (envío de flores, selección de flores) para asegurarnos de que estén en sintonía con las preferencias de nuestros clientes.
	CR4	Si un competidor importante lanzara una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.
	CR5	En esta empresa, cuando los clientes se quejan sobre la calidad de los productos siempre le brindamos la solución atención adecuada.
	CR6	Incluso si tuviéramos una excelente estrategia de marketing, es decir un plan estructurado para llegar a los consumidores de manera efectiva y lograr los objetivos comerciales propuestos, es posible que no pudiéramos llevarla a cabo de manera oportuna (R).

Adaptado de Morgan et al. (2009).

Tabla N° 06: agrupación de factores adaptado al contexto de estudio (continuación)

FACTOR	CODIGO	ENUNCIADO
Por favor, evalúa tu unidad de negocio, en relación con tus principales competidores en términos de sus capacidades de marketing en las siguientes áreas. Escala de siete puntos con 1 (mucho peor que los competidores) a 7 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala.		
Capacidades de fijación de precios	FP1	En esta empresa usamos nuestras habilidades y sistemas de precios para responder rápidamente a los cambios del mercado.
	FP2	En esta empresa tenemos conocimiento de las tácticas de precios de los competidores.
	FP3	En esta empresa realizamos un trabajo efectivo en la fijación de precios, es decir que logramos el objetivo de vender los productos de manera exitosa.
	FP4	En esta empresa estamos al tanto de los precios de la competencia y de cualquier ajuste de los precios en el mercado
Capacidades de producto	CP1	En esta empresa tenemos la capacidad para desarrollar y/o ofrecer nuevos productos/servicios.
	CP2	Desarrollamos nuevos productos (por ejemplo probando la aceptación de nuevas variedades de flores) /servicios (selección de flores, y transporte especializado, climatizado) aprovechando la inversión en investigación y desarrollo.
	CP3	En esta empresa lanzamos exitosamente nuevos productos como nuevas variedades de flores y servicios adicionales como selección, empaque, transporte hacia el cliente,etc.
	CP4	En esta empresa nos aseguramos que los esfuerzos de desarrollo y mejora de productos y servicios respondan a las necesidades de los clientes.
Capacidades de distribución	CD1	En esta empresa fortalecemos las relaciones con los distribuidores (florerías, organizadores de eventos, restaurantes, hoteles, funerarias, etc.).
	CD2	En esta empresa atraemos y retenemos a los mejores distribuidores (florerías, organizadores de eventos, restaurantes, hoteles, funerarias, etc.)
	CD3	En esta empresa agregamos valor a los negocios de nuestros distribuidores. (por ejemplo, precios competitivos, capacitación sobre los usos de las flores, formas de preservación, logística o envíos oportunos)
	CD4	En esta empresa proporcionamos altos niveles de asistencia técnica a nuestros clientes (como capacitaciones sobre uso de las flores en arreglos, tratamientos para su mejor preservación, tiempos de duración)
Capacidades de comunicación de marketing	CC1	En esta empresa, creamos y ejecutamos programas y campañas publicitarias de manera efectiva, es decir que logren resultados deseados.
	CC2	En esta empresa contamos con las habilidades de planificar, organizar y dirigir la publicidad, con la creatividad necesaria para desarrollar anuncios efectivos.
	CC3	En esta empresa tenemos habilidades de relaciones públicas
	CC4	En esta empresa sabemos cómo mantener, cuidar y mejorar la imagen de nuestra marca.
Capacidades de venta	CV1	En esta empresa ofrecemos a los vendedores la enseñanza y entrenamiento que requieren para ser buenos en su trabajo.
	CV2	En esta empresa tenemos sistemas (procesos y/o software) de planificación y control de ventas.
	CV3	En esta empresa tenemos vendedores con las habilidades y capacidades necesarias para las ventas.
	CV4	En esta empresa contamos con las habilidades y gestión de ventas necesarias, es decir la capacidad para planificar, supervisar, y ejecutar eficazmente las actividades de ventas.
	CV5	En esta empresa proporcionamos asistencia efectiva a la fuerza de ventas (capacitaciones y herramientas, y autonomías para que desarrollen efectivamente su trabajo).

Adaptado de Morgan et al. (2009).

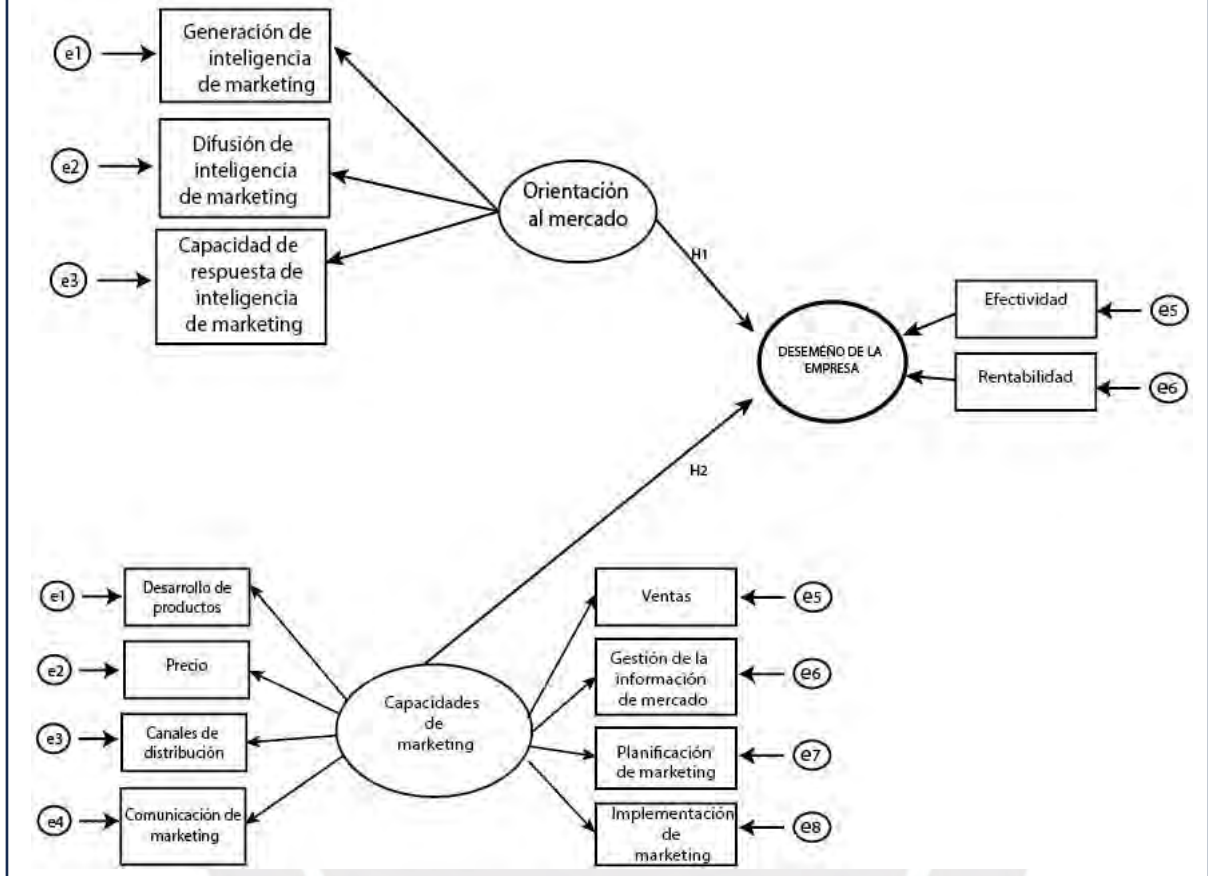
Tabla N° 06: agrupación de factores adaptado al contexto de estudio (continuación)

FACTOR	CODIGO	ENUNCIADO
<p>Por favor, evalúa tu unidad de negocio, en relación con tus principales competidores en términos de sus capacidades de marketing en las siguientes áreas. Escala de siete puntos con 1 (mucho peor que los competidores) a 7 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala.</p>		
Capacidades de planificación de marketing	PM1	En esta empresa tenemos las habilidades de planificación de marketing, es decir diseñar, organizar un plan o estrategia que permita alcanzar un objetivo específico.
	PM2	En esta empresa tenemos la capacidad para segmentar a los clientes y enfocarnos en el mercado segmentado de manera efectiva.
	PM3	En esta empresa desarrollamos estrategias de marketing creativas. (por ejemplo promocionar sus productos de manera que capte la atención del público, campañas temáticas, uso de tecnologías para crear experiencias novedosas, catálogos virtuales donde se usen las variedades que comercializa).
	PM4	En esta empresa somos minuciosos en los procesos de planificación de marketing. Es decir, definimos objetivos, los ejecutarlos y controlamos.
Capacidades de implementación de marketing	CI1	En esta empresa asignamos los recursos de marketing de la mejor manera posible de tal forma de obtener los resultados deseados.
	CI2	En esta empresa tenemos la capacidad de organizar nuestros recursos para llevar a cabo programas de marketing de manera exitosa.
	CI3	En esta empresa, convertimos las ideas de marketing en acciones concretas.
	CI4	En esta empresa, ponemos en práctica estrategias de marketing de manera rápida y efectiva.
FACTOR	CODIGO	ENUNCIADO
<p>Por favor, evalúa el rendimiento de tu principal línea de negocio durante el último año en relación con tus principales competidores. Escala de siete puntos con 1 (mucho peor que los competidores) a 7 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala."</p>		
"Desempeño en el mercado	DM1	En el último año, el crecimiento de la cuota de mercado en relación con la competencia fue:
	DM2	En el último año la adquisición de nuevos clientes fue:
	DM3	En el último año las ventas a clientes actuales aumentaron:
	DM4	En el último el crecimiento en ingresos por ventas fue:
Rentabilidad	RE1	En el último su empresa fue rentable
	RE2	En el último año, su empresa alcanzó sus objetivos financieros.

Adaptado de Morgan et al. (2009).

3.5 Modelo adaptado de la investigación

Figura N° 09: Modelo conceptual de investigación (SEM)



Adaptado de Morgan et al. (2009).

CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo procuramos lograr una comprensión más profunda del entorno en el que se enmarca la presente investigación sobre los mayoristas de flores, este capítulo aborda tres aspectos fundamentales y estrechamente relacionados con el estudio. En primer lugar, se contextualiza el marco macroeconómico que influye en el desarrollo de la investigación, analizando factores económicos, sociales y políticos relevantes que impactan en la industria de los mayoristas de flores. A continuación, se caracteriza y describe en detalle el sector mayorista de flores, identificando los diferentes tipos de mayoristas y analizando cómo interactúan entre sí en la cadena de suministro floral. Además, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del sector mediante el uso de herramientas como el modelo AMOFITH y las Cinco Fuerzas de Porter, permitiendo identificar las dinámicas competitivas, los riesgos y las oportunidades presentes en la industria de los mayoristas de flores. A través de este marco contextual sólido, se espera obtener una visión clara y completa de la situación de los mayoristas de flores, sentando así las bases para realizar un análisis riguroso y formular soluciones efectivas que impulsen el crecimiento y la eficiencia en esta industria.

1. Antecedentes

Para analizar adecuadamente el contexto de la presente investigación, es importante tener en cuenta los sucesos globales a los que nos enfrentamos actualmente. El crecimiento meteórico experimentado por China desde 1978 ha sido espectacular y se ha basado fundamentalmente en la inversión extranjera. Esta inversión ha beneficiado tanto a los inversores extranjeros como a la economía china. Sin embargo, después de la pandemia, los inversores extranjeros están diversificando sus cadenas de suministro y reduciendo su dependencia de China. Esto puede implicar que el crecimiento de China se vea estancado. Además, la población china está experimentando un rápido envejecimiento como consecuencia de la política del “hijo único”. Esto plantea desafíos para China, en términos de productividad y crecimiento (Caba, 2023) y no se podría asegurar como motor del crecimiento que años anteriores ha beneficiado a países latinoamericanos.

Por otro lado, el reciente conflicto entre Rusia y Ucrania, y las guerras geopolíticas entre EEUU y China definitivamente están creando un ambiente de desglobalización caracterizada por el aumento de barreras comerciales, restricciones a la migración, la disminución de la inversión extranjera y una menor integración económica entre las naciones además de promover políticas de nacionalismo económico, en donde las que los países priorizan sus intereses internos sobre los acuerdos y compromisos internacionales. En ese sentido todos los sectores económicos se ven perjudicados especialmente el sector agrícola por falta de fertilizantes ya que Rusia es el principal exportador de fertilizantes del mundo

(Merino, 2023). Esto mismo afecta al sector floricultor y a la floristería siendo parte integral de la industria global de las flores y plantas ornamentales sufre de las carencias de estas guerras y conflictos geopolíticos.

A nivel mundial, al año 2020 el sector de las flores tenía un tamaño de US\$3.7 billones de dólares (Chavarro, 2022). Los principales países productores y exportadores de flores son los Países Bajos con un monto superior a los 5 mil millones, seguido por Colombia con un valor de 1.7 mil millones, Ecuador con 927 millones, Kenia con 726 millones y China con 145 millones (Orús, 2023).

En América Latina, la industria de la floricultura ha tenido un desarrollo notable en varios países de la región. Colombia y Ecuador se destacan como dos de los mayores productores y exportadores de flores en el mundo. Estos países aprovechan su ubicación geográfica, el clima adecuado y la mano de obra calificada para cultivar una amplia variedad de flores, incluyendo rosas, claveles, astromelias, gypsophila, entre otras.

La tendencia hacia la autosuficiencia entendida como la capacidad de satisfacer sus necesidades internas sin necesitar de proveedores externos está en aumento, esto mismo se replica en Perú según declaran los vendedores mayoristas del mercado de flores y coinciden en manifestar “que anteriormente todas las rosas las traían de Ecuador, ahora todo es producción nacional” (A. Casas, J. Fernandez,, E. Yacsavlca, R. Huamán, M. Irazabal, J. Laura, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Según la Dirección General Agrícola del MIDAGRI, hay producción comercial de flores en 20 de los 24 departamentos del país. No obstante, cinco de ellos—Junín, Áncash, Lima, Huánuco y Cajamarca—concentran el 50% de los productores y el 57% de la superficie cultivada con flores. (Diario oficial El Peruano, 2021).

Contrario a la percepción común que podría sugerir que el sector de la floricultura, inherente a su naturaleza de trabajar con productos altamente renovables, tendría una inclinación hacia la sostenibilidad, se ha constatado que los proveedores en el mercado de flores tienden a enfocarse en optimizar la producción mientras minimizan los costos. Sorprendentemente, no sólo parece haber una falta de interés en alternativas más ecológicas y socialmente responsables, sino que también se observa una ausencia de sistemas de gestión de residuos sólidos. Los desechos de este sector son en su mayoría orgánicos y podrían ser reciclados eficientemente a través de procesos como la creación de compost. Sin embargo, los proveedores suelen descartar estos residuos sin ningún tratamiento. Esto representa no solo un impacto ambiental negativo, sino también una oportunidad desaprovechada de contribuir de manera sostenible al ciclo de vida de sus productos y posiblemente de generar valor agregado.

2. Caracterización de la oferta del sector mayorista de flores:

2.1 Tipo de bienes:

Dado que las flores son bienes tangibles que tienen un ciclo de vida corto y tienden a deteriorarse rápidamente, según Kotler y Keller (2016), se puede identificar un tipo de oferta conocido como "bienes perecederos". Este tipo de bienes necesita algunas características logísticas especiales en cuanto a su cuidado, tratamiento y tipo de comercialización. A continuación, nombramos las principales

- a. *Control de Temperatura:* Dado que tienen una vida útil limitada, estos productos requieren de un control de temperatura durante el transporte y almacenamiento para mantener su calidad y prevenir el deterioro. Contar con una cadena de frío es crucial para garantizar su frescura. En ese sentido se ha observado que la mayoría de los mayoristas de flores tienen conservadoras de frío que usan para conservar mejor su mercadería.
- b. *Rotación de Inventario Rápida:* Dado que las flores son perecederas, es esencial tener una buena gestión de inventario, asegurando que las flores más antiguas sean vendidas primero y evitando el sobre almacenamiento. En las entrevistas a los mayoristas de flores manifestaron que tienen una merma aproximada de 15% en los que venden flores y un 8% aproximadamente en los que venden follaje. Esto se explica debido a que las flores son traídas cuando todavía están en botón, es decir todavía no se han abierto o recién están empezando. Eso, aunado a la cadena de frío y a los nutrientes que le agregan permiten que tenga una buena duración.
- c. *Embalaje Especializado:* A menudo las flores (mas no los tallos) son protegidas con una especie de cartón (por ejemplo, en el caso de las rosas, solo se protege la flor mas no el tallo), no se ha observado de otro tipo de embalaje especializado para protegerlos de daños, contaminación y/o deterioro.
- d. *Planificación y Programación Rigurosa:* La planificación y programación de la logística deben ser precisas para asegurar que los bienes perecederos sean entregados en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas, en ese sentido los mayoristas de flores manifiestan que hacen sus pedidos a los cultivadores con 6 meses de anticipación como mínimo. En esos sentido, viendo su histórico de ventas de años anteriores hacen su requerimiento.
- e. *Normativas y Cumplimiento:* Los bienes perecederos a menudo están sujetos a regulaciones sanitarias y de seguridad más estrictas. En este caso los mayoristas manifiestan que actualmente están atravesando por un problema generalizado en todo el Perú como es "la enfermedad del dengue", en ese sentido tratan de tomar las medidas adecuadas (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación

personal, 05 de setiembre de 2023), sin embargo, se observa cierta confusión sobre cómo afrontarlo.

- f. *Gestión de Residuos*: Como mencionamos líneas arriba, estos mercados no tienen un sistema de manejo de residuos sólidos propio que garantice algún retorno. Los residuos simplemente son arrojados a los tachos y es la municipalidad quien se encarga de gestionar su deshecho.

2.2 Tipos de mayoristas:

El complejo y dinámico entorno del conglomerado del “Mercado mayorista de flores de Santa Rosa del Rímac”, se encuentran conformada por cuatro mercados y/o asociaciones: la Asociación de Floricultores del Perú, el Mercado de Flores El Shadai, el Mercado Santa Rosa y el Mercado Rímac. En estos espacios, predomina el modelo de negocio B2B (Business to Business), que se enfoca en transacciones entre empresas en lugar de consumidores finales. Por ende, resulta crucial distinguir los diversos tipos de mayoristas en este sector para comprender cómo fluyen los productos desde los campos hasta los puntos de venta. Según información obtenida a través de una entrevista con una dirigente clave del mercado Shaddai Luz Alacote (L. Alacote, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023), podemos clasificar a los mayoristas en tres categorías principales: Productores, Mayoristas puros, y Revendedores.

Pedro Flores, líder del mercado "Santa Rosa", y José Cueva, líder de la "Asociación de Floricultores del Perú", coinciden en que el mercado está conformado por un 10% de productores, un 50% de mayoristas puros y un 40% de revendedores (P. Flores, J. Cueva, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Cabe destacar que cuando decimos solo “mayoristas”, nos estamos refiriendo al conjunto de los tres (productores, mayoristas puros y revendedores), en cambio cuando decimos “mayoristas puros” nos referimos únicamente a ese grupo.

2.2.1 Los Productores:

Que constituyen aproximadamente el 10% de todos los comerciantes en el mercado de flores, son esencialmente cultivadores que tienen una participación no solo en la siembra y cultivo de flores, sino también en su comercialización. A través de puestos establecidos en los mercados, los productores ofrecen sus flores principalmente a mayoristas, aprovechando su posición única de proveer productos frescos y de alta calidad directamente de la fuente.

2.2.2 Los Mayoristas puros:

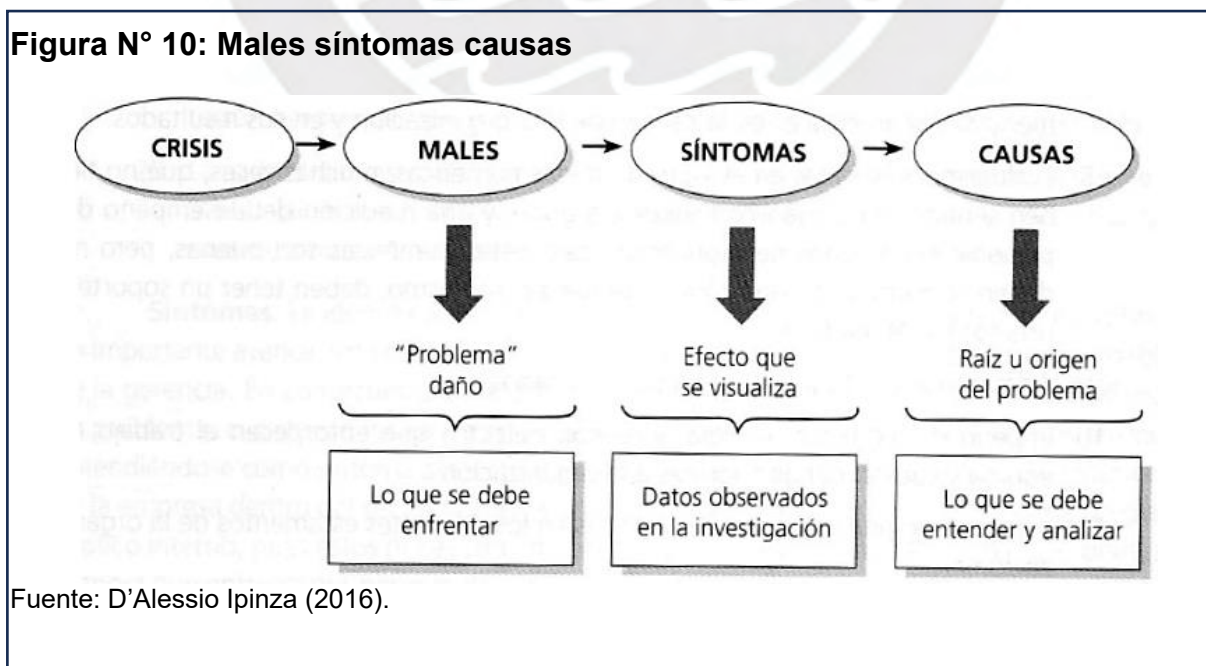
Son los mayoristas propiamente dichos representan cerca del 50% de los participantes en el mercado. Estos actores desempeñan un papel fundamental en el ecosistema, actuando como intermediarios entre los productores y los puntos de venta. Los mayoristas suelen establecer acuerdos financieros y contratos con los productores con antelación, a menudo financiando los cultivos y asegurándose la exclusividad en las compras. Esta relación simbiótica permite a los productores tener la seguridad financiera para sus operaciones, mientras que los mayoristas se aseguran de un suministro constante de productos de calidad. Los clientes principales de los mayoristas son las floristerías y los revendedores.

2.2.3 Los Revendedores:

Que conforman aproximadamente el 40% restante del mercado, operan como segundos intermediarios comprando a los mayoristas y vendiendo principalmente a las floristerías. Aunque en la superficie su función puede parecer similar a la de los mayoristas, los revendedores no están involucrados en la financiación de los cultivos y generalmente operan con un volumen de transacciones menor.

3. Análisis AMOFHIT del sector mayorista de flores:

D'Alessio Ipinza (2016) identifica una serie de razones, especialmente relacionadas con la situación de varias empresas. Esto se atribuye a varios factores que están gestionados por un sistema defectuoso, pero que pueden ser controlables por parte de la organización.



Para realizar un proceso de auditoría interna en estas organizaciones, es esencial identificar las señales principales que reflejen la trayectoria negativa en la que se encuentran las pymes en su día a día. Posteriormente, se debe observar el impacto identificando los problemas que afectan a la organización, lo que visibilizará el problema y nos permitirá formular estrategias internas para abordarlo. Este enfoque facilitará la identificación y mitigación de las causas subyacentes, además de posibilitar la implementación de sistemas de alerta temprana para detectar los problemas a tiempo. Es así como se inicia el proceso de evaluación interna de las pymes mayoristas de flores.

3.1 Administración y gerencia:

- a. *Reputación de la alta dirección y sus gerentes:* La reputación de los gerentes en este sector parece muy variada, muchos de los negocios son emprendimientos familiares o iniciados por extrabajadores, lo que sugiere que puede haber una variedad de habilidades y experiencias gerenciales en el sector. Sin embargo, carecen de una formación formal en temas de gestión, en su mayoría son más experiencias adquiridas empíricamente en el día a día, y si bien es cierto que pueden administrar el proceso operativo del emprendimiento; igualmente de importante es el proceso de gestión estratégica como definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio Ipinza, 2016) .
- b. *Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial:* La capacidad de lograr los resultados deseados o alcanzar los objetivos establecidos se da en la medida en que estos son formulados, en el caso de los mayoristas de flores, ninguno de los dirigentes entrevistados manifestaron que se hayan planteado objetivos a mediano o largo plazo (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023), lo que puede entenderse que viven del día a día resolviendo los problemas que se les presentan. En ese sentido, dado que no hay objetivos, tampoco se da un control gerencial. Por lo que es importante desarrollar estas capacidades., que sean comprendidas en su importancia y utilizarlos de manera efectiva lo que puede permitir oportunidades para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.
- c. *Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social:* con respecto al gobierno corporativo no nos proporcionaron información específica sobre este tema, al parecer desconocían sobre el tema (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Sin embargo, si se hizo énfasis en la responsabilidad social, la creciente demanda de sostenibilidad y productos eco-amigables los cuales sugieren que ningún mayorista, ni el mercado en general adoptan ninguna práctica de responsabilidad

- social, y menos de tratamiento de residuos sólidos o gestión de mermas. En cuanto al uso de envolturas eco amigables, biodegradables, se ha encontrado que usan materiales tipo cartón o papel de azúcar y harina para proteger las flores y cajas para el envase, pero no con el objetivo de ser eco-amigables sino porque el producto exige un cuidado de ese tipo, por lo que podemos concluir que en este punto no tienen conciencia ambiental ni responsabilidad social.
- d. *Sistema de planeamiento estratégico*: Dado que están en una industria que involucra bienes perecederos y donde las tendencias y demandas pueden cambiar rápidamente, la planificación a largo plazo es crucial. Al tener un sistema de planificación estratégica, los mayoristas de flores estarían mejor equipados para adaptarse a estos cambios y tomar decisiones informadas que beneficien a su negocio a largo plazo. En este caso, se encontró que ninguno posee un sistema de planificación a largo plazo.
- e. *Gestión de la red de contactos*: El sector parece estar bien conectado con una variedad de proveedores de flores y artículos necesarios para mantener la oferta estable. En cuanto al aprovisionamiento suelen solucionarlo prestándose o comprando el producto a su competencia al precio de costo. Esta sinergia se repite muy a menudo probablemente debido a que el tipo de bien es perecedero y requiere una alta rotación y al tipo de cultura que tienen como organización. Por otro lado, con respecto a sus clientes, existen varios desafíos que aún deben solucionar, por ejemplo; la gestión de las relaciones con los clientes o CRM se ha encontrado que ninguna de estos mayoristas cuenta con un registro sistematizado de clientes, como un Customer Relationship Management (CRM), lo cual dificulta el seguimiento efectivo de las ventas y las tendencias en la floristerías y otros tipos de clientes; sobre todo actividades de marketing que se puedan ajustar justo a lo que el cliente necesite. Por otro lado, si se ha encontrado que tienen software de facturación donde registran sus ventas.
- f. *Imagen y prestigio de la organización*: Para los mayoristas de flores, mantener una imagen sólida y un prestigio reconocido es igualmente esencial. Dado que operan en un mercado B2B, buscan establecer relaciones de confianza con sus clientes (mayormente floristerías) y les garanticen productos de calidad, además, los mayoristas deben ser conocidos por su capacidad para cumplir con los plazos de entrega, especialmente dado el carácter perecedero de las flores. Una imagen y prestigio positivos no solo les permiten destacarse en un entorno altamente competitivo, sino que también abren oportunidades para forjar alianzas valiosas con otros proveedores de la cadena de suministro.

3.2 Marketing, ventas e investigación de mercado

Para hacer un correcto análisis con respecto a este punto es conveniente saber si los mayoristas conocen claramente a sus clientes, la segmentación de mercado y su participación en ella, el alcance de sus operaciones, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran, el posicionamiento que tienen entre otras variables (D'Alessio Ipinza, 2016). Lamentablemente, los mayoristas de flores operan el día a día y hacen poco o ninguna actividad sobre este tema. En una entrevista al dirigente Pedro Flores (comunicación personal, 05 de setiembre de 2023) mencionó que no es posible llegar a organizarse para lanzar alguna campaña de marketing porque cada uno ya tienen sus clientes, además hay facciones dentro de los mismos mercados lo que no les permite llegar a acuerdos conjuntos y ejecutarlos adecuadamente.

Por otro lado, con respecto a su política de precios, de acuerdo con los productores Amy Casas y José Fernández sus márgenes de ganancia es del 25% al 30% (A. Casas, J. Fernández, comunicación personal, 05 setiembre de 2023). Asimismo, los mayoristas puros Eva Yacsavilca y Raquel Huamán, coinciden en que sus márgenes de ganancia es del 5% al 10% (E.Yacsavilca, R. Huamán, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Finalmente el margen de los revendedores de acuerdo a María Irazabal y Jorge Cárdenas es del 10% al 15% (M.Irazabal, J.Cárdenas, comunicación personal, 05 setiembre de 2023).

Con respecto a la participación del mercado, ninguno de los mayoristas consultados tiene un conocimiento exacto de su participación del mercado, solo mencionan que tienen entre 2 y 3 stand distribuidos en los diferentes mercados.

No obstante, conocer su cuota de mercado proporcionaría una visión sobre la posición relativa y diseñar alguna estrategia de a fin de ganar más cuota de mercado.

Con respecto a la investigación de mercados, se puede concluir que nadie hace una investigación de mercado formal estructurada y planificada, solo hacen averiguaciones observando a la competencia, recibiendo información de sus clientes, las floristerías, yendo a los lugares de cultivo y observan lo que están produciendo, pero no abarcan más allá de eso.

3.3 Operadores, logística e infraestructura

- *Costos de Fabricación:* Es fundamental destacar que los mayoristas de flores suelen realizar un riguroso análisis y gestión de sus costos de adquisición y distribución ya que sus márgenes son mínimos y el factor fundamental es el volumen. Sus costos están intrínsecamente relacionados con la compra de flores, almacenamiento, empaques, transporte y mano de obra, aunque carecen de un registro detallado si hacen un monitoreo exhaustivo de los costos de adquisición.

- *Suministro de materiales y productos terminados*: El Perú es conocido por su biodiversidad, lo que permite una amplia variedad de flores disponibles para la industria de la floristería. Como ya se dijo líneas arriba, los mayoristas buscan la autosuficiencia, en ese sentido tienen casi garantizado el suministro de flores para satisfacer la demanda de sus clientes.
- *Control de inventarios y rotación*: La naturaleza perecedera de las flores representa un desafío para la gestión de inventarios. Por ello los mayoristas invierten en infraestructura para mantener la cadena de frío. Se ha observado que la mayoría cuenta con sistemas de cadena de frío, especialmente los mayoristas más grandes.

Con respecto a la rotación, los mayoristas muchas veces utilizan técnicas agresivas de venta que pueden obligar a los clientes a comprar productos que no desean haciendo pares o combos (A. Casas, J. Fernández, E. Yacsavilca, R. Huamán, M. Irazabal, J. Cárdenas, comunicación personal, 05 setiembre de 2023).. Es decir, si quieres llevar un producto escaso, tienes que llevar otro cuya rotación no es alta, de lo contrario no le venden. Así garantizan la rotación de todos sus productos.

- *Ubicación y diseño de planta*: Las mayoristas de flores están concentrados en el mercado Santa Rosa en un 60%, mientras que el otro 30% está ubicado en el mercado de Piedra Liza. Ambos son muy conocidos por su completa variedad, no obstante, un punto negativo es la falta de orden dentro de los mismos mercados, una segmentación por variedades o tipos de flores que faciliten a los clientes adquirir los productos.
- *Eficiencia del equipamiento*: Es esencial contar con las herramientas y el equipamiento adecuado para la preservación de las flores en este caso los mayoristas si cuentan con estos equipos, aunque también exhiben flores al aire libre lo cual puede ser perjudicial para la flor, sin embargo, es parte del marketing que aplican.

3.4 Finanzas y contabilidad

- *Situación financiera*: Para Chávez y Avellanda (2004) “las pymes son organizaciones informales que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia” (p.69). Los emprendedores, empresarios o directivos de estas empresas a menudo desempeñan múltiples roles dentro de la organización, como miembros de la familia, propietarios y gerentes simultáneamente. Esta situación se refleja también en el ámbito operativo, donde los participantes suelen asumir roles dobles como miembros de la familia y trabajadores es en este punto en donde se requiere una clara separación de los flujos personales y empresariales (Jaramillo, 2006), lo cual puede distorsionar la evaluación de su rentabilidad.

- *Nivel de apalancamiento financiero*: para Gallizo y Vázquez (2013) los estudios empíricos han demostrado que las empresas familiares tienden a seguir una jerarquía de preferencias en cuanto a su financiamiento. En primer lugar, priorizan la autofinanciación, seguida del endeudamiento bancario y, por último, las ampliaciones de capital. Por consiguiente, uno de los desafíos principales para estas empresas es lograr un crecimiento sin ceder el control, lo cual puede ser complicado en ocasiones debido a su necesidad de financiamiento externo para expandirse.

Esto coincide con lo encontrado en las entrevistas a los dirigentes de los mercados Rigoberto Huarcaya, Luz Alacote, José, Pedro flores quienes indican que la mayoría no se financia con ninguna institución financiera, sino utilizan sus recursos propios, sin embargo, también hacen la acotación de que cada mayorista tiene su situación particular de financiamiento (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Por lo que en general podemos decir que tienen una buena situación financiera.

3.5 Recursos humanos

D'Alessio Ipinza (2016) señala “que el recurso humano constituye el activo más valioso de la organización haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos” (p.181). Asimismo, las capacidades organizativas se sustentan en los conocimientos alojados en los individuos y en el capital intelectual, que comprende el conocimiento tácito (Thompson et al., 2015). Los mayoristas de flores necesitan un equipo de recursos humanos que, aunque no necesariamente altamente calificado en términos académicos, sí debe poseer habilidades prácticas y experiencia en el manejo y comercio de flores. Uno de los roles más importantes es el personal de almacén, quienes deben estar familiarizados con las técnicas de almacenamiento adecuadas para mantener la frescura de las flores, dada su naturaleza perecedera.

Dado que las pymes en su mayoría son empresas familiares, “es posible encontrar que el emprendedor, empresario o directivo de la empresa, desempeñe simultáneamente otros papeles o roles dentro de la organización. Puede ser al mismo tiempo: miembro de familia, propietario y gerente” (Chávez & Avellanda, 2004, p.71). Es en este papel que los recursos humanos desempeñan diversos roles y traslapan funciones jugando más de un rol dentro de las pymes.

No obstante, este nivel organizativo les da cierta ventaja especialmente a la hora de establecer relaciones con clientes, entender sus necesidades y negociar precios, especialmente esto último. Se ha observado que los vendedores (normalmente propietarios),

tienen cierta libertad de negociación de acuerdo con la cantidad y al tipo de cliente al que se vende.

Sin embargo, en lo que respecta a la administración, como mencionamos anteriormente, se observa una yuxtaposición de roles que afecta su capacidad para planificar a largo plazo y tener una visión estratégica adecuada por parte de los líderes de la organización. Además, la falta de antecedentes educativos formales limita su capacidad para lograr un desempeño óptimo, de hecho, el 53.9% (Ver Tabla N° 24) de los mayoristas tiene a lo más secundaria completa, todo esto contribuye al estancamiento de la pyme.

No obstante, lo que resulta realmente impresionante es la agudeza y competencia con que se manejan en términos de operativos y toma de decisiones, particularmente en lo que respecta a la adquisición y venta de inventario. Esta habilidad, según se nos informó, puede atribuirse en gran medida a la experiencia acumulada a lo largo de los años (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Es un testimonio del valor inestimable de la experiencia práctica y cómo puede compensar y, en algunos casos, incluso superar la educación formal, especialmente en un entorno de negocios que requiere una adaptabilidad y conocimiento específico del sector

3.6 Sistemas de información y comunicación:

Según D'Alessio Ipinza (2016), los sistemas de información y comunicación apoyan el proceso de toma de decisiones gerenciales, fomentan el trabajo en equipo, facilitan la ejecución de procesos productivos, contribuyen al cumplimiento de las metas de marketing y optimizan la asignación de recursos financieros que respaldan la estrategia empresarial.

En el entorno de los mayoristas de flores, es notorio que existe un déficit en la adopción y aplicación de sistemas de información y comunicación modernos, a pesar de que estos podrían ser catalizadores significativos en la optimización de la gestión. Si bien se ha encontrado el uso de software de facturación en algunos mayoristas, estos no registran todas sus ventas, y sólo es usado para clientes grandes que les exigen factura (E. Yacsavilca, comunicación personal, 05 setiembre de 2023).

Saavedra García et al. (2019) que cita a (Levi & Powell, 2005) sostiene que “muchas pymes prefieren invertir en tecnologías de producción para mejorar sus bienes y servicios, mientras que la inversión en sistemas y tecnologías no son tan primordiales” (p.2). La renuencia hacia la incorporación de estos sistemas según los dirigentes puede ser atribuida a un conocimiento limitado sobre los proveedores de servicios de software y sus beneficios para las pymes (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023), además hay una inclinación hacia el uso de métodos convencionales. Tal como se observó, prefieren mantener registros manuales en cuadernos donde anotan sus

compras y ventas diarias, esto dificulta hacer un análisis y seguimiento de la evolución de la empresa.

Los sistemas de información se consideran conjuntos interconectados de elementos que sirven para recuperar, almacenar, procesar y distribuir información, con el propósito de apoyar la toma de decisiones y el monitoreo en una organización. Además de simplificar la toma de decisiones, la coordinación y el control, estos sistemas también ayudan a gerentes y empleados en el análisis de problemas, la comprensión de situaciones complejas y el desarrollo de nuevos productos (Párraga Zambrano, 2017).

La falta de un sistema informatizado que consolide eficientemente el control de inventarios, gestión de pedidos, y seguimiento de compras y ventas, puede generar diversos obstáculos como la falta de crecimiento o un pobre desempeño de la empresa. Esto incluye desafíos como no poder anticipar la demanda de ciertos tipos de flores, adquirir un exceso de inventario de productos menos demandados, o incluso perder ventas debido a una falta de transparencia en las existencias disponibles. Este tipo de problemas puede, a su vez, llevar a ineficiencias operativas y una experiencia de cliente no óptima, lo que resulta en pérdidas de oportunidades de negocio.

A pesar de ello, los mayoristas si son conscientes que deben hacer esa transición hacia lo digital (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Por lo que este problema puede ser visto como una ventana de oportunidad para la introducción de sistemas de información y comunicación. A medida que los mayoristas de flores reconozcan la necesidad de modernización y se adapten, podrán explotar los numerosos beneficios que ofrecen estos sistemas. Por ejemplo, tendrán acceso a datos en tiempo real que serán cruciales para la toma de decisiones informadas en áreas como adquisiciones, ventas y operaciones. Además, la implementación de estos sistemas mejorará la agilidad de la organización al brindar información accesible al instante, lo que es crucial para el manejo eficaz de inventarios y costos, dos componentes esenciales de una buena gestión

3.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Para D'Alessio Ipinza (2016) el área de investigación y desarrollo tecnológico debe encargarse de diversas tareas, como la creación de nuevos productos, la mejora de la calidad de los productos y servicios, y la automatización de los sistemas de gestión. Estas acciones deben convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

La tecnología y el auge del comercio electrónico están ejerciendo una profunda transformación en la industria de los mayoristas de flores. Las facilidades para realizar pedidos en línea, la versatilidad en las opciones de entrega, y la amplia variedad de flores

accesibles, representan atributos que algunos mayoristas de flores han comenzado a incorporar, a través de redes sociales, comunicación por WhatsApp, y publicaciones en línea. Sin embargo, estos esfuerzos a menudo se realizan de manera descoordinada y sin un enfoque estratégico, en gran medida debido a la falta de personal dedicado o un departamento específicamente encargado de estas tareas.

Esta ausencia de planificación y estrategia conlleva la pérdida de innumerables oportunidades para maximizar el alcance y efectividad que dichas herramientas digitales pueden ofrecer. Al no disponer de una estructura estratégica en su presencia digital, los mayoristas de flores podrían enfrentarse a barreras para acceder a un mercado más extenso, y a su vez, no estar capitalizando de manera eficaz los canales de comunicación para consolidar su imagen de marca y cultivar la lealtad de sus clientes.

Estrada et al. (2019) señalan que, en el ámbito del avance tecnológico y la innovación, las pequeñas y medianas empresas a menudo carecen de los recursos suficientes para iniciar proyectos. La capacidad para innovar y adoptar nuevas tecnologías en estas empresas depende de varios factores, como la configuración interna de la organización, los recursos financieros disponibles, el entorno empresarial y el sector en el que se desenvuelven.

Resulta imperativo que los mayoristas de flores aborden estos desafíos mediante el desarrollo e implementación de una estrategia digital coherente y orientada a objetivos. Para lograr esto, es recomendable que dediquen parte de sus recursos, ya sea internos o a través de servicios externos, a la gestión y optimización de su presencia en línea. Esto incluiría diseñar campañas de marketing digital, gestionar la interacción en redes sociales y asegurar una experiencia de atención al cliente de alta calidad a través de medios digitales.

Asimismo, contar con personal capacitado en el manejo de herramientas de comercio electrónico permitirá mejorar la experiencia de compra de los clientes. Al ofrecer un proceso de compra en línea más ágil y seguro, y proporcionar soporte y atención personalizada, se aumenta la satisfacción del cliente, lo que puede traducirse en una mayor retención y recomendación.

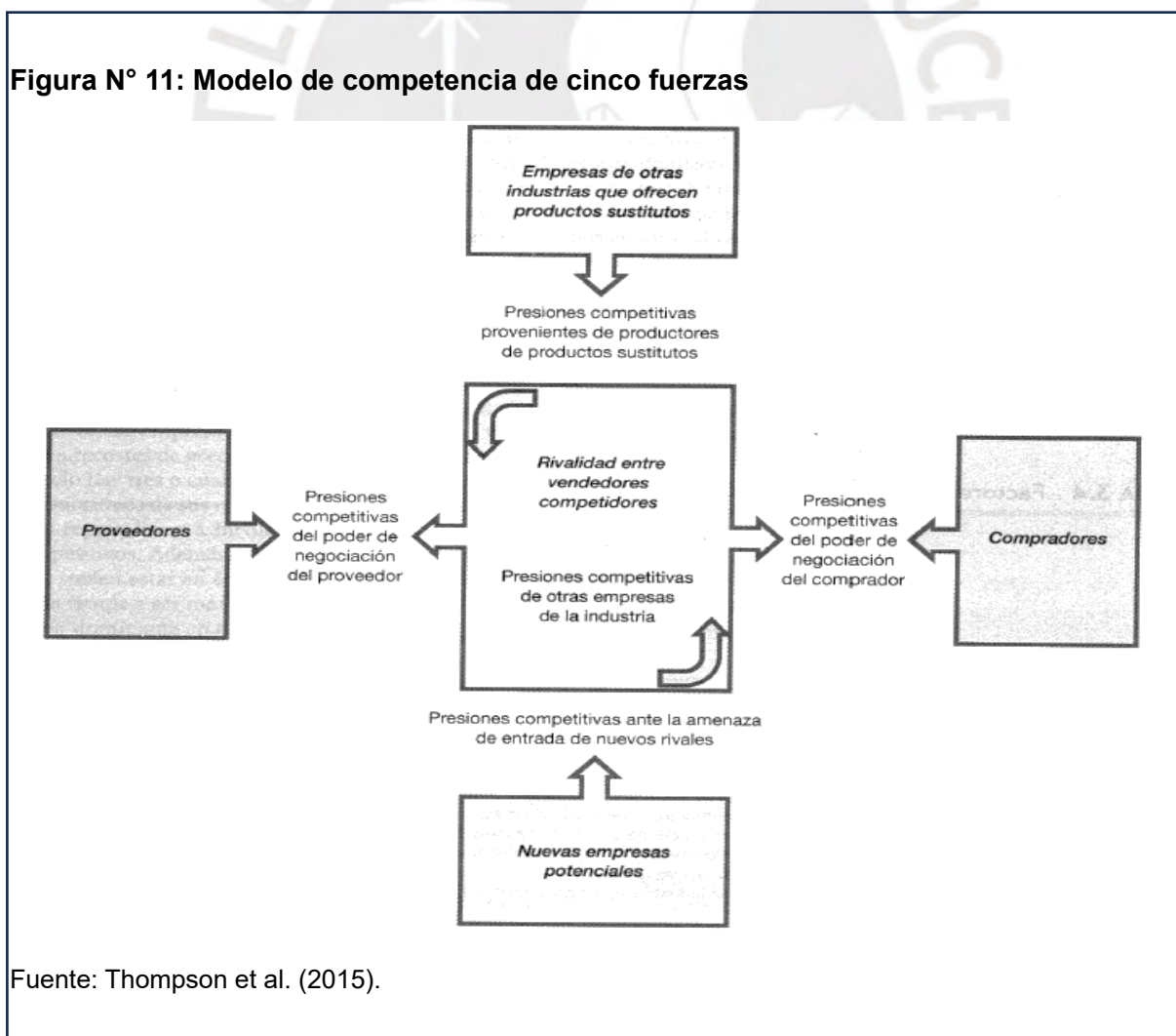
Adicionalmente, en el ámbito de los mayoristas de flores, es de suma importancia poner un enfoque especial en la tecnología, así como en la investigación y desarrollo (I+D). Estas actividades son cruciales para el desarrollo de nuevos enfoques en la logística, identificar tendencias en la demanda y ganar una ventaja competitiva a través de la innovación. Aunque los mayoristas de flores han sido tradicionalmente menos proactivos en estas áreas, la mejora continua en la calidad, eficiencia en la cadena de suministro y adaptación a las preferencias del mercado son metas clave que requieren el desarrollo de capacidades en I+D. Sin embargo, para alcanzar estos objetivos, es esencial asignar los

recursos adecuados y desarrollar un enfoque de investigación sólido. El liderazgo en estas áreas es igualmente fundamental; las personas a cargo deben tener experiencia y estar actualizadas con las últimas tendencias y avances en la industria floral.

4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector mayorista de flores

Para Porter (2002), el principal factor determinante de la rentabilidad de una empresa radica en la atracción de la industria en la que opera. La estrategia competitiva surge de una comprensión completa de las reglas que rigen la competencia en dicha industria. El objetivo principal de la estrategia es abordar estas reglas y, en teoría, modificarlas a favor de la empresa. En cualquier industria, las reglas de la competencia se encuentran encapsuladas en cinco fuerzas: la amenaza de nuevos competidores, la presencia de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y proveedores, todas estas fuerzas interactúan y moldean la intensidad de la rivalidad entre los competidores. En la siguiente figura mostramos como estas fuerzas interactúan.

Figura N° 11: Modelo de competencia de cinco fuerzas



Fuente: Thompson et al. (2015).

a) Amenaza de nuevos competidores:

Como se mencionó anteriormente la intensidad de la rivalidad de los competidores depende de varios factores entre ellos el ingreso de nuevos competidores.

Las empresas que ingresan por primera vez al mercado aportan una nueva capacidad de producción, buscan establecerse firmemente en el mercado y, en ocasiones, cuentan con recursos significativos. La magnitud de la amenaza que representa su entrada en un mercado específico depende de dos aspectos: las barreras de entrada y la reacción anticipada de las empresas ya consolidadas en el mercado Thompson et al. (2015).

Con respecto a las barreras de entrada al sector es media alta, principalmente porque la adquisición de un puesto de venta en cualquiera de los mercados es difícil, ya que cada uno existen asociaciones de propietarios de puestos comerciales, los cuales no permiten el ingreso de nuevos comerciantes más que los asociados (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Otra barrera importante, según los productores, radica en que las nuevas empresas podrían tener dificultades para igualar los costos de las empresas ya establecidas. Esto se debe a que los productores tienden a priorizar a sus clientes habituales, quienes le compran con mucha frecuencia y en grandes cantidades, en lugar de arriesgarse a vender a nuevos clientes cuya fidelidad aún no está garantizada (A. Casas, J.Cáceres, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Sin embargo, esta situación se revierte en temporadas altas. Los nuevos competidores pueden rivalizar directamente con los mayoristas; en cuanto a la relación con los proveedores ya que su poder de negociación es más favorable debido a que la demanda de los productos es mayor, por lo que los mayoristas ya establecidos tienen que ceder a pagar precios superiores.

Los mayoristas también recurren a estrategias como proporcionar financiamiento y semillas a los campesinos de áreas productoras para asegurar el suministro de productos (A. Casas, J.Fernández,E.Yacsavilca, comunicación personal 05 de setiembre del 2023). Sin embargo, para las nuevas empresas, realizar una inversión de tal envergadura sin garantizar futuras ventas representa un riesgo significativo.

En conclusión, la amenaza de la entrada de nuevos competidores en el mercado mayorista de flores se considera moderadamente alta, y está determinada por múltiples barreras de entrada y las posibles reacciones de las empresas ya establecidas. Esto indica un nivel significativo de riesgo para las nuevas empresas que intentan ingresar al mercado.

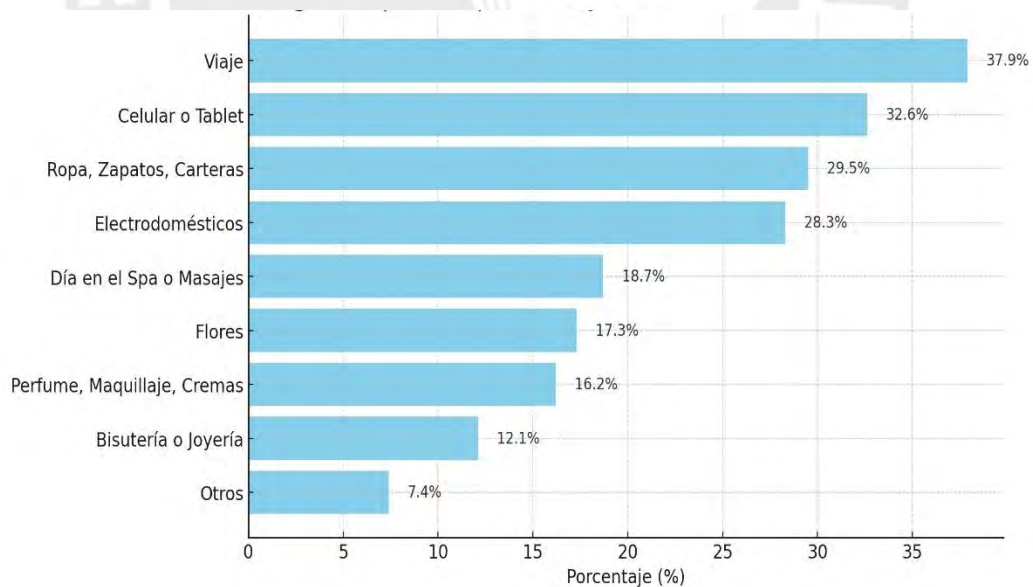
b) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Al buscar productos sustitutos, es crucial encontrar alternativas que cumplan con la misma función que los productos de la industria. Por lo general, estos sustitutos tienden a limitar o reducir la utilidad y rentabilidad del producto original (Porter, 2001).

Asimismo, Magretta (2016) afirma que los sustitutos suelen surgir de fuentes inesperadas, lo que dificulta su anticipación, y para evaluarlos adecuadamente, es necesario realizar un análisis del binomio precio-desempeño del producto.

En el marco del Día de la Madre, Rodríguez et al. (2022) hace referencia a una encuesta realizada por Kantar (2022), una empresa especializada en el análisis de consumo, para identificar los regalos que las mujeres peruanas desean recibir. En primer lugar, el 37.9% de ellas espera un viaje; en segundo lugar, un 32.6% prefiere un celular o tablet; y en tercer lugar, un 29.5% opta por ropa, zapatos o carteras. Otras opciones incluidas en la encuesta son electrodomésticos (28.3%), un día en el spa o masajes (18.7%), flores (17.3%), perfumes, maquillaje o cremas (16.2%), bisutería o joyería (12.1%), entre otros (7.4%).

Figura N° 12: Regalos esperados por las mujeres peruanas en el Día de la Madre



Adaptado de Rodríguez et al. (2022).

Se observa que los obsequios que proporcionan experiencias o productos tecnológicos están desplazando a las flores como la opción principal. Las flores, aunque tradicionalmente populares, ocupan una posición inferior con un 17.3% de preferencia. Este resultado indica una tendencia en la que las mujeres valoran más regalos que ofrezcan experiencias significativas o utilidad práctica a largo plazo.

Para Thompson et al. (2015) las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos son fuertes, moderadas o débiles dependiendo de tres factores: si los sustitutos están fácilmente disponibles; si los compradores perciben que los sustitutos tienen precios atractivos; y si los costos que enfrentan al cambiarse al producto sustituto son altos o bajos.

En la actualidad, aunque las florerías son fácilmente accesibles tanto en ubicaciones físicas como en internet, ocurre lo mismo con los otros productos sustitutos mencionados en el gráfico anterior. No obstante, no siempre el sustituto más económico es la opción preferida por el consumidor, ya que este está dispuesto a pagar más por el impacto emocional que el regalo tendrá en el destinatario. Además, los bajos costos de cambio también influyen en la elección del producto (Magretta, 2016). Por consiguiente, consideramos que los productos sustitutos representan una amenaza para la industria de las flores.

c) Poder de negociación de los proveedores:

Si los proveedores tienen capacidad negociadora, podrán establecer precios más altos o exigir condiciones más favorables, lo que en última instancia afectará la rentabilidad de la industria al proporcionarles un mayor valor a los proveedores.

Para evaluar la fuerza de los proveedores, se deben considerar varios aspectos: ¿Son grandes y están concentrados en una industria fragmentada? ¿La industria depende más de los proveedores que estos de ella? ¿El costo de cambio beneficia a los proveedores? ¿La diferenciación favorece a los proveedores? ¿Los proveedores pueden amenazar de manera convincente con una integración vertical? (Magretta, 2016).

De acuerdo con Agroperú (2023), Perú cuenta con aproximadamente 7,000 productores especializados en el cultivo de flores de corte y plantas ornamentales, que abastecen tanto al mercado nacional como al internacional. Estos floricultores se concentran principalmente en regiones como Junín, Cajamarca, Huánuco, Lima, Áncash, Ica, Arequipa, Cusco y San Martín, donde generan trabajo agrícola de forma sostenida.

Asimismo, en el conglomerado mercado de flores Santa Rosa, solo el 11% de los mayoristas actúan como productores. Este hallazgo sugiere una oferta abundante por parte de los productores, lo que probablemente contribuye a la obtención de precios competitivos por parte de los mayoristas. Además, los costos de cambio para los mayoristas son bajos, ya

que los productos no presentan una diferenciación significativa y hay una amplia disponibilidad de proveedores de flores. Aunque algunos productores han optado por la integración vertical como estrategia, representan solo una fracción minoritaria, lo que sugiere que su poder de negociación es limitado en el mercado de flores

d) Poder de negociación de los compradores:

Los compradores imponen una presión competitiva significativa sobre los miembros de la industria dependiendo del poder de negociación que tengan y de su nivel de sensibilidad al precio (Thompson et al., 2015).

El poder de los compradores está determinado por las condiciones del mercado y el volumen de sus compras. Un comprador adquiere poder si está altamente concentrado y realiza compras en grandes volúmenes en comparación con las ventas del proveedor. Además, si los productos que compra son indiferenciados y los costos de cambiar de proveedor son bajos, además los compradores pueden representar una amenaza potencial mediante la integración hacia atrás (Porter, 2001).

En el sector de los mayoristas de flores, caracterizado por su alta fragmentación y la ausencia de grandes compradores, su poder de negociación se percibe como limitado. Esta percepción se basa en varias razones: la naturaleza perecedera de los productos florales impide que los compradores adquieran grandes volúmenes, lo que limita su capacidad para ejercer presión sobre los mayoristas.

Durante temporadas altas o grandes campañas como el Día de San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre y festividades patronales como Santa Rosa de Lima, Señor de los Milagros, Todos los Santos y Año Nuevo, los mayoristas aumentan los precios y los compradores se ven obligados a ceder pagando precios superiores.

Sin embargo, aunque se considera que el poder de los compradores es generalmente limitado, esta percepción puede variar según las condiciones del mercado. Varios factores específicos pueden influir en esta dinámica, como las normativas de salud establecidas por las autoridades sanitarias para prevenir el contagio del dengue, así como campañas que generan sobreproducción de productos.

En resumen, el sector se caracteriza por su alta dinámica. Aunque el poder de negociación de los compradores generalmente suele ser débil, este puede cambiar rápidamente debido a factores antes mencionados.

e) Rivalidad entre competidores existentes

La competencia entre vendedores rivales es casi siempre la más pujante de las cinco fuerzas y su intensidad está determinada por los factores identificables en la figura N° 09, para Thompson et al. (2015) la rivalidad se incrementa cuando existe capacidad de producción no utilizada, costos elevados de almacenamiento o cuando los productos son perecederos. Además, esta rivalidad se intensifica cuando los vendedores reducen los precios en un intento desesperado por liquidar su inventario. Asimismo, esta rivalidad se incrementa cuando aumenta el número de competidores se van equiparando en tamaño y fuerza competitiva.

Basándonos en el análisis realizado sobre los cuatro factores del sector mayorista de flores, se observa una rivalidad entre competidores moderadamente alta, atribuida al gran número de mayoristas poco diferenciados, la intensa competencia por atraer clientes y la naturaleza perecedera de los productos comercializados. Aunque ciertas barreras de entrada existen y el poder de negociación de compradores y proveedores puede variar dependiendo de la temporada, la fragmentación del mercado, la escasa diferenciación de productos y los bajos costos de cambio favorecen un nivel de competencia sostenible. Además, se ha encontrado que algunos competidores pueden optar por estrategias de integración vertical, no obstante, su impacto en la dinámica competitiva general parece ser limitado.

El sector mayorista de flores enfrenta desafíos significativos en términos de competencia, amenazas de entrada y sustitución, y poder de negociación tanto de proveedores como de compradores. Sin embargo, la industria también presenta oportunidades para aquellos que puedan adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y diferenciarse de sus competidores. La capacidad de anticipar y responder eficazmente a estas fuerzas competitivas será crucial para el éxito a largo plazo en este sector

5. Cadena de valor de los actores:

“Se llama cadena de valor a la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender distribuir y apoyar a sus productos. A su vez, la cadena de valor forma parte de un sistema más grande de valor” (Magretta, 2016, p.67).

Figura N° 13: La cadena de valor

La cadena de valor: configuración de las actividades con las cuales crear valor para el cliente

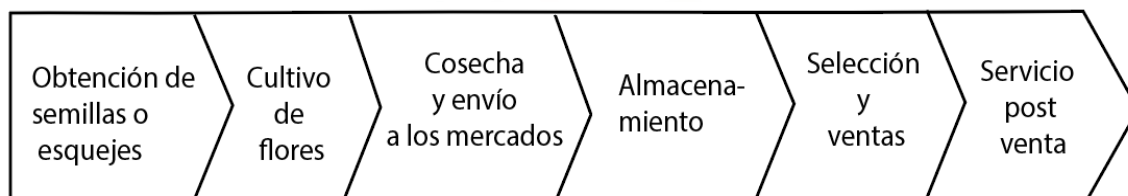


Fuente: Magretta (2016).

Dentro del sector mayorista del mercado de flores Santa rosa hay una concentración de empresas relacionadas, complementarias e interconectadas formando una red de alianzas estratégicas entre diversas empresas independientes y de diferentes tamaños. La cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, pertenecen a un sector y tienen el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor de trabajar en conjunto, tomar decisiones y compartir los riesgos y beneficios (Iglesias, 2002).

Como mencionamos en páginas anteriores dentro del mercado mayorista de flores Santa Rosa, existen tres grupos diferenciados que, aunque comparten la misma industria y comercializan los mismos productos, se distinguen por su rol, volumen y tipo de comercialización. Para llevar a cabo un análisis exhaustivo de la cadena de valor en este sector, se ha decidido hacerlo para cada grupo de mayorista. Esta división permitirá realizar un análisis detallado de cada etapa de la cadena de valor, identificando actividades clave, costos asociados y áreas de mejora en cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la competitividad del sector en su conjunto.

Figura N° 14: Cadena de valor del productor

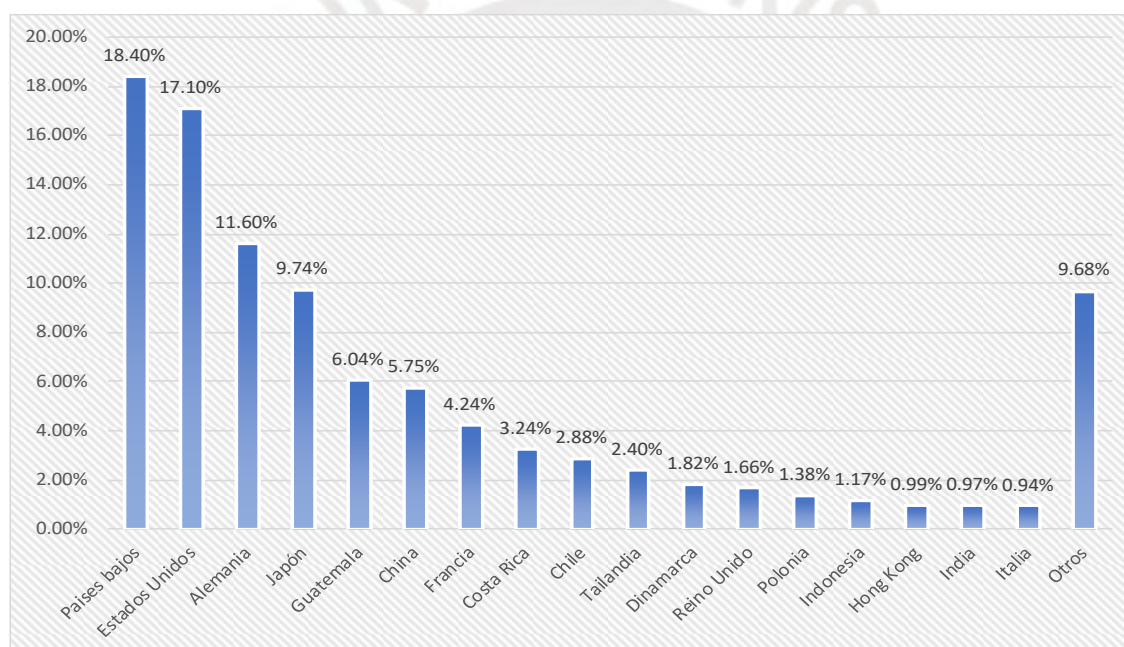


Adaptado de Magretta (2016).

a) Obtención de semillas:

El Perú no es un productor de semillas, los principales productores de semillas de flores en el mundo incluyen a los Países Bajos, famosos por sus tulipanes; Estados Unidos, especialmente en estados como California, Oregon y Washington; China, que ha estado incrementando su producción aprovechando su diversidad de climas. También destacan Alemania y Francia en Europa, siendo este último reconocido por sus variedades ornamentales. Además, Japón es conocido por su producción de crisantemos y sakura (flor de cerezo), mientras que India, aunque más conocida por sus semillas de cultivos alimentarios, tiene una fuerte industria de producción de semillas de flores. (OEC - The Observatory of Economic Complexity, 2021).

Figura N° 15: Principales productores de semillas



Fuente: OEC - The Observatory of Economic Complexity (2021).

No obstante, a pesar de que en el país existen empresas especializadas y dedicadas a la venta de semillas de flores comerciales, como “TodoFlor”, “Showflor”, donde se puede obtener de semillas de alta calidad. Según los mayoristas entrevistados, los productores presuntamente prefieren importarlo de manera irregular y en grandes cantidades desde el Ecuador exponiéndose a incautaciones por parte de la agencia de ADUANAS (A. Casas, J. Fernández, E. Yacsavilca, comunicación personal 05 de setiembre de 2023).

Este punto es importante para la cadena de valor porque brinda la oportunidad a los productores de experimentar e innovar con nuevas variedades de flores, asegurar el

rendimiento y la sostenibilidad de sus cultivos y permitiendo que cada vez ingresen nuevos tipos de flores al mercado, por lo cual se considera la adecuada gestión de suministros de semillas certificadas un componente fundamental de la cadena de valor que a su vez impacta en su competitividad y éxito de los productores.

b) Cultivo de flores:

En esta etapa, los productores plantan, cuidan y cosechan las flores. Esto puede involucrar a pequeños agricultores locales. Según datos de MIDAGRI (2021), cerca de 7,000 productores en el país se dedican al cultivo de flores de corte y plantas ornamentales, abasteciendo tanto la demanda nacional como las exportaciones. Asimismo, se indica que hay más de 4,000 hectáreas destinadas a la siembra de especies variadas.

Asimismo, Según la Dirección General Agrícola del MIDAGRI (2021) “existe producción comercial de flores en 20 de los 24 departamentos del país, siendo Junín, Ancash, Lima, Huánuco y Cajamarca los que concentran el 50% de los productores y el 57% de la superficie cultivada con flores” (p.1).

Toda esta producción nacional asegura la diversidad y oportunidad en el abastecimiento de las flores, además permite el desarrollo e innovación constante de nuevos productos que van ingresando al mercado dándoles ventaja competitiva a los productores, los cuales serían difícilmente igualables por los demás grupos de mayoristas.

c) Cosecha y envío a los mercados:

El procesamiento de las flores antes de su distribución es un proceso meticuloso que comienza con la cosecha en el punto de madurez óptimo, pueden ser cuando estén completamente abiertas o cuando están en capullo o parcialmente cerrado, esto con el fin de lo lograr una mayor duración para el comerciante final. Las flores son entonces preparadas al quitar las hojas inferiores y cortar los tallos a la longitud correcta. a continuación, se clasifican por tamaño, longitud del tallo, estado de apertura y calidad, y se agrupan en ramos. Para prolongar su vida útil, se colocan en agua con un conservante floral y se refrigeran en un ambiente fresco y controlado.

Estas acciones son importantísimas dentro de la cadena de valor no solo garantizan la calidad del producto final, sino que también optimizan la cadena de suministro al asegurar una distribución eficiente y adecuada. Además, al prolongar la vida útil de las flores mediante la refrigeración y el uso de conservantes florales, se reducen las pérdidas económicas y se agrega valor al producto final, lo que contribuye a la satisfacción del cliente y al éxito comercial. No obstante, a ello, algunos productos solo optan por cosechar, embalarlos y distribuirlos lo cual no agrega valor a sus clientes y es un punto que deberían evaluar.

d) Distribución:

Las flores son transportadas desde los campos y los invernaderos hasta los mercados de flores en Lima, la gran mayoría se divide entre los mercados de Santa Rosa (60%) y Piedra Liza (30%), ambas ubicadas en el distrito del Rímac y otros (10%) (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Aunque algunos productores tienen sus propios puestos de venta, la mayoría son vendidos a los mayoristas. A continuación, mencionaremos brevemente el proceso general.

- **Adquisición de flores en grandes volúmenes:** Los mayoristas de flores, como actores clave en la cadena de suministro, adquieren grandes cantidades de flores de diferentes fuentes de acuerdo con su especialización. Las adquisiciones suelen ser estratégicas, basadas en la demanda, las tendencias del mercado, y las temporadas.
- **Recepción y almacenamiento adecuado:** Una vez que las flores llegan al almacén del mayorista, es fundamental garantizar su frescura y calidad. Esto se logra mediante el almacenamiento en condiciones controladas. A diferencia de los revendedores, los mayoristas puros sí cuentan con cámaras de refrigeración para mantener las flores en un estado óptimo.
- **Clasificación y empaque:** En esta etapa, los mayoristas clasifican las flores según diversos criterios, como tipo, calidad, y tamaño. Posteriormente, se empaquetan en lotes que son adecuados para la venta a minoristas. Esta clasificación permite a los mayoristas ofrecer productos más personalizados según las necesidades de sus clientes.
- **Distribución a minoristas:** Los mayoristas de flores desempeñan un papel central en la distribución de flores a las floristerías y otros puntos de venta. Esto implica coordinar logística y transporte en caso de enviar las flores a provincia.

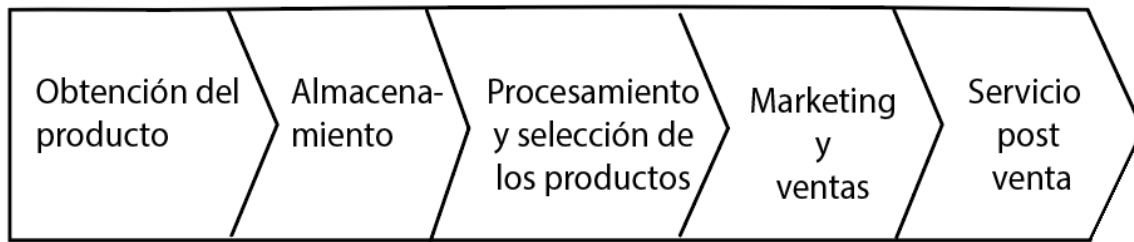
e) Venta minorista:

Finalmente, las flores se venden a los minoristas en su mayoría a las floristerías y estas al usuario final.

f) Servicio al cliente y retroalimentación:

Este es un elemento crucial en la cadena de valor de los actores donde las mayoristas interactúan con sus clientes, algunos de los casos más reportados es que alguna mercadería llega mal o defectuosa. En ese caso los mayoristas reponen sin problemas los bienes reclamados. Por otro lado, reciben feedback sobre las nuevas exigencias en cuanto a tendencias y novedades que los clientes de las floristerías pueden estar pidiendo.

Figura N° 16: Cadena de valor del mayorista puro



Adaptado de Magretta (2016).

a) Obtención del producto:

Los mayoristas puros hacen la compra directamente a los productores y/o estos envían sus productos directamente desde los campos de cultivo, el transporte se realiza por vía terrestre o aérea. Ello dependerá de la procedencia del producto y del cuidado que cada tipo de producto requiera. Los productos que llegan al mercado Santa Rosa por vía terrestre son traídos en camiones donde al llegar al destino es entregado en cada puesto o almacén de cada mayorista, en caso de algunas flores y follajes que son transportados por vía aérea estos son recogidos en el aeropuerto y transportados por los mismos mayoristas, estos llegan al puesto y se ponen a la venta o son almacenados en cámaras de frío. Por lo perecederos de los productos estos llegan hasta 3 veces en una semana y en algunos casos solo dos veces a la semana.

b) Almacenamiento:

Para el almacenamiento de las flores la mayoría de los Mayoristas puros cuenta con una cámara de frío o en su defecto cuenta con exhibidoras - conservadoras de flores donde el producto se puede mostrar y mantener con una temperatura adecuada. Las flores que requieren un mayor cuidado son los tulipanes, lirios y gerberas, mientras que las otras flores y follajes pueden conservarse temperatura ambiente. Según José Carlos Fernández uno de los principales comercializadores de follajes exóticos nos indica que él no requiere de ninguna cámara ya que sus productos se mantienen en buenas condiciones en su mismo puesto y que solo debe cubrirlos con bolsas para mantener un poco de humedad (comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

c) Proceso de selección de productos:

Según el tipo de flor o follaje que producen, los productores empaquetan sus productos y, en muchos casos, los envían de manera general sin previa selección para ser procesados ya en el mercado. Un ejemplo de esto son las hortensias, que pasan por un

proceso de teñido en diversos colores, dentro de los puestos de los mercados, antes de ser almacenadas y comercializadas. Por otro lado, las rosas, dependiendo del producto final y su precio en el mercado, pueden presentar variaciones en cuanto a la uniformidad del tamaño de la flor, el punto de apertura y la longitud del tallo. Según Eva Antomic Yacsavilca una de las principales Mayorista señala que en su caso particular exige a sus proveedores que los productos sean debidamente seleccionados en tamaño de flor, punto de cosecha y largo de tallo antes de ser empaquetados (E. Antomic, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Con este estándar exigido ella tienes los productos listos para ser comercializados y entregado a las tiendas de flores más reconocidas del país.

Sin embargo, manifiesta cuando le hace falta mercadería y requiere comprar a otros distribuidores o incluso a revendedores estos productos no tienen uniformidad en los paquetes, indica que varios productores que no le proveen directamente deberían mejorar los estándares en cuanto a la calidad de las flores antes de empaquetarlas, señala que eso es punto negativo que hace que los precios sean constantemente regateados por los compradores. Comenta que al abrir los paquetes solo la parte visible tiene buenas flores y las demás están combinadas con otros colores o las flores son mucho más pequeñas que las visibles (E. Antomic, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

d) Marketing y ventas:

Los mayoristas pese ser empresas ya consolidadas en el mercado y en su mayoría con más de 15 años en el mercado no cuentan con un área de marketing en ningún caso, tampoco han realizado un estudio de mercado formal en los últimos años. Muchos de ellos han enfocado en el aspecto operativo en lugar de enfocarse en el estratégico, lo cual ha contribuido a que la mayoría de las empresas no presenten ningún crecimiento. Varios de los encuestados y entrevistados concuerdan en que es importante ese aspecto, pero no le dan la importancia requerida. Según Raquel Huamán, administradora de profesión que se hizo cargo del negocio de su madre, es consciente de la importancia del Marketing para las ventas; sin embargo, pese a conocer las herramientas necesarias se ha enfocado a realizar actividades operativas; también nos comenta que ella como otros competidores aplican el crédito a los clientes como una manera de fidelizarlos, estos créditos son de un máximo de 10 días y depende mucho de la confianza que le tengan a cada cliente (R. Huamán, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Adicional al crédito que brindan a sus a los clientes muchos mayoristas consideran como parte de su marketing obsequiar servicios adicionales a sus clientes para tenerlos contentos, como por ejemplo hacer las compras de otros productos complementarios para sus clientes armar la carga y enviarlas principalmente a provincia.

e) Servicio de post venta:

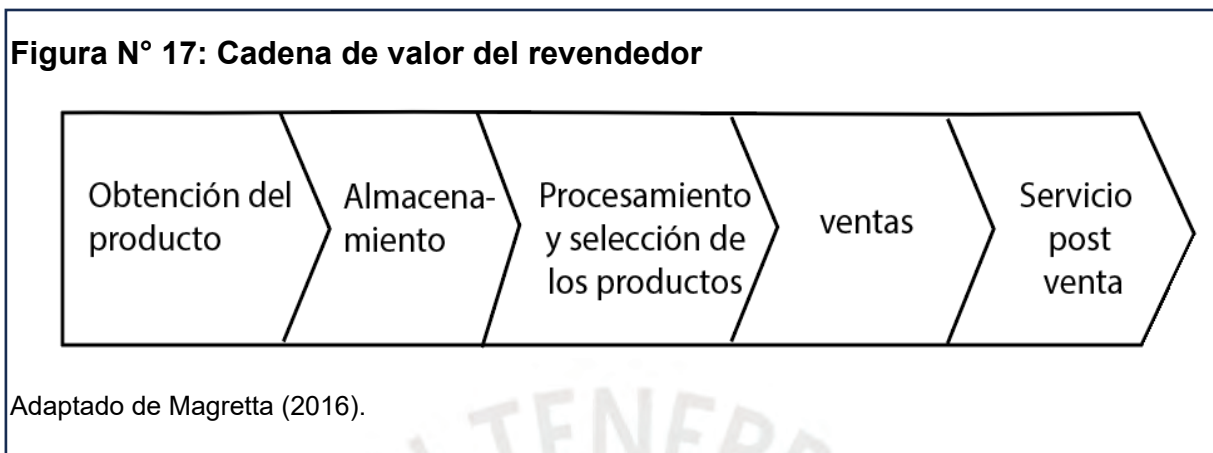
Uno de los aspectos más importantes de la venta para los mayoristas es tener contentos a los clientes, en esta parte de la cadena de valor los clientes reciben siempre una respuesta positiva por parte de los mayoristas quienes asumen la responsabilidad de cualquier defecto del producto, por ejemplo, según nos explica Amy Casas López quien cultiva y comercializa girasoles, distribuye lirios, tulipanes, rosas y otros follajes complementarios afirma que los principales reclamos de los clientes son por las flores más que por los follajes. Ella nos indica que cada zona o región del país tiene diferente embalaje de productos nos da algunos ejemplos y manifiesta lo siguiente: “Para los clientes de la parte sierra debe enviar los girasoles en cierto punto de apertura ya que por el frío de algunas zonas esas no se llegan a abrir y las flores se pierden; en el caso de clientes de selva como el transporte es aéreo la carga debe ser lo más ligera posible para reducir el costo del flete, por ello al empacar los tallos deben ser de un máximo de 80 cm, tanto los tulipanes como los girasoles cerrados deben ser cerrados, es decir que su punto de apertura sea lo menos posible” (A. Casas, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

Por otro lado, nos indica que los clientes de la costa desean las flores ya listas para ser trabajadas es decir ya con la flor en el punto exacto de apertura, ella manifiesta que los clientes de la costa hacen sus pedidos hasta tres veces por semana o en su defecto dos veces. Todos estos productos que se envían cuidadosamente suelen sufrir daños durante el transporte como la caída de los pétalos o la quemadura de los follajes por el intenso calor que hace últimamente. Hace énfasis y dice “cuanto mi cliente tiene algún reclamo sobre la carga ellos me envían una foto para ver que paso con el producto y nos ponemos de acuerdo si le resto el monto del producto o en la siguiente carga le envié una reposición” (A. Casas, comunicación personal, 07 de setiembre de 2023).

Otro de los aspectos más importante de esta cadena de valor, es información que se recibe de los clientes, varios de los encuestados nos indican que sus clientes les preguntan por diversos tipos de flores y colores que estos ven en las redes sociales como novedades o tendencias y preguntan para cuándo lo podrán encontrar en sus puestos; los mayoristas puros trasladan la información a los productores, y de esa manera se logra recolectar información de las necesidades de los clientes.

Según la señora Amy Casas López al principio ella se dedicaba solo cultivar a los follajes y a distribuir las otras flores; sin embargo, desde hace 3 años comenzó a cultivar Girasoles como consecuencia de que no podía satisfacer el pedido de sus clientes, nos comenta que ahora está iniciando el cultivo de rosas, ella indica que para las rosas se debe tener un conocimiento técnico que a ella le hace falta, pero que encontró a la persona idónea

que se está haciendo cargo de las plantaciones (A. Casas, comunicación personal, 07 de setiembre de 2023).



a) Obtención del producto:

Los revendedores usualmente compran gran parte de su mercadería de los mayoristas puros para no tener mucho inventario, otra fuente de productos son los productores con quienes hacen convenios anticipados en los campos de cultivo para su aprovisionamiento solo en fechas clave. Entre los principales productos que comercializan podemos encontrar a las rosas, los girasoles y los claveles ya que estos son más resistentes y no requieren de mucho cuidado para su conservación.

b) Almacenamiento:

Para el almacenamiento de las flores los revendedores en su mayoría no cuentan con ambientes controlados para almacenarlos ya que la gran mayoría acude al mercado solo los días que llega la carga. Ellos alquilan pequeños puestos o espacios para almacenar lo que no se vendió, mientras que algunos otros comparten cámaras de frío con algún familiar. Según Jorge Luis Laura comenzó a vender rosas como consecuencia de una caída cuando trabajaba como carretillero, él manifiesta que es más fácil comprar las rosas y luego revenderlas a un precio menor, esto debido a que comercializa sus productos en la calle. Señala que como comparte el puesto alquiler le sale barato y le conviene vender cómodo y así no quedarse con el producto y en caso de que le sobre mucho lo guarda donde un familiar (J.Laura, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

c) Procesamiento de selección de productos:

Los revendedores obtienen los productos ya debidamente seleccionados al momento de comprarlo de los mayoristas o directamente de los productores; sin embargo, Según Jorge Luis Laura cuando la mercadería no se vende se les cortan el tallo en aproximadamente 2

centímetros en forma diagonal y se hidratan las flores, para venderlas al día siguiente, ya si tienen varios días sin vender ya se hacen una selección de las flores que ya se malograron para cambiarlas por otras en buenas condiciones y así completar el paquete, o se remata para no perder la mercadería (J. Laura, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

d) Ventas:

En el caso de los revendedores tenemos una peculiaridad ya que los podemos encontrar en sus puestos dentro de los mercados y a algunos montando puestos informales fuera de las instalaciones del mercado, pese a tener un punto de venta dentro de los mercados, algunos de los revendedores encuestados manifiestan que al estar al fondo no entran muchos clientes y estos prefieren salir a vender a la calle. Una de las ventajas que tienen al estar en la calle es que los clientes los ven primero a ellos y les compran; sin embargo, estos son clientes ocasionales que solo compran una vez o por alguna ocasión especial y que no son clientes frecuentes.

Según nos explica María Delfina Irazábal quien comercializa variedad y astromelias afirma que tiene varios clientes de provincia y una vez que le mandan el requerimiento ella separa sus productos y los lleva a otro puesto donde se hará la carga para su posterior envío, también comenta que el mercado todos colaboran entre si tanto para armar las cargas de los clientes así como colaborar entre ellos, como cuando le falta algún color de variedad su competencia le vende al mismo precio que lo compro o le presta mientras ella va a provisionarse nuevamente. Con ello ella siempre trata de cumplir con el requerimiento de sus clientes (M. Delfina, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

e) Servicio de post venta:

Todos los comerciantes en el mercado coinciden que el aspectos más importantes de la venta es tener contentos a los clientes, en esta parte de la cadena de valor los clientes de los revendedores también reciben siempre una respuesta positiva por parte de los mayoristas quienes asumen la responsabilidad de cualquier defecto del producto, por ejemplo según nos explica María Delfina Irazábal afirma que por el peso que podrían poner sobre las cajas de flores durante el transporte a provincia las variedades pueden sufrir diversos daños como el desgranarse los pétalos o el recalentamiento de las flores por no tener la temperatura adecuada; en este caso en cuanto llega la carga a manos de mi cliente este me envía una foto como evidencia de lo ocurrido y lo que hace es reponer la flor malograda en el siguiente envío o hace el descuento del monto total de lo que fue dañado. También afirma que en ocasiones algunos clientes abusan en reclamar, pero para tenerlos contentos asume la responsabilidad (M. Delfina, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023).

La cadena de valor del sector de mayorista del mercado de flores Santa Rosa revela una compleja red interconectada desde los productores pasando por los mayoristas puros y los revendedores, cada uno de ellos desempeña un papel muy importante para la entrega de productos frescos y de alta calidad a los clientes. Se puede apreciar la importancia de la colaboración y coordinación entre todos los actores para garantizar la eficiencia y la competitividad del sector en su conjunto.

Desde los productores que hacen una meticulosa selección de semillas de alta calidad que garantiza un buen producto para el cultivo así como una amplia variedad de flores y follajes se destaca la importancia de la gestión de suministros en la cadena de valor, desde la obtención de semillas, cosecha, selección y distribución de sus productos, se resalta la importancia de mantener un alto estándar de manejo de productos para mantenerlos frescos y en buena calidad dentro de la cadena de suministros. Es importante destacar que la información de retroalimentación que brindan los usuarios finales permite a los productores adaptarse a las nuevas demandas del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Sin embargo, durante el desarrollo de la cadena de valor se pudo apreciar diversos puntos de mejora. Como la escasa importancia de estrategias de marketing por parte de los mayoristas, así como la necesidad de mejorar los estándares de calidad en la selección y empaque de los productos por parte de varios productores para con los mayoristas; en el caso de los revendedores el punto de mejora radica principalmente en el almacenamiento de sus productos. Todo el sector en su conjunto presenta desafíos para garantizar la frescura y calidad de sus productos, durante el proceso de distribución, por ser muy perecederos.

Podemos resumir que la cadena de valor en el mercado mayorista de flores Santa Rosa es un sistema interconectado que requiere una colaboración efectiva, la adopción de mejores prácticas y la atención a las necesidades del cliente para garantizar la competitividad y el éxito a largo plazo del sector.

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

Este capítulo se enfoca en detallar la metodología utilizada para alcanzar los objetivos específicos y generales de la investigación sobre los mayoristas de flores. Comenzaremos describiendo el diseño de la investigación, el cual adoptará un enfoque cuantitativo. Sin embargo, también se incluyó la entrevista a dirigentes y a mayoristas del mercado para definir el problema y el contexto de estudio.

Posteriormente, se determinó la población de estudio y se establecieron criterios de selección de la muestra, garantizando así la representatividad y relevancia de los participantes. A continuación, se explicará en detalle el proceso de recopilación y procesamiento de la información, así como las herramientas que se utilizarán para examinar y analizar la pertinencia de los factores seleccionados en el modelo escogido. Además, se establecerá cómo se determinará si dichos factores realmente explican el fenómeno investigado.

1. Diseño de la investigación:

El diseño de la investigación es del tipo no experimental, debido a la imposibilidad de manipular las variables en estudio, transversal cuyo objetivo principal es describir y analizar las variables en un período de tiempo determinado. Además, se distingue por su enfoque cuantitativo, iniciando con un análisis cualitativo exploratorio mediante entrevistas a dirigentes de los mercados y posteriormente con un enfoque cuantitativo en la segunda etapa.

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando se busca examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado, sobre el cual existen muchas incertidumbres o que no ha sido abordado previamente. Esto ocurre cuando la revisión de la literatura muestra que solo existen guías no investigadas o ideas que están tenuemente relacionadas con el problema de estudio, o cuando se desea explorar temas y áreas desde enfoques novedosos (Hernández Sampieri et al., 2010).

En ese sentido, la etapa cualitativa se llevó a cabo mediante una investigación exploratoria utilizando la técnica de entrevista de campo a algunos dirigentes y mayoristas del mercado de flores. Esto facilitó la comprensión del problema y la identificación de posibles variables. En una segunda etapa, la investigación adoptó un enfoque netamente cuantitativo mediante la aplicación de encuestas, aprobada y validada por experto, a la población seleccionada. Dentro de este proceso, se distinguieron dos subetapas: la primera consistió en la aplicación de encuestas piloto a 5 miembros de la población, y la segunda fue la aplicación de las encuestas corregidas a toda la población seleccionada exceptuando a los que participaron en las encuestas piloto.

2. Población y Muestra:

2.1 Población

Para Hernández Sampieri et al. (2010) que cita a Selliz et al. (1980), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Asimismo, “las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.174).

En el mismo sentido Malhotra et al. (2008) define a la población como: “La suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados” (p.335).

Considerando las definiciones anteriores, nuestra población está delimitada por todas las pymes mayoristas pertenecen al conglomerado mayorista de flores de los Mercados Santa Rosa del distrito del Rímac en Lima – Perú en el año 2023 y que además cumplen los criterios de inclusión y exclusión. Este conglomerado está compuesto por 4 mercados: Mercado El Saddai, Mercado Rímac, Mercado de la asociación de floricultores del Perú, y El Mercado Santa Rosa. Cabe mencionar que al conjunto de estos cuatro mercados se les conoce comúnmente como mercado de flores Santa Rosa, debido a que este último fue el primero que apareció y se posicionó el nombre. Asimismo, de acuerdo con los dirigentes de los mercados Rigoberto Huaracaya (Mercado Rímac), Luz Alacote (Mercado el Saddai), José Cueva (Mercado de la asociación de floricultores del Perú), Pedro flores (Mercado de flores santa Rosa) pudimos obtener que en total hay 309 mayoristas (R. Huaracaya, L. Alacote, J. Cueva, P. Flores, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023), por lo que nuestra población inicial o base serían 309 mayoristas. A estos le aplicamos los criterios de inclusión y exclusión y obtenemos la población de nuestro estudio.

Tabla N° 07: Tipo de mayoristas por mercado

Nombre	Cant. Stand en el mercado	N° de Asociados	Tipo de mayorista		
			Productor	Mayorista puro	Revendedor
Asociación de floricultores del Perú	130	85	20	65	0
Mercadod e flores el Shaddai	64	35	4	10	21
Mercado Rímac	117	96	11	35	50
Mercado de flores Santa Rosa	160	93	0	8	85
Total	471	309	35	118	156

2.2 Muestreo

Para Malhotra et al. (2008) “una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio. Después se utilizan las características de la muestra, llamadas estadísticos, para hacer inferencias sobre los parámetros de la población. Las inferencias que vinculan las características de la muestra y los parámetros de la población son procedimientos de estimación y pruebas de hipótesis” (p.335).

En el mismo sentido, Hernández Sampieri et al. (2010) sostiene que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

Hernández-Ávila y Escobar (2019) sostienen que el muestreo se divide en dos categorías principales. Por un lado, están los métodos de muestreo probabilísticos, que se basan en el principio de equiprobabilidad. Estos métodos emplean técnicas que garantizan que todos los individuos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra, y son ampliamente preferidos debido a su objetivo de lograr una representación más precisa. Por otro lado, los métodos de muestreo no probabilísticos implican la selección cuidadosa de individuos de la población según criterios específicos, con la intención de lograr la mayor representatividad posible. Sin embargo, estos métodos no se utilizan típicamente para hacer inferencias sobre la población en su conjunto.

Casal y Mateu (2003) sostienen que el muestreo aleatorio puede realizarse de diversas maneras. El muestreo aleatorio simple implica la selección de cada individuo al azar mediante números aleatorios. En el muestreo sistemático, se elige al primer individuo de forma aleatoria y luego se selecciona al resto de manera sistemática. El muestreo aleatorio estratificado divide la población en grupos basados en una característica específica, y luego se realiza el muestreo de manera proporcional dentro de cada grupo. Finalmente, el muestreo por conglomerados consiste en definir grupos con características similares e incluir varios de estos grupos en la muestra.

Lind et al. (2015) sostiene “cuando una población se divide en grupos a partir de ciertas características, el muestreo aleatorio estratificado garantiza que cada grupo se encuentre representado en la muestra” (p.225).

Dado que en nuestra población existen tres grupos bien diferenciados (productores, mayoristas puros y revendedores) se usó el muestreo aleatorio estratificado.

Al respecto Doorman et al. (1991), afirma que existen dos formas del muestreo estratificado, el muestreo proporcional y el no proporcional. “En el muestreo estratificado proporcional las fracciones de muestreo de los diferentes estratos son iguales. Significa que

el número de elementos de cada estrato que se incluye en la muestra general es proporcional al tamaño relativo del estrato en la población” (p.85).

Tabla N° 08: Porcentaje por tipo de mayorista

Estrato	Número de mayoristas por estrato	Porcentaje
Productor	35	11%
Mayorista puro	118	38%
Revendedor	156	50%
Total	309	100%

2.2.1 Criterios de selección:

Para llevar a cabo el presente estudio, utilizaremos como punto de partida la investigación realizada por Avolio (2011) que en su investigación sobre “Factores que limitan el crecimiento de las Mypes”, establece algunos criterios para la selección de las pequeñas y medianas empresas (pymes) que serán objeto de nuestro análisis:

- a. Las pymes deben operar de manera formal en el momento del estudio, con el fin de enfocarnos exclusivamente en negocios legítimos y legalmente constituidos.
- b. Los administradores deben tener una participación del 50% o más en la propiedad del negocio, ya sea a través de acciones, participaciones con derecho a voto o como persona natural involucrada en la actividad empresarial, sin hacer distinciones sobre la forma en que se adquirió la propiedad.
- c. Deben contar con un mínimo de dos empleados, esto con el propósito de distinguir el estudio de las situaciones de autoempleo.
- d. La antigüedad de la empresa debe ser de al menos 24 meses. Debido a que nos queremos enfocar en empresas que ya estén listas para el proceso de crecimiento.
- e. Los propietarios o administradores de las pymes deben desempeñar un rol importante en la empresa en el momento del estudio, lo que incluye ocupar cargos como Gerente Propietario o Administrador.
- f. Los propietarios o administradores deben trabajar a tiempo completo en la empresa.
- g. La mayoría de sus ingresos deben provenir de la empresa.
- h. El administrador o dueño debe estar vinculados con la empresa durante un período mínimo de dos años.

Estos criterios nos permitirán seleccionar y enfocarnos en pymes que cumplan con ciertas características específicas, lo que garantizará la relevancia y la consistencia en nuestros resultados de investigación.

2.2.2 Criterios de exclusión:

Los criterios de exclusión son condiciones que determinan qué empresas no serán consideradas en el estudio.

- a. Empresas que han sufrido eventos extremos, como desastres naturales o crisis en el último año.
- b. Empresas que están actualmente involucradas en litigios legales significativos que podrían afectar su estabilidad financiera o su funcionamiento.
- c. Empresas que hayan participado en las pruebas piloto.
- d. Empresas cuyos propietarios o administradores no están dispuestos a participar en el estudio o colaborar en la recopilación de datos.
- e. Empresas que han experimentado cambios significativos en su estructura de capital, como fusiones, adquisiciones o escisiones, en los últimos dos años.

3. Técnica e instrumento de recolección de información

3.1 Entrevistas:

Para Hernández Sampieri et al. (2010) en las entrevistas, un entrevistador cualificado aplica un cuestionario a los participantes. El entrevistador hace preguntas a cada entrevistado y registra sus respuestas, desempeñando un papel crucial como filtro. En el contexto de entrevistas cara a cara, suele haber varios entrevistadores capacitados en el arte de entrevistar y familiarizados con el cuestionario. Su objetivo es evitar sesgar o influir en las respuestas, mantener la neutralidad, y proporcionar orientación a los participantes mientras mantienen su concentración e interés. Deben ser cordiales, serviciales y transmitir que no hay respuestas correctas o incorrectas. También se espera que sigan procedimientos estándar en términos de señalamientos y presentación uniforme.

Dado que se utilizó la entrevista como herramienta de investigación, se entrevistó a un total de diez personas. Estas diez personas se dividieron en cuatro líderes o dirigentes de cada uno de los mercados, dos productores, dos mayoristas puros y dos revendedores. Estas entrevistas proporcionaron información crucial que nos ayudó a comprender y perfilar de manera más precisa el problema de investigación.

Es fundamental resaltar que la recopilación de toda esta información se realizó siguiendo las directrices detalladas en las guías de entrevistas que se encuentran en los Anexos A y B.

3.2 Encuestas:

Borda Pérez et al. (2013) describen la encuesta como un conjunto de formularios físicos, diseñados para facilitar la recolección de datos sobre las variables en estudio, con el objetivo de responder al problema de investigación. Estas encuestas incluyen tanto preguntas estructuradas o cerradas como no estructuradas o abiertas.

La aplicación de las encuestas será cara a cara y asistidas para garantizar que el encuestado entienda claramente la pregunta o que el encuestador pueda proporcionar clarificaciones que pudiesen surgir.

Según (Hernández Sampieri et al., 2010) “los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman” (p.244).

“El escalamiento Likert son un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.245). Es decir, en este enfoque, se expone cada declaración y se le pide al individuo que indique su respuesta eligiendo uno de los siete niveles o categorías en la escala. Cada nivel recibe un valor numérico específico.

Cabe resaltar que la aplicación de la encuesta tanto en la prueba piloto como en su fase definitiva fue sometida y aprobada por el experto y docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, el Mg. Milos Lau, quien además de efectuar correcciones durante la prueba piloto, en la aplicación final a toda la población, sugirió la inclusión de una nueva categoría denominada "no sabe no opina", como parte de las respuestas en caso no aplique la respuesta a ninguna afirmación.

4. Procedimientos obtención y análisis de información

Tras la recopilación de información mediante herramientas cuantitativas y cualitativas, se requiere disponer de instrumentos que posibiliten llevar a cabo un análisis preciso. En las líneas siguientes se detallarán las herramientas de análisis a emplear.

4.1. Análisis cuantitativo

En el análisis cuantitativo, se aplicarán diversas herramientas para obtener resultados robustos. Inicialmente, se empleará la estadística descriptiva. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de fiabilidad para evaluar los factores en estudio, luego un análisis factorial confirmatorio y culminando con la utilización del modelo de ecuaciones estructurales (SEM)). Estos análisis se ejecutarán mediante los programas Microsoft Excel, SPSS V29, Amos V29 y Jamovi 2.4.11.

1.1.1 Análisis descriptivo

En primer lugar, haremos un análisis de estadística descriptiva antes de abordar la estadística inferencial. Para Enrique Rendón-Macías et al., (2016) en una investigación académica, la estadística descriptiva es pre-requisito antes de realizar un análisis sobre los datos de la investigación. Es fundamental para comprender la distribución y características de los datos, la identificación de tendencias, valores atípicos y la validación de la calidad de los datos.

Esta comprensión inicial es crucial para seleccionar las técnicas inferenciales adecuadas. Para Baker y Sinkula (1999) Una inferencia consiste en formular conclusiones basadas en el análisis de los datos obtenidos de una muestra de la población. Las pruebas estadísticas se utilizan para determinar la probabilidad de que las conclusiones derivadas de esa muestra sean representativas y aplicables a la población de origen.

1.1.2 Análisis de fiabilidad

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de fiabilidad de los distintos constructos con el fin de evaluar si los ítems especificados para los mismos son suficientes para su representación.

Para Sánchez y Escobedo (2022), la confiabilidad se define como la coherencia entre los elementos que componen una evaluación, considerando también la coherencia al aplicar dicha evaluación en diferentes momentos y con grupos de características similares; la manera de responder, el nivel de dificultad y los resultados obtenidos deben ser consistentes en estas distintas situaciones.

Es decir, la idea que subyace a la confiabilidad es la replicabilidad, la aplicación de un mismo instrumento en distintos momentos y los cuales refieren respuestas similares.

Para medir su validez utilizaremos el alfa de Cronbach, “El coeficiente del alfa de Cronbach brinda estabilidad, precisión y homogeneidad en una prueba” (Sánchez-Escobedo, 2022, p.57). Además, es el más utilizado para evaluar con escalas de Likert. El coeficiente alfa de Cronbach varía de 0 a 1, donde: 0 indica ninguna consistencia y 1 indica una consistencia perfecta.

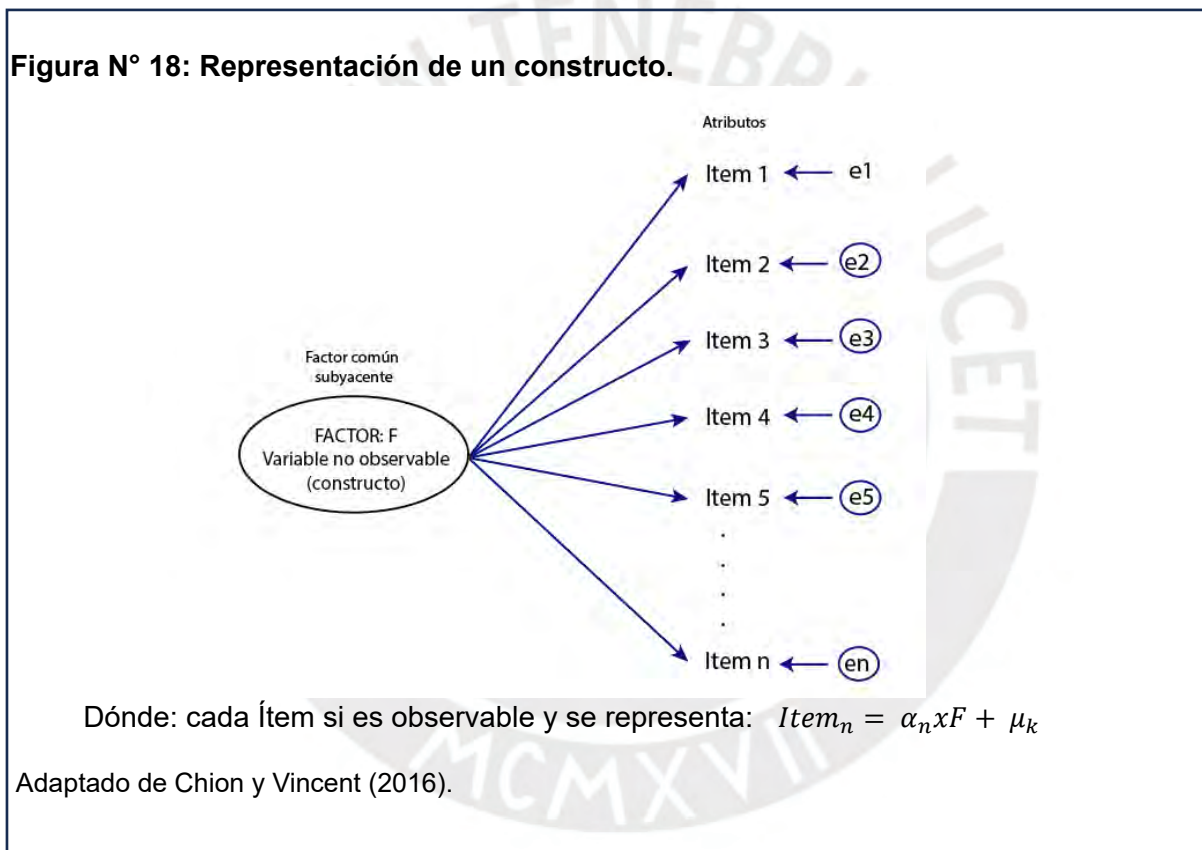
En general, se considera que un valor de alfa de 0.70 o superior es aceptable en la investigación social y del comportamiento. Sin embargo, los valores específicos pueden variar según el contexto y la naturaleza de la escala.

1.1.3 Análisis factorial confirmatorio

En segundo lugar, realizaremos un análisis factorial confirmatorio, que a diferencia del análisis factorial exploratorio, donde no se tiene mayor conocimiento del problema a

investigar, el análisis factorial confirmatorio nos ayuda a validar el modelo escogido a partir de los datos recogidos en la cual “se trata de validar un modelo, no de identificarlo. Este modelo permite factores que no necesariamente tienen que incidir en todas las variables indicadoras, correlaciones entre los factores, correlacionadas entre los errores y otras flexibilidades generadas por un modelo que se postula” (Chion & Vincent, 2016, p.240).

Esta técnica permite investigar las relaciones de interdependencia o correlación entre grupos de variables numéricas medibles, identificando conceptos subyacentes representados por variables conocidas como factores. Estos factores son variables latentes que no pueden medirse directamente, pero que se pueden vincular a las variables originales a través de combinaciones lineales (Chion & Vincent, 2016).



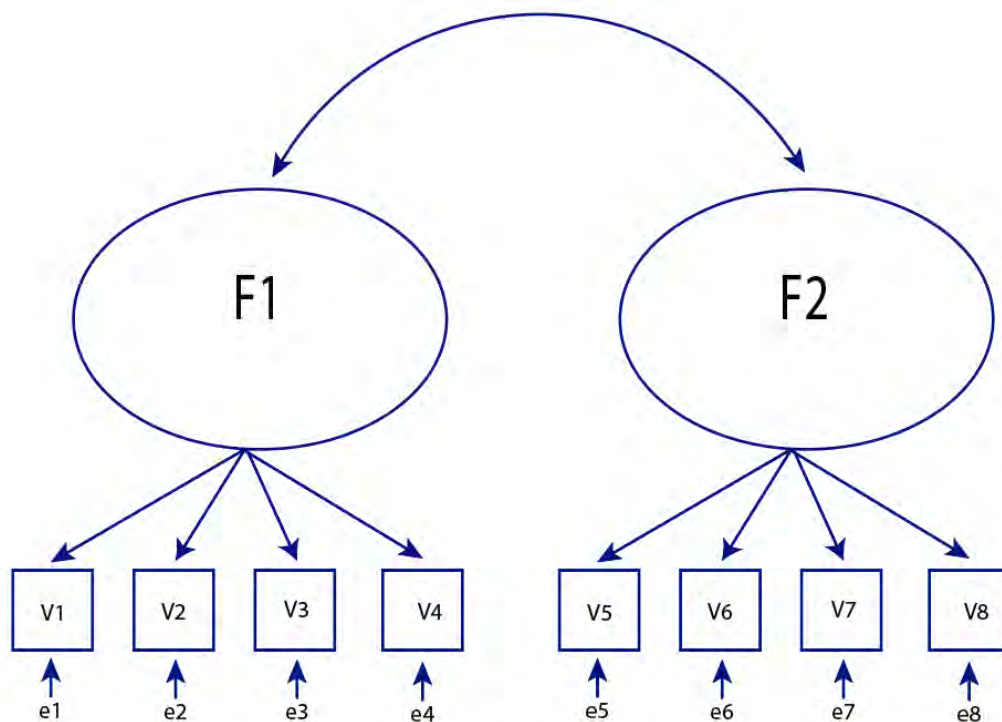
No obstante, dado que nuestro modelo consta de constructos de segundo orden que se forman a partir de dos o más variables latentes se utilizan para representar dimensiones más amplias y abstractas del fenómeno, además “las ventajas de un modelo de variable latente de segundo orden son que tiene más alcance explicativo, y que desde una perspectiva cognitivista se adecúa más al comportamiento del sujeto” (Rosel & Elosegui, 1991, p.433).

En el presente estudio, se identifican dos variables latentes de segundo orden. En primer lugar, la "orientación al mercado", que abarca tres constructos: generación de inteligencia de mercado, difusión de inteligencia de mercado y capacidad de respuesta a inteligencia de mercado. En segundo lugar, las "capacidades de marketing", que incluyen la capacidad de fijación de precios, gestión de productos, distribución de productos, comunicación y marketing, ventas, planeación e implementación de un plan de marketing. Se llevará a cabo un análisis factorial confirmatorio para evaluar cada uno de los elementos de estas dos variables latentes de segundo orden.

Asimismo:

El Análisis factorial confirmatorio es una técnica muy empleada en la estimación de los parámetros del modelo factorial. La metodología está basada en la máxima verosimilitud y tiene la ventaja de proporcionar: Pruebas de bondad de ajuste para los modelos Errores estándares para los parámetros. (Chion & Vincent, 2016, p.240)

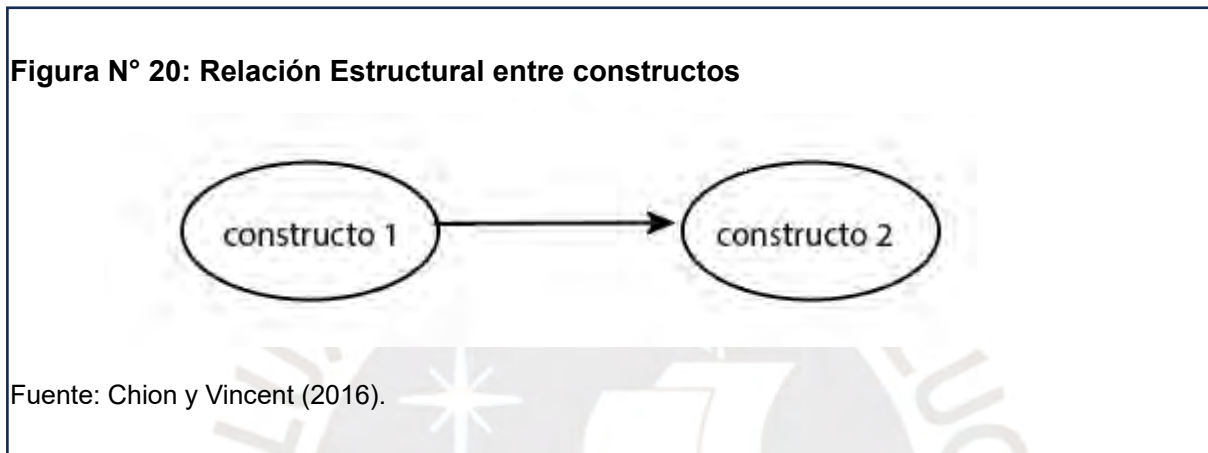
Figura N° 19: Diagrama de medición del análisis factorial.



Adaptado de Chion y Vincent (2016).

1.1.4 Modelo de ecuaciones estructurales

La herramienta elegida para analizar la información en este trabajo de investigación es el de Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). El modelo de ecuaciones estructurales busca estimar y analizar estadísticamente modelos lineales de fenómenos sociales, en los cuales se proponen relaciones entre diversos constructos, representados por sus respectivas variables (Chion & Vincent, 2016).



Para Véliz Capuñay (2017) los modelos de ecuaciones estructurales son herramientas que exploran las relaciones entre variables, ya sean directamente observables o no, con el objetivo de desentrañar procesos subyacentes que influyen en esas variables. Estos modelos se conocen también como modelos causales, análisis causal o análisis de estructura de covarianza. A pesar de que estos modelos describen relaciones entre variables, es importante destacar que no establecen causalidad; el término "causal" se refiere al diseño de la técnica.

Dado que las variables son no observables, su medición se obtiene indirectamente “se requiere identificar variables indicadoras, observables, que reflejen el comportamiento de las no observables” (Chion & Vincent, 2016, p331).

1.1.5 Variable latentes exógenas y endógenas

Las variables latentes exógenas actúan como variables independientes, mientras que las variables endógenas son dependientes y están influenciadas directa o indirectamente por las variables exógenas.

1.1.6 Variables mediadoras

Las variables mediadoras son aquellas que actúan como intermediarias, transmitiendo los efectos de otras variables a una variable dependiente.

Figura N° 21: Variable mediadora



Adaptado de Chion y Vincent (2016).

Esto quiere decir que el constructo 1 impacta sobre el constructo 3 a través de la variable mediadora o constructo 2.

4.3.1. Bondad de ajuste

En modelos estadísticos, la práctica común implica rechazar la hipótesis nula. Para lograrlo, se parte del supuesto de que la hipótesis nula es válida y se crea un estadístico de prueba. A partir de los datos de la muestra, se calcula este estadístico de prueba y se evalúa la probabilidad de que este valor se produzca. Si esta probabilidad, conocida como valor p , es menor que un nivel de significancia predefinido, entonces se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

La hipótesis alternativa es la que se investiga y busca demostrar. Para garantizar un alto nivel de confiabilidad en la aceptación de esta hipótesis, se establece un nivel de significancia riguroso, lo que significa que se requiere una probabilidad muy baja de que el estadístico de prueba se genere si la hipótesis nula es cierta.

En contraposición a este enfoque clásico de la estadística, en el AFC lo que se busca es no rechazar la hipótesis nula y aceptarla. Esto es, que los datos no permiten identificar diferencias significativas entre el modelo restringido y el modelo completo de ajuste perfecto a fin de aceptar el modelo restringido que es más simple que el completo. Se tiene interés en encontrar pequeñas diferencias en el ajuste. En otras palabras, se inicia con una hipótesis

nula en la cual se plantea que el modelo propuesto tiene un ajuste tan bueno como un modelo perfecto y se busca de no rechazar la hipótesis nula.

Si la diferencia de ajuste entre los modelos es relativamente pequeña, entonces no se puede rechazar la hipótesis nula y se debe aceptar al modelo propuesto como un modelo que no difiere de un modelo de perfecto ajuste. (Chion & Vincent, 2016, p.260)

Para no rechazar la hipótesis nula, usamos una manera diferente de comparar. En lugar de establecer un valor crítico alto y buscar evidencia de que sea superado, fijamos un valor crítico bajo y buscamos evidencia de que no sea superado.

Las pruebas de bondad de ajuste se basan en pruebas Chi-cuadrado. El problema con estas pruebas es que suelen ser sensibles al tamaño de la muestra, lo que significa que cuando la muestra es grande, incluso las diferencias pequeñas entre el modelo ajustado y los datos observados pueden ser consideradas significativas, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y el modelo propuesto.

Debido a esta problemática, un gran número de medidas de bondad de ajuste se desarrollaron para superar este inconveniente. Dos medidas ampliamente usadas son: el índice de bondad de ajuste (GFI, goodness of fit index) y el índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI, adjusted goodness of fit index). (Chion & Vincent, 2016, p.261)

4.3.1.1. El Índice de Bondad de Ajuste (GFI) y el Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI)

El GFI es un índice de bondad de ajuste utilizado en el campo de la estadística y el análisis de modelos, especialmente en el contexto de análisis de ecuaciones estructurales y modelos de regresión múltiple. Este índice se utiliza para evaluar cuán bien un modelo estadístico se ajusta a los datos observados.

El Índice de Bondad de Ajuste (GFI) y el Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI) de Jöreskog y Sörbom (1981). Ambos índices deben estar en un rango de 0 a 1 (aunque ocasionalmente se calculan valores negativos), y valores más grandes indican un mejor ajuste de los datos al modelo. (Meyers et al., 2016, p.84)

4.3.1.2. CFI (Comparative Fit Index)

El Comparative Fit Index (CFI) es una estadística fundamental en el análisis factorial confirmatorio que mide cuán bien un modelo teórico se ajusta a los datos observados en investigaciones académicas.

Para Herrero (2010) el índice de ajuste comparativo (CFI) fue desarrollado por Bentler en 1992, se basa en un índice anterior (BFI) que fue ajustado para evitar que sus valores excedan el rango de 0 a 1. El CFI compara el χ^2 de dos modelos: un modelo independiente, que asume que no existe relación entre las variables del modelo, y el modelo propuesto por el investigador. Esta comparación se ajusta considerando los grados de libertad de ambos modelos.

$$CFI = \frac{(X^2_{gl - modelo independiente} - x^2_{gl - modelo propuesto})}{(x^2_{grados de libertad del modelo independiente})}$$

A medida que el χ^2 del modelo propuesto disminuye, el numerador y el denominador tienden a igualarse, lo que significa que en una situación ideal ambos serían equivalentes (CFI = 1), lo que indicaría un χ^2 de cero para el modelo propuesto. En general, se acepta que un CFI de aproximadamente 0.95 indica que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos (Herrero, 2010)

He de señalar que su valor varía entre 0 y 1, y refleja la bondad de ajuste, donde un CFI cercano a 1 indica un buen ajuste del modelo a los datos, fortaleciendo la confianza en las conclusiones del estudio, mientras que un CFI más bajo sugiere un ajuste deficiente, lo que cuestiona la validez del modelo teórico en relación con los datos recopilados.

4.3.1.3 RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation).

Es una estadística que evalúa la bondad de ajuste de un modelo estadístico, especialmente en análisis de ecuaciones estructurales. “Mide la cantidad de varianza no explicada por el modelo por grado de libertad, donde un valor bajo de RMSEA, generalmente ≤ 0.05 , indica un buen ajuste del modelo a los datos” (Herrero, 2010, p.294). También es importante que el intervalo de confianza al 90% (IC) del RMSEA se encuentre entre 0 y 0.05 para confirmar un buen ajuste.

Es decir, al interpretar el RMSEA, se busca un valor bajo, preferiblemente ≤ 0.05 , para concluir que el modelo se ajusta bien a los datos. Sin embargo, siempre es importante considerar el contexto y otros índices de ajuste, como el CFI (Comparative Fit Index) y el χ^2 , para obtener una evaluación más completa de la calidad del modelo propuesto.

4.2. Análisis cualitativo

Dentro de las metodologías cualitativas utilizadas, se lleva a cabo un análisis de contenido basado en la información recopilada durante las entrevistas realizadas a los líderes y representantes de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el mercado de flores de Santa Rosa. El objetivo es examinar el discurso de estos participantes, direccionando así el análisis cualitativo en función de los resultados obtenidos previamente en el análisis cuantitativo. Se busca una comprensión más profunda a través de las percepciones y conocimientos compartidos por los participantes.

5. Consideraciones éticas

Al llevar a cabo la presente investigación académica, es de vital importancia que se tenga en cuenta consideraciones éticas relacionadas con la información obtenida. Nuestro compromiso primordial es respetar la confidencialidad y privacidad de los participantes, garantizando la protección de sus datos personales y evitando cualquier divulgación no autorizada. Reconocemos la importancia de obtener el consentimiento informado de los participantes, asegurando que estén plenamente informados sobre el propósito y los procedimientos de la investigación, así como sus derechos y la opción de retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Además, nos esforzamos por preservar la integridad de la información recopilada, evitando manipulaciones o distorsiones de los datos. Es fundamental que presentemos los resultados de manera objetiva y honesta, evitando la supresión selectiva de información o la interpretación sesgada que pueda llevar a conclusiones erróneas o engañosas. Como equipo, nos comprometemos a seguir estos principios éticos en todas las etapas del estudio, asegurando la integridad y el rigor de la investigación académica

CAPITULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada, la cual tuvo como objetivo principal comprobar si existe una relación entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing con el desempeño empresarial. Se llevaron a cabo encuestas a un total de 214 pymes, siendo estas representadas por sus propietarios, fundadores o líderes. La muestra abarcó a productores, mayoristas puros y revendedores. Para garantizar la comprensión de la encuesta, se realizó una fase piloto inicial con 5 mayoristas, sin distinguir entre tipos, con el objetivo de ajustar las preguntas según el feedback recibido. Una vez refinadas, se aplicó la encuesta definitiva cuasi censo a todos los mayoristas exceptuando a los que participaron en las pruebas piloto. Posteriormente, se procedió a la depuración de datos, siguiendo criterios predefinidos de selección y exclusión, y eliminando aquellas encuestas con datos incompletos o irrecuperables y tratando de mantener la proporción exigida en el muestreo estratificado. Tras este proceso de limpieza de datos, se obtuvo un total de 136 encuestas válidas por lo que los resultados sólo pueden hacer inferencia sobre los encuestados, más no sobre la población.

Por lo tanto, procederemos a la exposición pormenorizada de las herramientas de análisis previstas en el capítulo anterior.

1. Análisis cuantitativo

1.1. Estadística descriptiva:

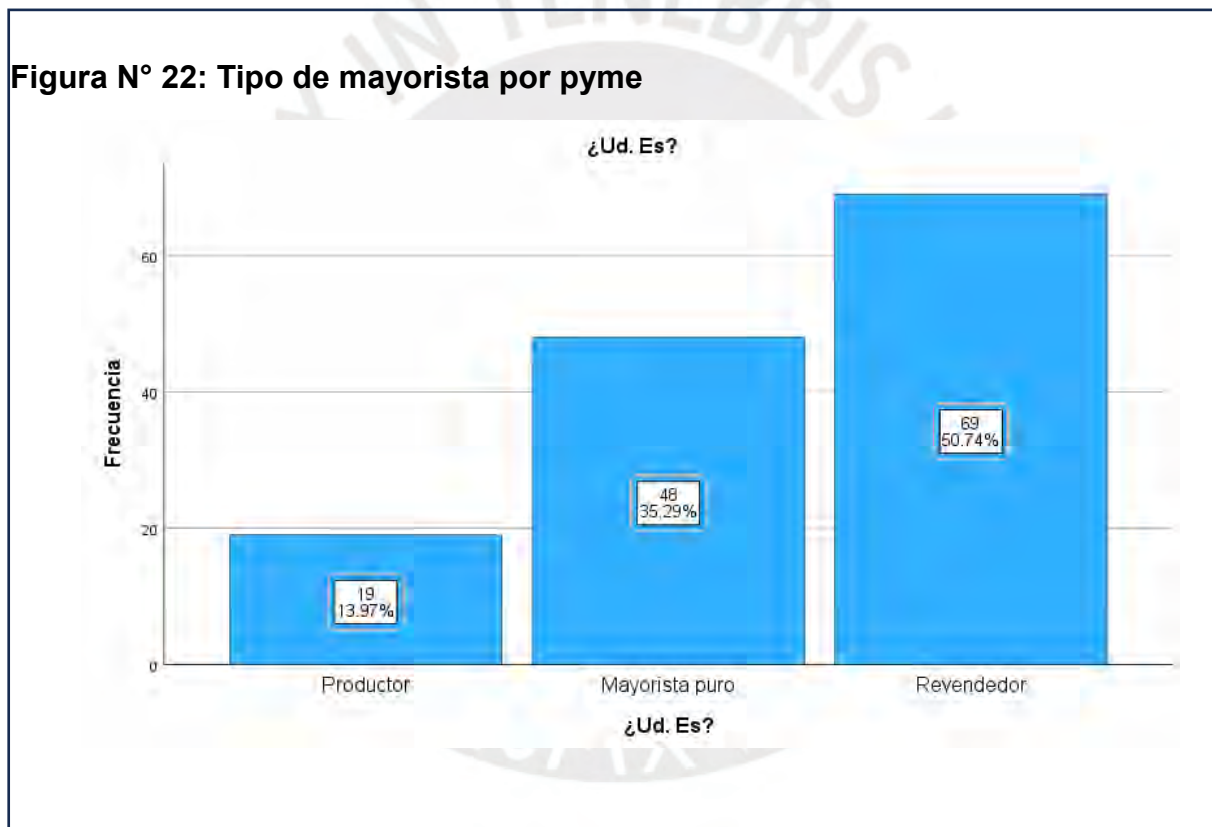
Como se mencionó anteriormente, el sector de floristería está conformado 100% por pymes, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 09: Tipos de microempresa en el Mercado Santa Rosa

¿Ud. Se considera?	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	85	63%
Pequeña empresa	51	38%
Total	136	100%

Los resultados revelan una predominancia significativa de microempresas, representando el 62.5%, seguidas por pequeñas empresas con un 37.5%. Sin embargo, es notable la ausencia de empresas que se autoidentifiquen como medianas. Esta carencia sugiere una fragmentación notable de los mayoristas, con una falta de presencia de empresas en un rango intermedio. La predominancia de micro y pequeñas empresas puede indicar una competencia intensa entre entidades más pequeñas en lugar de una concentración en empresas medianas.

Al analizar con mayor detalle estos resultados (ver Figura N° 22) se evidencia una distribución interesante entre los distintos tipos de empresas y sus roles dentro del sector. Destaca que los revendedores representan el grupo predominante entre las pymes encuestadas, abarcando un 50.74% del total. Por otro lado, los mayoristas puros conforman el 35.3% de la muestra, mientras que los productores representan el 14% (ver Figura N° 22). Es importante destacar que, a pesar de la depuración de algunas encuestas, se logró obtener proporciones aproximadas requeridas por la segmentación estratificada, donde se esperaba un 11.3% de productores, un 38.2% de mayoristas puros y un 50.5% de revendedores. Este equilibrio en la muestra permite una representación más precisa de los distintos actores dentro del sector, lo que fortalece la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos.



En la Tabla N° 10 aplicada solo a los productores, observamos que la mayoría de estos, asignan un porcentaje relativamente bajo de su producción a este canal de distribución. Específicamente, el 42.1% de los productores destinan entre el 0% y el 10% de su producción a los mayoristas, mientras que solo el 5.3% asigna entre el 11% y el 20%. Asimismo, un porcentaje notable de empresas, el 26.3%, destina un rango de producción mayor, entre el 31% y el 40%, a los mayoristas. Por otro lado, un número menor de empresas asigna porcentajes aún mayores de su producción a los mayoristas, con el 10.5% destinando entre

el 41% y el 50%, otro 10.5% asignando entre el 61% y el 70%, y un 0.7% destinando entre el 71% y el 80%. En resumen, al menos un 84.2% de los productores destina al menos el 50% de su producción y se queda con la otra mitad para su propia comercialización.

Tabla N° 10: ¿qué porcentaje de su producción destina a los mayoristas?

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 0 hasta el 10%	8	5.90%	42.1%	42%
Del 11%al 20%	1	0.70%	5.3%	47%
Del 31%al 40%	5	3.70%	26.3%	74%
Del 41%al 50%	2	1.50%	10.5%	84%
Del 61%al 70%	2	1.50%	10.5%	95%
Del 71%al 80%	1	0.70%	5.3%	100%
Total	19	14%	100%	
Perdidos	117	86%		
Total	136	100%		

Aunque los productores destinan una parte de su producción a la venta mayorista, es notable que solo uno de los 19 realiza importación de semillas, como se muestra en la Tabla N°11. Son los mayoristas puros quienes importan las semillas en mayor proporción para suministrarlas a algún cultivador exclusivo. Resulta relevante detallar el modelo de negocio que adoptan algunos mayoristas puros, ya que destinan una parte de su presupuesto para financiar completamente la producción de ciertos tipos de flores. Ellos proporcionan semillas, fertilizantes, capital y materiales necesarios para asegurar el éxito de la producción de las flores, tercerizando completamente la producción y centrándose únicamente en la comercialización (E.Yacsavilca, comunicación personal, 05 de setiembre de 2023). Según las entrevistas realizadas, esta práctica se lleva a cabo con el objetivo de innovar en las variedades y lograr una diferenciación en el mercado.

Este dato resalta la baja incidencia de importación de semillas entre los productores encuestados, lo que sugiere que la búsqueda de variedades innovadoras y la diferenciación son objetivos relevantes para un grupo reducido dentro de este sector.

Tabla N° 11: Tabla cruzada de importadores de semillas por tipo de mayorista

¿Hace importación de semillas o esquejes?	¿Udes?						Total
	Productor		Mayorista puro		Revendedor		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Sí	1	5%	3	6%	0	0	4
No	18	95%	9	19%	7	10%	34
No aplica	0	0%	36	75%	62	90%	98
Total	19	100%	48	100%	69	100%	136

La tabla N° 12 revela cómo los encuestados se adentraron en el negocio de la venta de flores. El 61.8% inició su actividad debido a una influencia familiar, señalando una arraigada tradición o legado empresarial en este grupo. Un 30.9% comenzó su negocio al identificar oportunidades, mostrando habilidad para detectar y aprovechar situaciones favorables en el entorno. Además, un 7.4% inició su emprendimiento por necesidad, probablemente como respuesta a circunstancias económicas o personales. Estos datos destacan las diversas motivaciones que llevaron al inicio de estos negocios de venta de flores.

Tabla N° 12: ¿Cómo se inició en el negocio

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Familia	84	62%	62%	62%
Oportunidad vista	42	31%	31%	93%
Necesidad	10	7%	7%	100%
Total	136	100%	100%	100%

En la Tabla N°13 se evidencia la antigüedad de las pymes encuestadas, mostrando una amplia diversidad en su tiempo de funcionamiento. A pesar de registrar una duración promedio cercana a los 15 años y una moda de 10 años, muchas de estas empresas se mantienen como pymes en lugar de haber evolucionado hacia estructuras más formales y expansivas. Este persistente tamaño empresarial puede ser explicado al examinar la Tabla N°16 que detalla el nivel educativo alcanzado por los propietarios de estas empresas. La mayoría de estos dueños o empleados tienen estudios hasta secundaria completa, representando el 52.9% de las respuestas. Este porcentaje se mantiene alto incluso cuando

se incorporan niveles técnicos en curso o completados, que alcanzan el 72.1%. En contraste, los niveles universitarios completos o en curso/incompletos suman un total de 16.1%. Estos datos sugieren una concentración notoria de niveles educativos medios y técnicos en la fuerza laboral de este sector.

Tabla N° 13: ¿Hace cuánto comenzó a operar su empresa? (en años)

¿Hace cuánto comenzó a operar su empresa?	Valores
N Válido	136
Perdidos	0
Media	14.9
Mediana	15
Moda	10
Mínimo	2
Máximo	40

Tabla N° 14: Cruce entre nivel educativo alcanzado y cuantos años tiene en el mercado

Hace cuánto tiempo comenzó (recodificado)	Primaria	Secundaria Completa	Técnico en curso o incompleta	Técnico completa	Universitario en curso o incompleta	Universitario completa	Total
Entre 0 y 5 años	0	16	2	6	2	0	26
Entre 6 y 10 años	4	22	2	6	2	0	36
Entre 11 y 15 años	0	8	4	0	8	0	20
Entre 16 y 20 años	0	10	6	2	4	2	24
Entre 21 y 25 años	0	4	0	2	2	2	10
Entre 26 y 30 años	2	8	0	0	0	0	10
Más de 31 años	6	4	0	0	0	0	10
Total	12	72	14	16	18	4	136
Porcentaje	9%	53%	10%	12%	13%	3%	100%

La distribución educativa observada en la tabla N° 14 sugiere que la predominancia de niveles educativos hasta secundaria completa o técnico podría ser un factor limitante en el crecimiento empresarial de estas pymes. Dado que la mayoría de los empresarios han alcanzado únicamente niveles de educación secundaria (53%) o técnico (22% en total), es razonable deducir que estas limitaciones educativas pueden restringir el desarrollo de habilidades gerenciales avanzadas, así como la capacidad para implementar estrategias de

expansión efectivas y acceder a conocimientos especializados cruciales para el crecimiento empresarial.

En la Tabla N°15 mostramos la distribución del número de stands o puestos, basado en 136 respuestas válidas. Haciendo las operaciones correspondientes de número de stand por tipo de mayorista y luego sumando obtenemos un total de 254 stands, de los cuales el mayorista revendedor, a pesar de ser el más numeroso, solo ocupa un 31.5% del total de stands (80) debido a que en su mayoría tienen un solo stand, mientras que el grupo de los mayoristas puros ocupa el 46.8% de los stands (119). Finalmente, el mayorista productor solo ocupa 28 stands, siendo el grupo minoritario. Este patrón sugiere una concentración mayoritaria de vendedores con uno o dos puestos, con una presencia mucho más limitada de vendedores que operan con un número mayor de stands en este mercado en particular.

Tabla N° 15: tabla cruzada número de stands por tipo de productor

¿Cuántos stand o puestos tiene en total en el mercado?	1	2	3	4	6	8	Total	Porcentaje
Productor	0	14	5	0	0	0	19	14%
Mayorista puro	0	27	15	3	2	1	48	35%
Revendedor	58	11	0	0	0	0	69	51%
Total	58	52	20	3	2	1	136	100%

En la tabla N° 16 podemos observar que la media de trabajadores familiares en las pymes es de 2.41 y una mediana y moda de 2, es decir que la distribución de la cantidad de trabajadores está en torno a 2 personas por pyme. Asimismo, si observamos el porcentaje acumulado encontramos que el 72.1% de las pymes tiene al menos 2 trabajadores que pertenecen a la familia. Sin embargo, estos valores cambian cuando contamos a todos los trabajadores fijos de la empresa y pasa a tener una media de 3.54, una mediana de 3 y una moda de 2, esto sugiere una distribución sesgada hacia la derecha y hay una concentración de trabajadores en el extremo superior y que el valor más común es de 2 trabajadores por pyme (ver tabla N°17).

Tabla N° 16: Número de trabajadores familiares en las pymes

¿Cuántos trabajadores, incluido usted y que son parte de su familia hay en su empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Estadístico	Valor
1	32	23.5%	23.5%	23.5%	N Válido	136.00
2	66	48.5%	48.5%	72.1%	Perdidos	0.00
3	18	13.2%	13.2%	85.3%	Media	2.41
4	8	5.9%	5.9%	91.2%	Mediana	2.00
5	4	2.9%	2.9%	94.1%	Moda	2.00
6	4	2.9%	2.9%	97.1%		
8	2	1.5%	1.5%	98.5%		
9	2	1.5%	1.5%	100.0%		
Total	136	100.0%	100.0%			

Tabla N° 17: Número promedio de trabajadores fijos en las pymes

¿Cuántos empleados fijos, incluido usted tiene en promedio?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Estadístico	Valor
2	48	35.3%	35.3%	35.3%	N Válido	136
3	27	19.9%	19.9%	55.1%	Perdidos	0
4	20	14.7%	14.7%	69.9%	Media	3.5441
5	28	20.6%	20.6%	90.4%	Mediana	3
6	10	7.4%	7.4%	97.8%	Moda	2.00
8	2	1.5%	1.5%	99.3%		
9	1	0.7%	0.7%	100.0%		
Total	136	100.0%	100.0%			

En las tablas 18 y 19 podemos apreciar que muestran la relación entre la cantidad de trabajadores familiares y total de trabajadores fijos en las pymes versus la cantidad de stands o puestos que estas tienen en los diferentes mercados. La primera tabla presenta el número de trabajadores familiares por stand y se puede observar que para las pymes que tienen de 1 a 3 stands, por lo menos hay un trabajador que es parte de la familia. Mientras los que tienen más de 4 stands se encuentra que, probablemente sea administrado por un empleado o que los stands estén unidos, es decir sean colindantes haciendo un solo gran puesto de venta.

Tabla N° 18: Cruce de tablas entre número de stand y número de trabajados familiares

¿Cuántos trabajadores, incluido usted y que son parte de su familia, hay en su empresa?	¿Cuántos stands o puestos tiene entotal en el mercado?						
	1	2	3	4	6	8	Total
1	24	7	1	0	0	0	32
2	30	24	10	1	1	0	66
3	4	12	4	0	0	0	18
4	0	1	0	0	0	0	1
5	0	3	0	0	0	0	3
6	0	1	2	2	0	0	4
8	0	0	0	0	0	2	2
9	0	0	0	0	0	0	0
Total	58	52	17	3	1	2	136
Porcentaje	43%	38%	13%	2%	1%	1%	100%

Tabla N° 19: Cruce de tablas entre número de stand y número de trabajadores fijos

¿Cuántos empleados fijos, incluido usted, tiene en promedio?	¿Cuántos stands o puestos tiene en el mercado?						
	1	2	3	4	6	8	Total
2	37	11	0	0	0	0	48
3	16	6	4	0	1	0	27
4	5	9	5	0	0	0	19
5	0	0	20	8	0	0	28
6	0	0	0	1	1	0	10
8	0	0	0	0	0	0	2
9	0	0	0	0	0	0	1
Total	58	52	20	28	10	2	136
Porcentaje	43%	38%	15%	21%	7%	1%	100%

En el análisis de la tabla N°19 es notable que las empresas en estudio tienden a operar con un número reducido de empleados fijos, mayormente en un rango de 2 a 5 trabajadores. Este patrón sugiere una predominancia de estructuras organizativas compactas, lo cual puede ser indicativo de una orientación hacia la flexibilidad operativa y una gestión más directa, en lugar de una estructura jerárquica compleja.

Además, se observa una concentración significativa en la distribución de stands o puestos, donde la mayoría de las empresas poseen uno o dos puntos de venta en el mercado. Este fenómeno podría estar relacionado con la estrategia comercial predominante entre los mayoristas revendedores, quienes parecen priorizar una presencia limitada pero efectiva, en lugar de una expansión con múltiples stands. Así, la tabla N°19 refleja un entorno empresarial donde la eficiencia operativa y la focalización en mercados específicos predominan sobre una estrategia expansiva de mayor cobertura.

Por otro lado, se destaca la ausencia de empresas con un número excepcionalmente alto de empleados y stands, lo que sugiere una distribución relativamente equilibrada en el tamaño y alcance de las empresas en el mercado analizado. Sin embargo, la presencia de una única empresa con 8 stands resalta una excepción notable a esta tendencia general, indicando posiblemente una estrategia empresarial más ambiciosa o una posición dominante en el mercado. Estos resultados subrayan la diversidad y complejidad de las empresas participantes, así como la importancia de considerar tanto el tamaño del equipo como la presencia en el mercado al analizar la dinámica empresarial y la competitividad en el sector.

Los datos obtenidos en la Tabla N° 20 presentados sobre la edad de los propietarios de las pymes revelan que la media de edad es de aproximadamente 43.41 años, con una mediana de 43.5 años. La moda, que representa el valor más común, se sitúa en los 40 años.

Tabla N° 20: Edad de los mayoristas

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 20 a 30	22	16.18%	16.20%
De 31 a 40	38	27.94%	44.10%
De 41 a 50	30	22.06%	66.20%
De 51 a 60	34	25.00%	91.20%
De 61 a 70	10	7.35%	98.50%
Más de 70	2	1.47%	100%
Total	136	100.00%	

Estadísticos	
Columna1	N
Válido	136
Perdidos	0
Media	43.4
Mediana	43.5
Moda	40

La distribución detallada por grupos de edad bajo la variable "edad_recodificada" de los 136 individuos muestra una concentración notable en las edades intermedias, con los grupos de 31 a 40 años y de 51 a 60 años representando conjuntamente más de la mitad de la muestra. Esta concentración sugiere una presencia significativa de individuos en etapas laborales activas y en su madurez profesional.

No obstante, en la Tabla N° 21 se hace un cruce entre el "último nivel educativo alcanzado" y los "grupos de edad recodificados" revelando patrones interesantes. Aquellos con educación primaria están dispersos en varios grupos de edad, aunque se observa una concentración particular en los grupos de 51 a 60 años y de 61 a 70 años, sumando un total

de 12 individuos. Por otro lado, la educación secundaria completa muestra una presencia más significativa, concentrándose mayormente en los grupos de 31 a 40 años y de 41 a 50 años, abarcando cerca del 70% de los individuos con este nivel educativo. En cuanto a la educación técnica, tanto en curso/incompleta como completa, se distribuye de manera más uniforme entre los grupos de edad, aunque con un ligero énfasis en el grupo de 31 a 40 años.

Este hallazgo junto con la Tabla N° 22, probablemente explique el porqué de la falta de crecimiento y estancamiento de la mayoría. Probablemente, el nivel educativo alcanzado, en la falta de una adecuada educación y capacitación en temas empresariales expliquen el tamaño de las pymes de floristería.

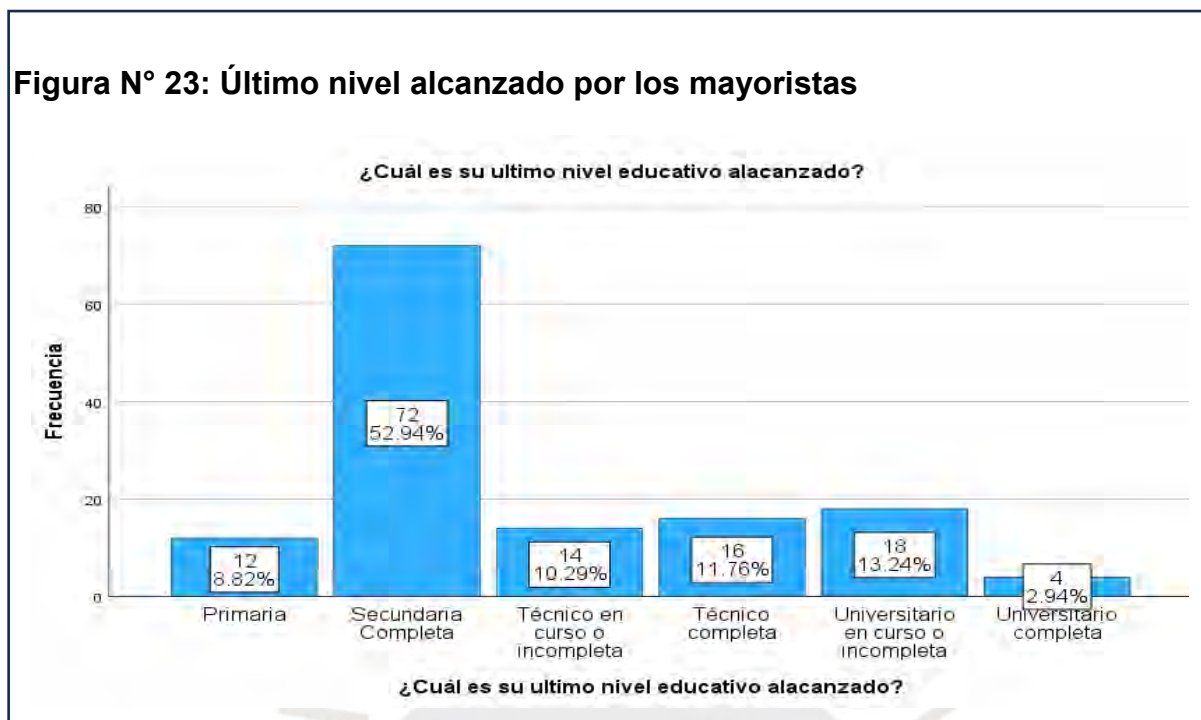
Tabla N° 21: Cruce entre edad y último nivel alcanzado

Nivel Educativo	Edad						Total	porcentaje
	De 20 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	De 61 a 70	Más de 70		
Primaria	0	2	0	4	4	2	12	9%
Secundaria Completa	6	26	18	16	6	0	72	53%
Técnico en curso o incompleta	2	6	6	4	0	0	14	10%
Técnico completa	8	2	0	6	0	0	16	12%
Universitario en curso o incompleta	4	6	2	0	0	0	18	13%
Universitario completa	2	0	2	0	0	0	4	3%
Total	22	38	30	34	10	2	136	100%
Porcentaje	16%	28%	22%	25%	7%	1%	100%	

Tabla N° 22: Tabla cruzada entre el último nivel alcanzado y tipo de mayorista

Ud. Es	Nivel educativo						Total	Porcentaje
	Primaria	Secundaria Completa	Técnico en curso o	Técnico completa	Universitario en curso o	Universitario completa		
Productor	1	11	0	3	4	0	19	14%
Mayorista puro	3	24	5	4	10	2	48	35%
Revendedor	8	37	9	9	4	2	69	51%
Total	12	72	14	16	18	4	136	100%
Porcentaje	9%	53%	10%	12%	13%	3%	100%	

Figura N° 23: Último nivel alcanzado por los mayoristas



La tabla N° 21 y la figura N° 23 revela que el nivel educativo más predominante en toda la muestra es la "secundaria completa". Este nivel representa el 52.94% de la muestra total. Es decir, más de la mitad de los mayoristas alcanzan únicamente este nivel educativo. Dentro de este grupo, son los revendedores quienes contribuyen en mayor medida a este porcentaje, con un total de 37 casos.

En el grupo de los mayoristas que alcanzaron un nivel educativo de "universitario en curso o incompleto" son los mayoristas puros quienes tienen mayor proporción 10 de 18 casos, es justamente estos mayoristas quienes están más formalizados.

1.2. Análisis previo a la aplicación del SEM

Como mencionamos en páginas anteriores, realizar un análisis de fiabilidad de cada factor y luego hacer un análisis factorial es recomendable antes de llevar a cabo un análisis de ecuaciones estructurales (SEM) debido a su capacidad para revelar estructuras subyacentes y reducir la dimensionalidad de un conjunto de datos. Además, esta técnica estadística ayuda a identificar factores latentes no observables que explican la variabilidad en las variables observadas, permitiendo comprender mejor la relación entre las variables y descubrir patrones ocultos.

1.2.1 Análisis de la orientación al mercado

Como mencionamos anteriormente la orientación al mercado es un constructo de segundo orden por lo que primero realizaremos un análisis descriptivo, de fiabilidad y factorial confirmatorio a cada uno de los tres factores:

a. Factor “generación de inteligencia de mercado”

El factor “Generación de inteligencia de mercado” es el primero de los factores de la “orientación al mercado”, en el cual haremos los análisis correspondientes.

Tabla N° 23: Análisis Fiabilidad de la “generación de inteligencia de mercado”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
					Alfa de Cronbach	N° de elementos
GI1	23.2206	56.766	0.916	0.947	0.96	6
GI2	23.7941	53.172	0.881	0.953		
GI3	23.1618	57.737	0.915	0.948		
GI4	23.7206	57.507	0.829	0.957		
GI5	23.7059	59.291	0.891	0.951		
GI6	23.5735	60.158	0.833	0.956		

Como mencionamos anteriormente la confiabilidad se define como la coherencia entre los elementos que componen una evaluación y su validez ser medida con el alfa de Cronbach. En este caso el análisis de fiabilidad nos brinda un resultado de 0.96 lo que indica una alta consistencia interna en el factor llamado "generación de inteligencia de mercado" con seis ítems. Esta puntuación sugiere que los ítems que componen este factor están altamente correlacionados entre sí, lo cual es positivo en términos de fiabilidad.

En el contexto de las pymes dedicadas a la venta de flores al por mayor, esta alta consistencia interna indica que los seis ítems están midiendo de manera coherente y confiable la capacidad de generar inteligencia de mercado.

En términos prácticos, esto significa que, en general, los ítems relacionados con la generación de inteligencia de mercado están proporcionando mediciones consistentes y confiables en la población de pymes analizada. Este factor podría considerarse como una medida fiable y robusta de la capacidad de las pymes en la generación de inteligencia de mercado en el contexto específico de la venta de flores al por mayor.

b. Factor difusión de inteligencia de mercado

El factor “Difusión inteligencia de mercado “es el segundo de los factores que componen el constructo “Orientación al mercado”, igual que el factor anterior, lo sometimos a los análisis descritos con anterioridad.

Tabla N° 24: Análisis de fiabilidad de la “difusión de la inteligencia de mercado”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
DI1	19.3529	35.297	0.891	0.949	Alfa de Cronbach 0.959	N° de elementos 5
DI2	19.3676	36.027	0.918	0.944		
DI3	19.2206	39.314	0.824	0.959		
DI4	19.2647	36.285	0.944	0.94		
DI5	19.3235	36.398	0.857	0.954		

Al hacer un análisis de fiabilidad de los ítems del factor "difusión de la inteligencia de mercado", se obtiene un alfa de Cronbach de 0.959, indicando una consistencia interna notable entre los cinco elementos de la escala relacionados con la medición del factor difusión de la inteligencia de mercado, además este resultado nos indica que los ítems del cuestionario están relacionados entre sí y por lo tanto medir de manera confiable el concepto subyacente.

c. Factor “capacidad de reacción a la inteligencia de mercado”

Tabla N° 25: Análisis de fiabilidad de la “capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
CR1	26.5956	20.346	0.465	0.857	Alfa de Cronbach 0.853	N° de elementos 6
CR2	26.9191	14.934	0.825	0.788		
CR3	26.625	16.755	0.749	0.806		
CR4	27.0441	17.109	0.706	0.815		
CR5	25.8529	22.6	0.542	0.857		
CR6	29.7574	17.415	0.646	0.827		

El análisis de fiabilidad revela que la escala en su conjunto presenta un coeficiente alfa de Cronbach de 0.853, lo cual sugiere una sólida consistencia interna entre sus ítems. Al examinar las estadísticas de fiabilidad de cada elemento de manera individual, se observa que los coeficientes alfa de Cronbach varían entre 0.788 y 0.857. Estos valores indican que cada elemento contribuye de forma positiva a la consistencia interna de la escala.

Es importante destacar que no se observan fluctuaciones significativas en los valores de alfa de Cronbach al eliminar cada elemento, lo que sugiere que todos los elementos están midiendo aspectos similares del constructo subyacente. Por lo que, los resultados del análisis de fiabilidad respaldan la fiabilidad de la escala y sus elementos individuales para medir el constructo “difusión de inteligencia de mercado”.

Tabla N° 26: Análisis factorial confirmatorio de la “Orientación al mercado”

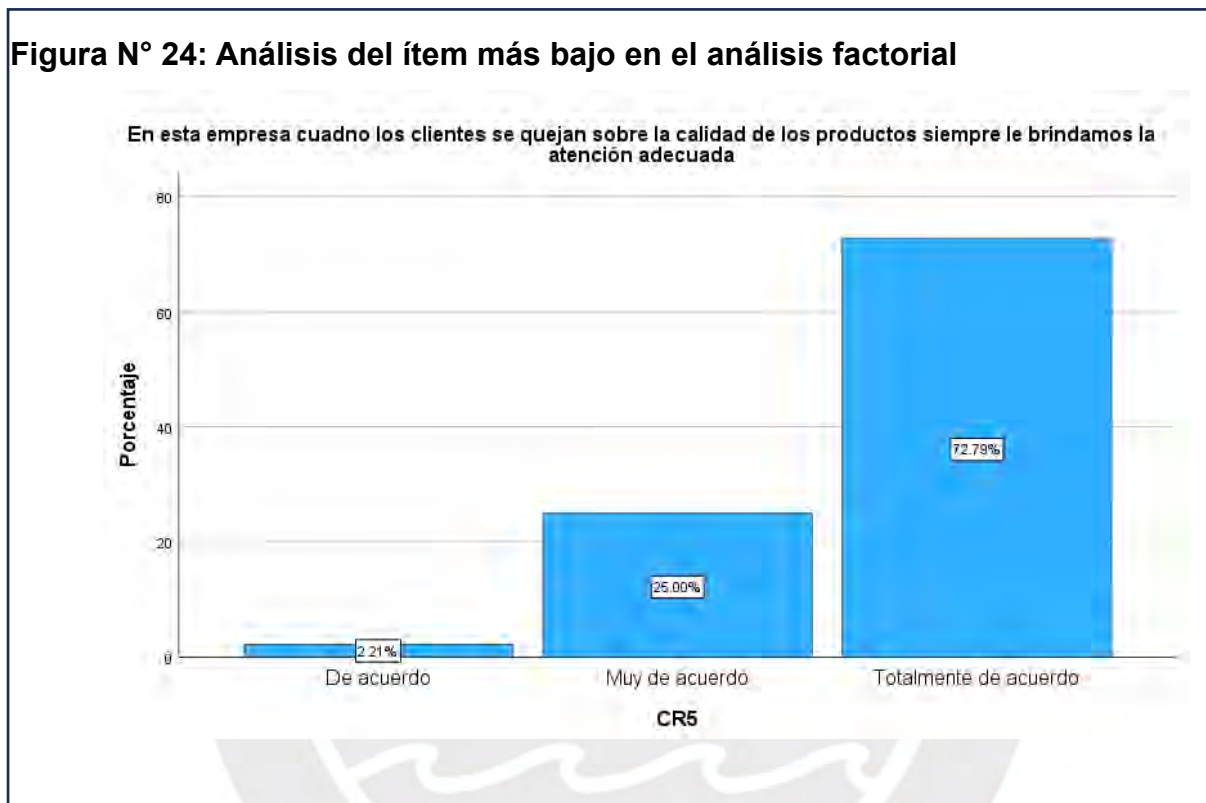
Factor	Indicador	Estimador	EE	Z	p
Generación de inteligencia de mercado	GI1	1.542	0.1046	14.75	<.001
	GI2	1.786	0.1274	14.01	<.001
	GI3	1.47	0.1009	14.57	<.001
	GI4	1.435	0.1191	12.05	<.001
	GI5	1.333	0.0997	13.37	<.001
	GI6	1.28	0.1046	12.24	<.001
Difusión de inteligencia de mercado	DI1	1.605	0.1126	14.26	<.001
	DI2	1.516	0.1058	14.33	<.001
	DI3	1.237	0.1018	12.15	<.001
	DI4	1.524	0.0985	15.46	<.001
	DI5	1.476	0.1139	12.95	<.001
Capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado	CR1	0.502	0.0822	6.1	<.001
	CR2	1.215	0.0946	12.85	<.001
	CR3	0.947	0.0878	10.78	<.001
	CR4	0.911	0.0891	10.22	<.001
	CR5	0.296	0.0409	7.23	<.001
	CR6	0.855	0.0939	9.11	<.001

Medidas de Ajuste				
CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA	
			Inferior	Superior
0.942	0.932	0.0924	0.0768	0.108

En la tabla N° 26 mostramos los resultados del análisis factorial confirmatorio del factor “Orientación al mercado”, estos resultados muestran cargas positivas significativas para todos

los ítems además muestran la fuerza y la dirección de la relación entre los indicadores y el factor latente, donde valores más altos indican una asociación más fuerte.

En este contexto, observamos que las cargas de los factores varían entre 0.296 y 1.786, lo que sugiere que algunos ítems tienen una asociación más fuerte con el factor que otros. A continuación, analizamos el ítem que obtuvo el coeficiente más bajo.



En la figura N° 24, se observa que el ítem CR5 ha generado un gran número de respuestas elevadas, concentradas principalmente en los valores más altos de la escala de Likert. Este tipo de resultados restringe la variabilidad entre los otros ítems del factor, y afecta su correlación.

Aunque podría deducirse que el ítem no está midiendo correctamente el constructo, el análisis de fiabilidad del factor "capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado" revela un coeficiente alfa de Cronbach de 0.853 (consultar Tabla N°27). Al eliminar el ítem CR5, el coeficiente alfa de Cronbach experimenta una leve variación, siendo de 0.857. Esto sugiere que el ítem está efectivamente midiendo el factor de manera adecuada y que una baja correlación en el análisis factorial se debe a la falta de variabilidad. Además, todos los valores p asociados a las cargas de los factores son significativamente menores que 0.001, lo que indica que las cargas son estadísticamente significativas.

Asimismo, los resultados de las medidas de ajuste proporcionan una evaluación adicional sobre la calidad del modelo factorial confirmatorio examinado. El intervalo de confianza del 90% para el RMSEA varía entre 0.078 y 0.108, lo que indica un ajuste satisfactorio del modelo a los datos observados. Un valor de RMSEA cercano a cero sugiere un buen ajuste, en este caso el RMSEA es de 0.0924. Asimismo, el CFI es de 0.992, lo que indica un ajuste muy bueno del modelo. Cabe recordar que los valores de CFI cercanos a 1 indican un buen ajuste del modelo en comparación con el modelo nulo.

En síntesis, estos resultados sugieren que el modelo factorial confirmatorio propuesto para la “orientación al mercado” tiene un ajuste satisfactorio a los datos observados, respaldando así su validez para explicar la estructura subyacente.

1.2.2 Análisis de las “capacidades de marketing”

Al igual que el factor anterior, las capacidades de marketing es un constructo de segundo orden está compuesto por siete sub-factores para validar a cada factor se realiza un análisis de fiabilidad y luego un análisis factorial confirmatorio a todos los factores.

a. Factor capacidad de fijación de precios

Tabla N° 27: Análisis de fiabilidad de la “capacidad de fijación de precios”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
FP1	15.5735	9.254	0.676	0.854	Alfa de Cronbach	N° de elementos
FP2	15.7647	8.033	0.827	0.789		
FP3	15.1765	11.465	0.574	0.888	0.87	4
FP4	15.6029	8.745	0.847	0.782		

Un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.870 para el factor "capacidad de fijación de precios" indica un nivel sólido de consistencia interna en la medición de esta habilidad. Esta cifra sugiere que los ítems están correlacionados de manera consistente y confiable, lo que respalda la idea de que los resultados obtenidos a través de esta escala reflejan efectivamente la capacidad y habilidad de una persona para fijar precios en el contexto estudiado. Además, las correlaciones totales de los elementos corregidos también son considerablemente altas, estos datos sugieren que las categorías evaluadas son confiables y consistentes en sus mediciones. Esto implica que los elementos dentro de cada categoría están relacionados de manera coherente y proporcionan mediciones confiables para su propósito específico.

b. Factor “capacidad de gestión de productos”

Tabla N° 28: análisis de fiabilidad de la “capacidad de gestión de productos”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
CP1	14.1765	19.258	0.767	0.943	Alfa de Cronbach 0.935	N° de elementos 4
CP2	14.6765	13.909	0.905	0.902		
CP3	14.4559	16.754	0.870	0.909		
CP4	14.4412	15.626	0.894	0.899		

Al realizar un análisis de fiabilidad para el factor "capacidad de gestión de productos" es de 0.935. Este valor sugiere una muy alta consistencia interna en la medición de esta capacidad. Un alfa de Cronbach superior a 0.9 indica una excelente fiabilidad de la escala, lo que significa que los ítems incluidos en la escala están altamente correlacionados y miden de manera confiable la misma habilidad o constructo. En este contexto, la alta consistencia interna sugiere que la escala es una herramienta confiable para evaluar la “capacidad de gestión de productos” en diferentes contextos o entornos. Los resultados obtenidos a través de esta escala pueden ser considerados muy confiables y precisos en la evaluación de la gestión de productos.

c. Factor “gestión de la capacidad de distribución”

Tabla N° 29: Análisis de fiabilidad de la “gestión de la capacidad de distribución”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
CD1	15.5147	10.563	0.866	0.875	Alfa de Cronbach 0.918	N° de elementos 4
CD2	15.5000	11.57	0.794	0.900		
CD3	15.4265	10.617	0.876	0.871		
CD4	15.2794	11.788	0.717	0.925		

Se evaluó la fiabilidad de los elementos individuales de una escala mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Inicialmente, el valor general de alfa de Cronbach para la escala fue de 0.918, indicando una alta fiabilidad. Luego, se analizó cómo afectaba la eliminación de cada elemento específico en la fiabilidad general de la escala. Tras descartar el elemento CD1, el alfa de Cronbach se redujo ligeramente a 0.875. Similarmente, al eliminar el elemento CD2, el alfa de Cronbach disminuyó a 0.900, mientras que la eliminación de CD3 resultó en un alfa de 0.871 y la eliminación de CD4 en un alfa de 0.925 también. Estos resultados sugieren que todos los elementos contribuyen significativamente a la consistencia interna de

la escala, ya que la variación en la fiabilidad al eliminar cada elemento fue mínima, manteniendo la escala en un rango general de alta fiabilidad entre 0.875 y 0.925.

d. Factor “Capacidad de gestión del marketing y comunicaciones”

Tabla N° 30: Análisis de fiabilidad de la “capacidad de gestión del marketing y comunicaciones”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
CC1	9.6471	34.245	0.725	0.886	Alfa de Cronbach	N° de elementos
CC2	9.6176	33.453	0.750	0.877		
CC3	8.3971	21.337	0.878	0.82		
CC4	8.2059	22.891	0.852	0.826		
					0.89	4

En el análisis de fiabilidad de las cuatro categorías (CC1, CC2, CC3 y CC4) que conforman la “capacidad de gestión del marketing y comunicaciones” el alfa de Cronbach obtenido es de 0.890, lo que indica una buena consistencia en las respuestas. Además, las correlaciones totales de elementos corregidas también son relativamente altas, por lo que se puede considerar que los elementos dentro de cada categoría están relacionados de manera coherente y proporcionan mediciones confiables para su propósito.

e. Factor “gestión de la capacidad de gestión de ventas”

Tabla N° 31: Análisis de fiabilidad de la capacidad de ventas

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
CV1	17.7500	25.167	0.789	0.870	Alfa de Cronbach	N° de elementos
CV2	18.3676	25.716	0.657	0.893		
CV3	18.5147	19.274	0.877	0.847		
CV4	17.5000	28.844	0.663	0.900		
CV5	18.4559	19.331	0.876	0.847		
					0.897	5

El resultado revela un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.897 para el factor "Capacidad de Gestión de Ventas", e indica un nivel sólido de consistencia interna en la medición de esta capacidad. Además, este valor sugiere que los elementos de la escala están correlacionados de manera consistente y confiable, lo que es coherente con la evaluación de una buena consistencia interna.

Asimismo, se muestra las estadísticas de fiabilidad de cada elemento individual de la escala después de eliminar uno por uno. Los valores de alfa de Cronbach oscilan entre 0.847 y 0.900, indicando que cada elemento contribuye significativamente a la consistencia interna de la escala cuando se excluyen los demás. En general, todos los elementos presentan valores de alfa de Cronbach altos, sugiriendo que cada uno contribuye de manera positiva a la medición de la capacidad de gestión de ventas y ninguno de ellos representa un problema significativo en términos de consistencia interna.

f. Factor gestión de la “capacidad de planificación de marketing y comunicación”

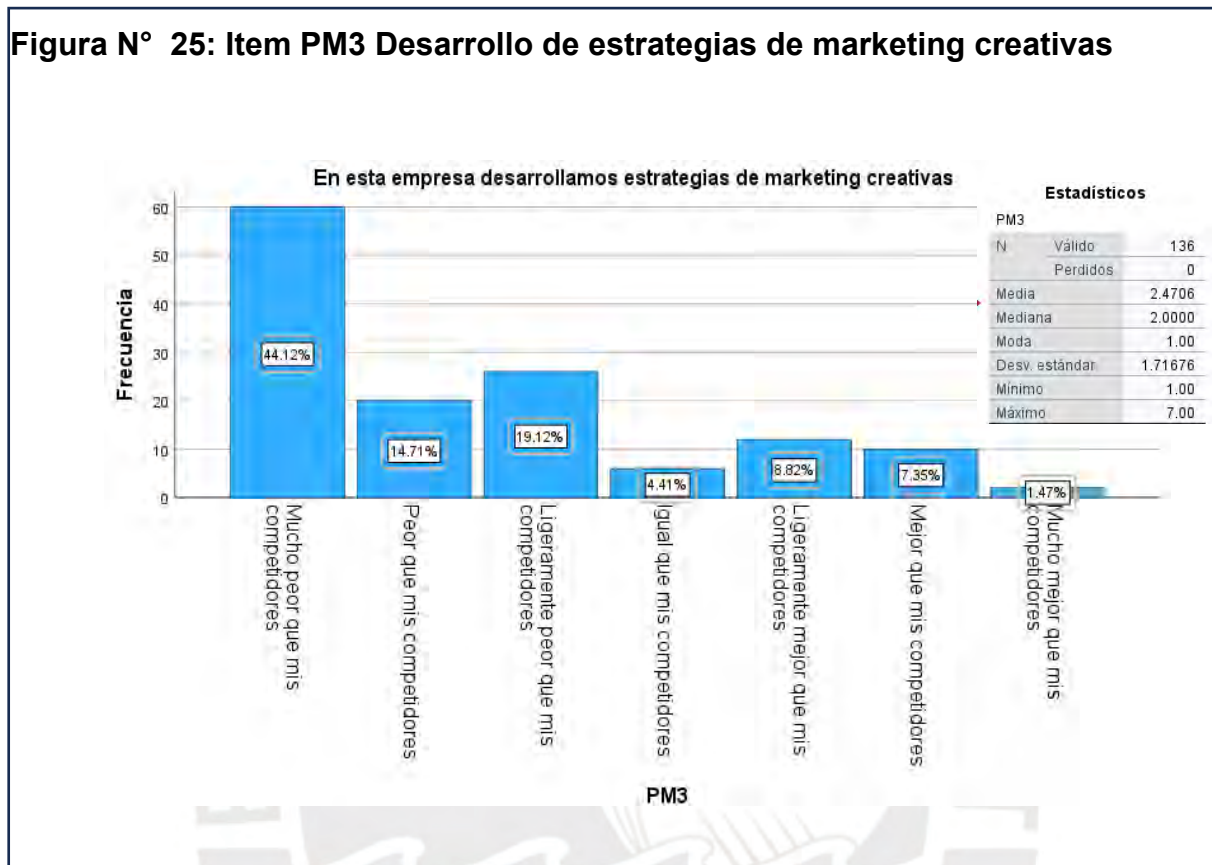
Tabla N° 32: Análisis de fiabilidad de la capacidad de planificación de marketing y comunicación

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
PM1	9.6765	12.132	0.796	0.724	Alfa de Cronbach	N° de elementos
PM2	6.8529	18.882	0.237	0.93		
PM3	9.5000	10.207	0.848	0.693	0.832	4
PM4	9.8824	12.134	0.825	0.712		

El análisis muestra un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.832 para la escala de "capacidad de planificación de marketing y comunicación". Este valor sugiere un buen nivel de consistencia interna en la medición de esta capacidad. Aunque está por encima del umbral mínimo aceptable de 0.7, indica que la consistencia interna podría mejorarse.

Las estadísticas de fiabilidad de cada elemento individual después de descartar uno por uno. Los valores de alfa de Cronbach oscilan entre 0.693 y 0.930. Se observa que los elementos PM2 (En esta empresa tenemos la capacidad para segmentar a los clientes y enfocarnos en el mercado segmentado de manera efectiva) y PM1 (En esta empresa tenemos habilidades de planificación de marketing, es decir organizar un plan o estrategia que permita alcanzar un objetivo específico), tienen valores de alfa de Cronbach relativamente altos (0.930 y 0.724 respectivamente), lo que sugiere que estos elementos contribuyen significativamente a la consistencia interna de la escala cuando se eliminan los demás elementos. Sin embargo, los elementos PM4 (En esta empresa somos minuciosos en los procesos de planificación de marketing. Es decir, definimos objetivos, los ejecutamos y controlamos) y PM3 (En esta empresa desarrollamos estrategias de marketing creativas) muestran valores de alfa de Cronbach más bajos (0.712 y 0.693 respectivamente), lo que indica una menor consistencia interna cuando se analizan individualmente. Esto sugiere que

estos elementos podrían ser menos adecuados para medir la capacidad de planificación de marketing en comparación con los otros elementos de la escala.



La presencia de un sesgo hacia la izquierda en el Figura N° 25 indica que una parte significativa de los participantes en el estudio se encuentra por debajo del promedio en términos de su capacidad para desarrollar estrategias creativas de marketing, lo que sugiere un desafío competitivo para estas empresas en su mercado. Aquellas ubicadas en el extremo izquierdo del gráfico podrían necesitar enfocarse en mejorar esta habilidad para mantener su competitividad. Considerando que la desviación estándar de 1.7 se mide a partir de la dispersión de la media, podríamos considerar que hay una baja variabilidad lo que influye en un valor bajo en el análisis de fiabilidad.

Por otro lado, este gráfico nos muestra que se presenta oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo dentro del mercado de flores, donde las empresas exitosas en este aspecto pueden compartir sus prácticas y ofrecer recursos a aquellas que buscan mejorar en esta área. En resumen, el sesgo hacia la izquierda señala la necesidad de mejora en la capacidad de desarrollo de estrategias creativas de marketing para ciertas organizaciones, destacando la importancia de la innovación en el mercado competitivo actual.

g. Factor gestión de la capacidad de implementación de la planificación de marketing

Tabla N° 33: Análisis de fiabilidad de la capacidad de implementación de la planificación de marketing

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CI1	6.5000	18.504	0.943	0.971
CI2	6.4412	18.145	0.978	0.962
CI3	6.5147	18.148	0.975	0.963
CI4	6.4412	18.797	0.884	0.988

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.978	4

Para este factor el Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es de 0.978, en nuestro caso, indica una alta fiabilidad. Esto significa que los ítems dentro de la escala están altamente relacionados entre sí y proporcionan mediciones confiables. En otras palabras, si excluyéramos cualquier ítem, la consistencia general de la escala disminuiría solo ligeramente. Este alto coeficiente sugiere que la escala es robusta y adecuada para su propósito.

Tabla N° 34: Análisis factorial confirmatorio de la “Capacidades de marketing”

Factor	Indicador	Estimador	EE	Z	p
Capacidad de fijación de precios	FP1	0.875	0.0954	9.18	<.001
	FP2	1.271	0.0838	15.17	<.001
	FP3	0.54	0.0745	7.24	<.001
	FP4	1.051	0.0779	13.48	<.001
Capacidad de desarrollo de productos	CP1	0.903	0.0851	10.62	<.001
	CP2	1.578	0.1129	13.98	<.001
	CP3	1.24	0.0919	13.49	<.001
	CP4	1.435	0.0952	15.08	<.001
Capacidad de distribución	CD1	1.165	0.0825	14.12	<.001
	CD2	1.018	0.0798	12.75	<.001
	CD3	1.121	0.0827	13.57	<.001
	CD4	0.896	0.0903	9.92	<.001
Capacidad de comunicación y marketing	CC1	0.918	0.1065	8.62	<.001
	CC2	0.984	0.1089	9.04	<.001
	CC3	2.438	0.1559	15.64	<.001
	CC4	2.283	0.1497	15.26	<.001
Capacidad de ventas	CV1	0.944	0.0856	11.03	<.001
	CV2	0.866	0.0991	8.74	<.001
	CV3	1.648	0.1145	14.4	<.001
	CV4	0.619	0.068	9.11	<.001
	CV5	1.676	0.1123	14.93	<.001
Capacidad de planificación de marketing	PM1	1.329	0.098	13.56	<.001
	PM2	0.253	0.0976	2.59	<.001
	PM3	1.554	0.1144	13.59	<.001
	PM4	1.3	0.0959	13.56	<.001
Capacidad de implementación de marketing	CI1	1.409	0.0909	15.5	<.001
	CI2	1.452	0.0888	16.35	<.001
	CI3	1.434	0.0902	15.89	<.001
	CI4	1.325	0.0993	13.35	<.001

Medidas de Ajuste				
CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA	
			Inferior	Superior
0.815	0.789	0.145	0.137	0.153

En la tabla N° 34 mostramos el resultado de análisis factorial confirmatorio de las “capacidades de marketing”, en este caso a diferencia del análisis factorial anterior, se analizaron siete sub-factores. A continuación, se presenta los principales hallazgos.

Con relación a las cargas de los Factores: Se han evaluado siete factores, cada uno representando una capacidad diferente (fijación de precios, desarrollo de productos, distribución, comunicación y marketing, ventas, planificación de marketing e implementación de marketing).

Los valores de estimador indican la fuerza de la relación entre cada indicador y su respectivo factor todos son positivos y los p-valores son significativamente bajos (<0.001), lo que sugiere que las relaciones son estadísticamente significativas.

Por otro lado, el ajuste del modelo nos proporciona una visión más detallada acerca de la agrupación de datos, en este caso el CFI (Comparative Fit Index) es 0.815, y el RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) es 0.145 (IC al 90%: 0.137 - 0.153).

Estos valores indican que el modelo podría requerir optimización para mejorar su ajuste, probablemente en los factores que obtuvieron los más bajos resultados en el alfa de Cronbach como son la: la capacidad de fijación de precio y la capacidad de gestión de ventas, como detallamos en páginas anteriores se puede deber a la variabilidad de las respuestas que se aglutinan a un lado o al otro, sin embargo, para la presente investigación lo consideramos dentro de los márgenes aceptados.

En conjunto, estos resultados indican que el análisis factorial confirmatorio proporciona una representación adecuada de la estructura subyacente de las capacidades de marketing evaluadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, aunque la relación entre los indicadores y los factores es sólida, el ajuste del modelo a los datos observados podría mejorarse aún más. Estos hallazgos subrayan la necesidad de considerar cuidadosamente la interpretación de los resultados y la posibilidad de realizar ajustes adicionales para mejorar

1.2.3 Análisis del desempeño empresarial

a. Factor “desempeño en el mercado”

Tabla N° 35: Análisis de fiabilidad del “desempeño en el mercado”

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
DM1	13.3529	8.556	0.767	0.882	Alfa de Cronbach 0.902	N° de elementos 4
DM2	13.0588	8.826	0.833	0.855		
DM3	13.3235	9.732	0.722	0.894		
DM4	13.2500	9.137	0.814	0.863		

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido para la escala reveló un valor de 0.902, indicando una excelente consistencia interna en la medición global. Este alto coeficiente sugiere que los ítems incluidos en la escala están altamente correlacionados entre sí, lo que refleja una fiabilidad robusta en la medición del constructo subyacente. Por otro lado, al observar los coeficientes de Alfa de Cronbach individuales para cada elemento después de eliminar uno por uno, se encontraron valores en el rango de 0.855 a 0.894. Estos resultados destacan la contribución significativa de cada elemento a la consistencia interna de la escala, lo que refuerza aún más la fiabilidad de la medida a nivel de elemento.

En conjunto, estos hallazgos respaldan la confiabilidad y validez de la escala utilizada en la evaluación, tanto a nivel global como en términos de cada uno de sus elementos constituyentes. La alta consistencia interna indicada por el coeficiente de Alfa de Cronbach para la escala sugiere que los ítems están midiendo de manera coherente y confiable el constructo que pretenden evaluar.

b. Factor rentabilidad

Tabla N° 36: Análisis de fiabilidad de la rentabilidad

Elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadística de fiabilidad	
RE1	4.5735	1.017	0.82	.	Alfa de Cronbach 0.901	N° de elementos 2
RE2	4.8676	1.123	0.82	.		

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de 0.901, indicando una consistencia interna muy sólida en la medida global. Este alto coeficiente sugiere que los diferentes ítems incluidos en la escala están altamente correlacionados entre sí, lo que refleja una fiabilidad robusta en la medición del constructo subyacente. Por otro lado, al examinar los coeficientes de Alfa de Cronbach individuales para cada elemento después de descartar uno por uno, se

encontraron valores iguales de 0.820. Estos resultados indican que cada elemento contribuye de manera significativa a la consistencia interna de la escala cuando se analiza individualmente.

Tabla N° 37: Análisis factorial del “Desempeño empresarial”

Factor	Indicador	Estimador	EE	Z	p
Efectividad en el mercado	DM1	1.075	0.0859	12.52	<.001
	DM2	0.968	0.0778	12.44	<.001
	DM3	0.779	0.0798	9.76	<.001
	DM4	0.915	0.0759	12.05	<.001
Rentabilidad	RE1	1.02	0.0708	14.41	<.001
	RE2	0.853	0.0721	11.84	<.001

Medidas de Ajuste				
CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA	
			Inferior	Superior
0.951	0.908	0.169	0.118	0.224

Al igual que los resultados anteriores obtenemos estimadores positivos para los dos factores, además son positivos y significativos, con y p-valores muy bajos (<0.001). Esto indica que estos indicadores están fuertemente relacionados con los factores y contribuyen de manera significativa a la representación de este factor en el análisis.

Asimismo, el índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) revela un valor de 0.951, lo que indica un ajuste adecuado del modelo a los datos. Además, el intervalo de confianza del error de aproximación cuadrático medio (RMSEA=0.169) se sitúa entre 0.118 y 0.224, lo que sugiere un ajuste moderado del modelo a los datos observados. Estas medidas indican que el modelo factorial ofrece una representación razonablemente adecuada de la estructura subyacente de las capacidades evaluadas en el análisis.

2. Análisis del modelo

En esta sección, se combinan los análisis previamente realizados sobre factores de primer y segundo orden para presentar los resultados conjuntos obtenidos mediante el Análisis de Ecuaciones Estructurales (SEM), derivados de las encuestas realizadas a las pymes del mercado de flores Santa Rosa. La evaluación se fundamenta en la confirmación empírica del modelo base adaptado al SEM, y la interpretación de estos resultados se apoya en los criterios utilizados para validar un modelo de SEM

Para el análisis de datos, se empleó la versión 2.4.11 del software Jamovi. Este programa, a través de su módulo SEM, permitió modelar la relación entre las diversas variables, posibilitando así la confirmación y/o descarte de las hipótesis formuladas.

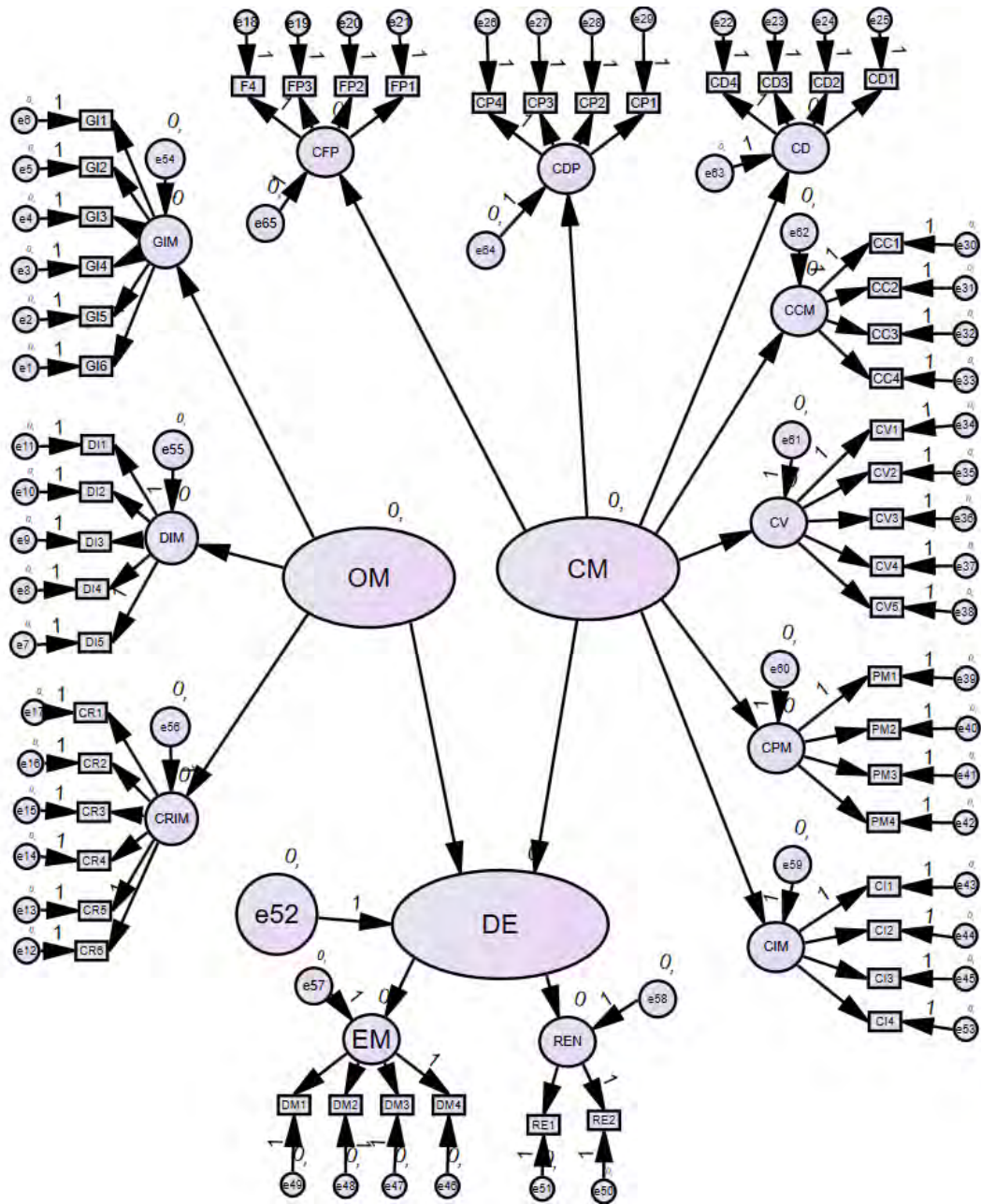
2.1. Modelo base.

Como mencionamos anteriormente, el análisis SEM busca las relaciones entre diferentes variables. En nuestro caso, buscamos la relación entre las variables exógenas o independientes que son la “orientación al mercado” y “capacidades de marketing”, con la variable endógena o dependiente “desempeño empresarial”. Gráficamente lo podemos ver en la figura N° 26.

Como podemos apreciar las variables causales son la “orientación al mercado” y “capacidades de marketing” y la variable que recibe el efecto es el “desempeño empresarial”



Figura N° 26: Modelo base



Adaptado de Morgan et al. (2009).

2.2. Resultados del modelo base

Para analizar las relaciones entre las diferentes variables utilizamos el software Jamovi en su versión 2.4.11, a través de su módulo SEM y mediante su interfaz de sintaxis realizamos las operaciones mostradas en la figura N°27. Cabe indicar que previamente se selecciona la opción de estandarizar las variables observables.

Figura N° 27: Sintaxis del modelo utilizado en Jamovi

```
GIM=~GI1+GI2+GI3+GI4+GI5+GI6
DIM=~DI5+DI4+DI3+DI2+DI1
CRIM=~CR1+CR2+CR3+CR4+CR5+CR6
CFP=~FP1+FP2+FP3+FP4
CGP=~CP1+CP2+CP3+CP4
CGD=~CD1+CD2+CD3+CD4
GCC=~CC1+CC2+CC3+CC4
GCV=~CV1+CV2+CV3+CV4+CV5
CPM=~PM1+PM2+PM3+PM4
CIM=~CI1+CI2+CI3+CI4
DM=~DM1+DM2+DM3+DM4
RE=~RE1+RE2
OM=~GIM+DIM+CRIM
CM=~CFP+CGP+CGD+GCC+GCV+CPM+CIM
DE=~DM+RE
DE~OM+CM
```

Como se puede observar en la figura, se construyen las relaciones entre las variables en forma de sintaxis y se copia en el software Jamovi para que pueda hacer los cálculos correspondientes y arrojar los resultados mostrados en la figura N° 28

Figura N° 28: Resultado Gráfico del modelo base usando el Jamovi

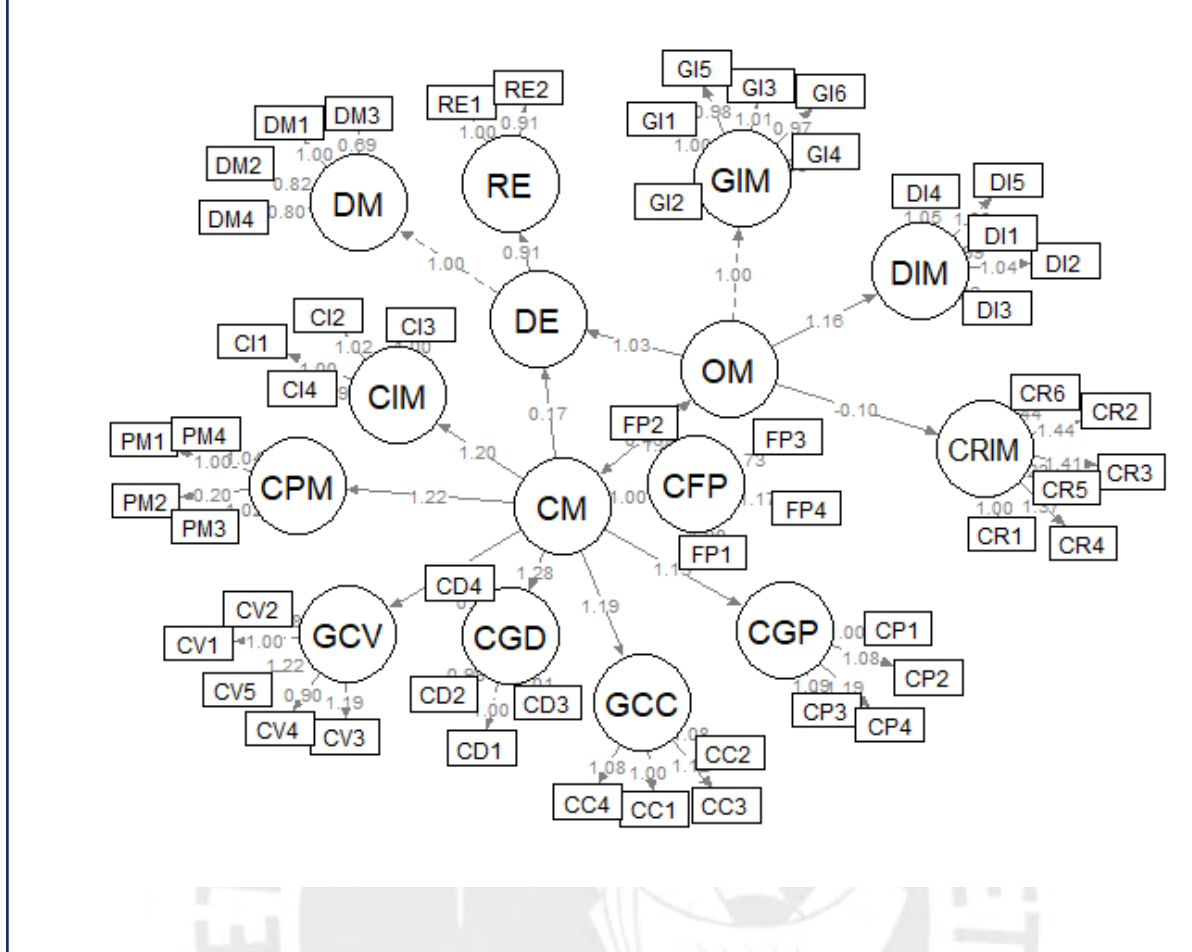


Tabla N° 38: Resultados del SEM

Dep	Pred	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
DE	OM	1.029	0.256	0.527	1.53	0.79	4.018	<.001
DE	CM	0.173	0.26	-0.337	0.683	0.123	0.666	0.506

En cuanto al análisis de las relaciones entre las variables dependientes e independientes del modelo las cuales corresponden a las hipótesis 1 y 2 planteadas anteriormente, podemos observar en la tabla N° 38, los coeficientes estimados de cada variable, así como el valor de p en el cual representa el nivel de significancia.

En el contexto de este estudio, se adopta un nivel de significancia por debajo de 0.05. En consecuencia, cualquier valor inferior a 0.05 señala la existencia de significancia estadística en las relaciones entre las variables.

Asimismo, podemos ver que solo existe una relación significativa entre la variable “orientación al mercado” y el “desempeño empresarial” con un valor de 1.029 al nivel de significancia menor de 0.001, mientras que para la variable “capacidades de marketing” el nivel de significancia es de 0.506 con una relación de 0.17.

Para lograr un entendimiento más preciso de los resultados, es imprescindible considerar, además de las relaciones entre variables, la evaluación del ajuste del modelo. En las siguientes líneas, se llevó a cabo un análisis de los indicadores del RMSEA y el CFI con el propósito de obtener una comprensión más completa acerca de la validez y la robustez de la estructura teórica propuesta.

2.3. Ajustes del modelo

Tabla N° 39: Ajustes RMSEA

Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.086	0.098	0.093	0.102	<.001
Robust	0.079	0.066	0.06	0.071	<.001
Scaled	0.079	0.066	0.06	0.071	<.001

En la tabla N°39 podemos observar el valor del RMSEA es igual a 0.098, el cual se puede considerar aceptable. Esta medida, representa el error promedio de aproximación entre los datos observados y los valores predichos por el modelo. Según las convenciones comunes, un RMSEA por debajo de 0.05 reflejaría un ajuste excelente, mientras que valores entre 0.05 y 0.09 se considerarían aceptables. Sin embargo, el umbral de 0.098 sugiere cierta ambigüedad, sin embargo, este indicador se complementa con el CFI (Comparative Fit Index, el cual es mostrado en la tabla N° 40, esto nos permitirá una comprensión completa del rendimiento del modelo.

Tabla N° 40: Ajuste CFI del modelo

User model versus baseline model	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.998
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.998
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.998
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.998
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.996
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.996
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.998
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.946

En la tabla N°40 se observa que se obtuvo un CFI de 0.998, lo cual señala un nivel de ajuste extraordinariamente alto entre el modelo teórico propuesto y los datos observados. En este caso, el CFI de 0.998 sugiere que el modelo se adapta de manera precisa a la estructura subyacente de los datos, evidenciando una fuerte concordancia entre la teoría propuesta y la realidad observada. Este nivel de ajuste extremadamente bueno refuerza la validez del modelo y proporciona confianza en la capacidad de la estructura teórica para explicar las relaciones entre las variables consideradas.

3. Análisis de los resultados de la herramienta cuantitativa

Una vez obtenidos los resultados de las herramientas cuantitativas aplicadas, se confirma la hipótesis N° 1 debido a una relación de 1.029 y un nivel de significancia inferior a 0.01. Esto implica aceptar que la orientación al mercado guarda una relación directa y significativa con el desempeño empresarial.

El resultado es coherente, ya que la orientación al mercado implica comprender las relaciones con clientes, proveedores y competidores. En el sector de los mayoristas de flores, las pymes, a debido a su tamaño, establecen relaciones efectivas con estos agentes gracias al contacto directo y frecuente que mantienen. Esta dinámica es fundamental para desarrollar una estrategia competitiva sólida.

Sin embargo, aunque se argumenta que la orientación al mercado puede mejorar el desempeño empresarial, es importante reconocer que no es la única herramienta necesaria. Esta investigación muestra que, aunque existe una fuerte relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, las pymes del sector no logran crecer y se mantienen

en una etapa infante, pese a tener una experiencia promedio en el mercado de más de una década.

Por otro lado, la hipótesis N° 2 es rechazada al presentar un nivel de significancia superior a 0.05, sugiriendo que las capacidades de marketing no inciden directamente en el desempeño empresarial.

La teoría postula que, para mejorar el desempeño de una empresa, se debe organizar las actividades de marketing de manera que se ajusten a los requisitos de implementación de la estrategia. Dado que en las pymes mayoristas carecen de una estrategia y de una planificación a largo plazo no les es posible lograr un desempeño superior favorable.

La estructura misma de las pymes, donde un 35.3% de estas empresas cuentan con 2 empleados y el 55.14% tienen hasta 3 empleados y que además son responsables de 1 o 2 stands, sugiere que no hay una estructura con funciones claras y definidas, y en gran medida se dedican al tema comercial y su marcha depende de las habilidades, el compromiso y la capacidad de gestión de las personas involucradas.

Por otro lado, la naturaleza de las capacidades de marketing involucra tanto recursos tangibles como intangibles y requieren una gestión eficaz. Esta gestión eficaz se debe dar por parte del líder o directivo de la pyme, por lo que, si consideramos que cada pyme está constituida en su mayoría por dos o tres personas, es muy probable que estas estén involucradas en todas las etapas operativas y no operativas de la empresa, por lo que se presume que no tendrían el tiempo suficiente para planificar e implementar alguna estrategia que les permita ser más competitivos.

Otro punto que se encontró es que el nivel educativo de los mayoristas probablemente influyó en los resultados de las capacidades de marketing, ya que un 52.94% de los encuestados poseen como máximo educación secundaria completa, lo cual podría limitar su capacidad para desarrollar y ejecutar estrategias de marketing de manera efectiva.

Otro hallazgo relevante es la edad de las pymes, donde se observa que la edad promedio es de 15 años, con una edad máxima de 40 años. Este hallazgo sugiere que muchas de estas empresas se mantuvieron o se estancaron en una etapa temprana de desarrollo. Este fenómeno podría atribuirse a lo anterior y a la falta de una planificación estratégica adecuada y una visión a largo plazo, factores que posiblemente hayan obstaculizado su crecimiento y evolución hacia etapas más avanzadas.

“El éxito de las pymes viene de la mano de las personas” (Rubio Bañón & Aragón Sanchez, 2002, p.53), lo que implica que el factor humano desempeña un papel crucial en el funcionamiento y el rendimiento exitoso de las pymes y todos estos hallazgos probablemente

influyeron en que las capacidades de marketing no estuvieran asociadas a un desempeño superior, especialmente considerando que dichas capacidades implican elementos diversos pero interconectados.

4. Análisis de la herramienta cualitativa

A pesar de haber empleado entrevistas para describir la problemática de las pymes, los resultados obtenidos mediante herramientas cuantitativas parecen respaldar lo mencionado por los dirigentes de cada mercado. Por ejemplo, cuando afirman que ninguno de ellos posee un plan de crecimiento formal y organizado, o también cuando admiten la carencia de un plan de marketing y expresan preocupación por el crecimiento empresarial, pero no invierten en capacitación.

La falta de un plan de crecimiento formal y organizado revela una carencia de visión estratégica a largo plazo por parte de los propietarios de las pymes. Esta falta de planificación puede limitar su capacidad para identificar oportunidades de mercado, adaptarse a los cambios y establecer metas claras y alcanzables para el crecimiento sostenible de sus negocios. Asimismo, la ausencia de un plan de marketing indica una falta de enfoque en la promoción y comercialización de sus productos o servicios, lo que puede resultar en una menor visibilidad en el mercado y una pérdida de oportunidades de venta.

Además, se constata que la mayoría de las pymes se dedican a la reventa, lo que dificulta su progresión a la siguiente etapa debido a la falta de diferenciación de sus productos o servicios. Asimismo, la incapacidad para ofrecer propuestas de valor únicas o diferenciadas puede dificultar su posicionamiento en el mercado y limitar su capacidad para atraer y retener clientes. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la diferenciación es clave para destacarse entre la multitud y generar lealtad entre los consumidores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este capítulo es presentar las conclusiones derivadas de la investigación realizada, así como ofrecer recomendaciones tanto para las pymes del mercado mayorista Santa Rosa como para investigaciones futuras en este sector. Además, se abordarán las principales limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación.

1. Conclusiones.

La hipótesis de que existe una relación significativa entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial ha sido confirmada. Las empresas que demuestran una orientación clara hacia las necesidades y preferencias del mercado tienden a obtener un mejor rendimiento en términos de ventas y rentabilidad. Los datos recabados revelan un patrón consistente de orientación al mercado entre las pymes estudiadas. Aunque esta orientación puede no ser intencional, es evidente que estas empresas actúan en consonancia con los principios fundamentales de la orientación al mercado. Han desarrollado una notable capacidad para generar y aplicar inteligencia de mercado de manera efectiva, lo que les permite comprender con precisión las necesidades de sus clientes y ajustar sus estrategias en consecuencia.

No obstante, la orientación al mercado, aunque crucial, no es suficiente por sí sola para garantizar un éxito sostenido. La segunda hipótesis, que proponía una relación entre las capacidades de marketing y el desempeño empresarial, fue rechazada. Los resultados sugieren que las capacidades de marketing, entendidas como la gestión de recursos tangibles e intangibles para el marketing eficaz, no tienen un impacto directo en el desempeño en este contexto específico. Esto puede deberse a la falta de diferenciación de productos, especialmente en pymes dedicadas a la reventa, lo que limita su capacidad para destacarse en un mercado altamente competitivo.

El análisis descriptivo revela que muchas de estas pymes, con una antigüedad promedio de 15 años, están estancadas en su desarrollo. Este estancamiento puede atribuirse a varios factores, como el nivel educativo de los propietarios, la ausencia de planificación estratégica a largo plazo, y estructuras organizacionales deficientes, particularmente en empresas familiares donde las funciones no están claramente definidas. Estas debilidades estructurales dificultan la capacidad de las pymes para planificar y ejecutar actividades de marketing de manera eficaz y para gestionar integralmente el negocio.

La informalidad en la industria de las flores constituye otro desafío significativo. Aunque esta investigación se ha limitado a entidades formales con licencia de funcionamiento y RUC, es necesario reconocer que la informalidad afecta diversas dimensiones

organizativas, restringiendo la capacidad de estas empresas para implementar y gestionar eficazmente sus estrategias de marketing. Esta falta de formalidad conlleva una asignación inadecuada de recursos y un acceso limitado a la información crítica para la toma de decisiones.

Un aspecto adicional para considerar es la falta de interés de los mayoristas de flores en invertir en actividades de marketing, probablemente debido a su desconocimiento sobre cómo hacerlo y a una comprensión limitada de los beneficios del marketing. Este fenómeno subraya la importancia de abordar las disparidades educativas y de promover la capacitación en marketing dentro de la industria de las flores, con el fin de fomentar una mayor conciencia sobre las estrategias de marketing efectivas y sus implicaciones para el éxito empresarial.

Finalmente, persisten problemas estructurales de larga data que no han sido resueltos por las organizaciones. Como señala D'Alessio (2016), existen "males endémicos, que son posturas que no han sido resueltas con el transcurso del tiempo, puesto que las organizaciones no logran tomar acciones correctivas". Esta mentalidad cortoplacista, que se enfoca únicamente en resultados inmediatos, limita la capacidad de las organizaciones para adaptarse y crecer de manera sostenible en un entorno empresarial dinámico. Es crucial, por tanto, que las pymes desarrollen una visión estratégica a largo plazo que no solo les permita responder a las demandas actuales del mercado, sino también anticiparse a los desafíos futuros, asegurando así su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

2. Recomendaciones

Para mejorar el desempeño de las pymes en el sector mayorista de flores en Santa Rosa del Rímac, es fundamental fortalecer sus capacidades internas en marketing y desarrollar estrategias efectivas que les permitan adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Esto involucra afianzar las actividades de marketing dentro de la organización, mediante la capacitación del personal en herramientas y técnicas modernas de marketing digital. Asimismo, es necesario que estas empresas implementen prácticas como la gestión de redes sociales, el desarrollo de campañas publicitarias coherentes y la planificación estratégica de marketing que responda a las necesidades del cliente.

Dado que los recursos y el tiempo son limitados, resulta esencial que estas pymes aprovechen herramientas digitales gratuitas, como Google Forms y WhatsApp. Estas plataformas permiten realizar encuestas y recopilar información clave sobre las necesidades de sus clientes de manera sencilla y sin incurrir en costos adicionales. Al utilizar estos datos, las pymes pueden ajustar su oferta de productos para alinearse mejor con las demandas del mercado, mejorando así su capacidad para competir eficazmente.

Optimizar la estructura organizativa mediante la definición clara de roles y responsabilidades es otro paso crucial. Una estructura organizativa eficiente facilita no solo la coordinación interna, sino también la integración de servicios externos, como los de marketing, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos comerciales. En un sector donde la capacidad de respuesta es clave, esta optimización es esencial para aprovechar las oportunidades de mercado con rapidez.

Desarrollar un plan de marketing ajustado a los recursos y capacidades de estas pymes es igualmente vital. Este plan debe incluir acciones concretas, como el uso estratégico de redes sociales y plataformas de comercio electrónico para la venta de flores al por mayor, así como la implementación de estrategias de diferenciación, tales como la personalización de ofertas o la atención preferencial a clientes clave. Revisar y ajustar este plan periódicamente permitirá a las pymes mantenerse competitivas y adaptarse a las condiciones del mercado.

Dado que estas pymes han operado bajo un enfoque tradicional durante años, es necesario un cambio gradual, apoyado por la adopción de tecnologías que mejoren la gestión de inventarios y la logística de distribución. La implementación de herramientas como sistemas de trazabilidad y gestión de relaciones con los clientes (CRM) puede optimizar las operaciones y mejorar la satisfacción del cliente, aumentando así la competitividad de estas empresas.

Finalmente, es esencial que estas pymes inviertan en capacitaciones específicas y prácticas, centradas en mejorar sus habilidades digitales y de gestión empresarial. Programas de formación accesibles, como talleres en línea, pueden aumentar las competencias tecnológicas de los empresarios, mejorando su capacidad para tomar decisiones estratégicas y gestionar de manera más eficiente sus negocios. Al implementar estas recomendaciones, las pymes en el sector mayorista de flores podrán optimizar sus operaciones, mejorar su competitividad en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible, todo ello sin sobrecargar a sus equipos reducidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agroperú. (2023, noviembre 7). *La floricultura en Perú: Un jardín de crecimiento exponencial*. bit.ly/435mNQh
- Albuquerque, A. F., Filho, E. E., Nagano, M. S., & Junior, L. A. P. (2016). A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0051-1>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158, 76-90. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005&nrm=iso
- Alvarez González, L. I., Vázquez Casielles, R., & Santos Vijande, M. L. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*.
- Alves, C. A. (2016). Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. *Revista Alcance*, 23(1 (Jan-Mar)), 92-110.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Mypes en el Perú. *Centrum Católica*.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2009). Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales. *investigaciones económicas*, 33(2), 233-270.
- Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2013). *Métodos cuantitativos. Herramientas para la investigación en salud 4ed*. Universidad del Norte. <https://books.google.com.pe/books?id=A3laDwAAQBAJ>
- Caba, J. (2023). *El meteórico crecimiento económico de China se estanca. ¿Cuáles son sus consecuencias? 14/5/23 - YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=Fu4uoYYxsmw>

- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education. *Review of Higher Education*, 6. <https://doi.org/10.1353/rhe.1983.0009>
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodriguez Monroy, C. (2012). *La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte*.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista de epidemiología y medicina preventiva*, 1(1), 3-7.
- Chavarro, J. (2022, 7 de julio). *Evolución del mercado global de flores, su desarrollo por región y las oportunidades de Colombia en los principales países y regiones importadoras | Metroflor*. <https://www.metroflorcolombia.com/evolucion-del-mercado-global-de-flores-su-desarrollo-por-region-y-las-oportunidades-de-colombia-en-los-principales-paises-y-regiones-importadoras/>
- Chávez, A. C., & Avellanda, R. R. (2004). El perfil organizacional de las PyMEs (microempresas, pequeñas y medianas Empresas) En el sector manufacturero: un análisis integral. *Administración y Organizaciones*, 7(13), 69-89.
- Chion, S. Julio., & Vincent, Charles. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Pearson.
- Coen, C. A., & Maritan, C. A. (2011). Investing in capabilities: The dynamics of resource allocation. *Organization Science*, 22(1), 99-117. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0524>
- ComexPerú. (2022, 27 de mayo). *Perú: ¿Cómo promover su inserción en el sector formal?* Semanario 1121. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mypes-en-el-peru-como-promover-su-insercion-en-el-sector-formal>
- Congreso de la República del Perú. (2003, 3 de julio). *Ley 28015. Ley de la promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2013, 30 de setiembre). *Decreto Legislativo 1086-2013. Ley de la Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. <https://www.gob.pe/institucion/susalud/normas-legales/852939-1086-2013>
- Cortés, C. B. Y., & Landeta, J. M. I. (2013). Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 45, 5-11.
- D'Alessio Ipinza, F. (2016). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (3.ª ed.). Pearson Educación.

- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Diario oficial El Peruano. (2021, febrero 13). *Cultivo de flores en el Perú ocupa a 7,000 pequeños productores de la agricultura familiar*. <https://elperuano.pe/noticia/115273-cultivo-de-flores-en-el-peru-ocupa-a-7000-pequenos-productores-de-la-agricultura-familiar>
- Doorman, F., Miranda R, F., De nie, C., Ooijens, J., Ramírez A., C., Sáenz C., C., & Sancho B.; Ellen. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque "investigación adaptativa"*. UNA, Escuela de Ciencias Agrarias. <https://books.google.com.pe/books?id=LG4qAAAYAAJ>
- Enrique Rendón-Macías, M., Ángel Villasís-Keever, M., & Guadalupe Miranda-Novales, M. (2016). Estadística descriptiva: 397-407. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407. <http://www.revistaalergia.mx>
- Espinal, N. (2021, marzo 1). Hay 4,000 hectáreas para el cultivo de flores en el Perú. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/hay-4000-hectareas-para-el-cultivo-de-flores-en-el-peru-noticia/>
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 0.
- Florence, P. S. (1957). New Measures of the Growth of Firms. En *Source: The Economic Journal* (Vol. 67, Número 266). <https://www.jstor.org/stable/2227786>
- Gallizo Larraz, J. L., & Vázquez Talavera, N. (2013). *Análisis de la financiación de la empresa familiar frente a la no familiar*. Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida. <http://hdl.handle.net/10459.1/47268>
- Gómez Villanueva, J. E. (2008). *Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las pymes de nueva creación*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].TDX. <http://hdl.handle.net/10803/3970>
- Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones* (4.ª ed.). Thomson Reuters.
- Güenaga, J. P. S. L. y J. B. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. El Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2632838&lang=es&site=ehost-live>

- Handoyo, S., Mulyani, S., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). Firm Characteristics, Business Environment, Strategic Orientation, and Performance. *Administrative Sciences*, 13(3), 74. <https://doi.org/10.3390/admsci13030074>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana México.
- Hernández-Ávila, C. E., & Escobar, N. A. C. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1 (enero-junio)), 75-79.
- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(1), 33-46.
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention*, 19(3), 289-300. <https://doi.org/10.5093/in2010v19n3a9>
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181. <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/20142300>
- Iglesias, D. H. (2002). Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario. *Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología a Agropecuaria*.
- Jaramillo, C. (2006). Las finanzas de los negocios familiares: El tamaño si importa. *Debates IESA*, 11(2).
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jiménez, P. A. F. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas de la Universidad Católica Boliviana*, 25, 25-83. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454004>
- Korl, Y., Mahoney, J., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). *Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship*.
- Kotler, P. & K. K. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Keller, K. L., Edición, D., María, T., Mues, A., Mónica, Z., Gay, M., De La, M., Eloísa, L., Rivera, A., Hernández, M., Enrique, E., & Bianchi, C. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.

- Kwaku, A.-A., & Singh, S. (1998). Market Orientation and Performance: An Empirical Study of British SMEs. *The Journal of Entrepreneurship*.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado* (2.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Leiva Bonilla, J. C. (2013). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *Tec Empresarial*, 1(1), Pág. 38-42. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/876
- Lessem, R. (1982). Business and social expression: Understanding business growth and decline. *Omega*, 10(1), 11-17. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(82\)90080-9](https://doi.org/10.1016/0305-0483(82)90080-9)
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (16.ª ed.). McGraw-Hill. <https://books.google.com.pe/books?id=Tbo-LgEACAAJ>
- Magretta, Joan. (2016). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Patria.
- Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344.
- Malhotra, N. K., Ortiz Salinas, M. E., & Benassini, M. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 65-75. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.T01-2-00004>
- Merino, A. (2023). *El comercio de fertilizantes en el mundo - Mapas de El Orden Mundial - EOM*. <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/comercio-fertilizantes-mundo/>
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2016). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Sage publications.
- Midagri. (2021, 13 de febrero). *MIDAGRI: Más de 7,000 pequeños productores de la Agricultura Familiar se dedican al cultivo de flores en Perú - Noticias - Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - Plataforma del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/342309-midagri-mas-de-7-000-pequenos-productores-de-la-agricultura-familiar-se-dedican-al-cultivo-de-flores-en-peru>
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Research notes and commentaries market orientation: Marketing capabilities, and firm performance. En *Strategic Management Journal* (Vol. 30, Número 8, pp. 909-920). <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Mosquera Fernández, F. J., Patricia, S., Berrio, R., Javier, O., Pinzón, R., & Co, O. E. (2017). *Market Orientation in Small Enterprises of Leather Footwear Sector at Bogotá*.
- Mostacero Mayo, D. F. (2020). *Informalidad en las mypes y su influencia en la recaudación del Impuesto General a las Ventas en el Perú* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de san Marcos]. Repositorio institucional tesis y trabajos de investigación UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/11780>
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. En *Journal of Market Focused Management* (Vol. 2).
- Noriega, E., Galvis, F. S., Orozco, J. V., & JAAFAR, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*, 18.
- OECD - The Observatory of Economic Complexity. (2021). *Semilla, flor, para siembra Complexity*. Semilla flor , para siembra. <https://oec.world/es/profile/hs/seed-flower-for-sowing>
- OECD, & CAF Development Bank of Latin America. (2019). *América Latina y el Caribe 2019, Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. OECD. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>
- Orús, A. (2023, noviembre 30). *Flores: principales exportadores a nivel mundial en 2021*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1337297/principales-exportadores-de-flores-del-mundo-segun-valor-de-exportacion-en-2021/>
- Párraga Zambrano, L. A. (2017). *La implementación de las tecnologías de la información y comunicación en las PYMES de la zona 4 del Ecuador y su impacto en la competitividad empresarial*.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3.^a ed.). Oxford University Press.
- Peñate Santana, Y. (2013). *Factores determinantes del crecimiento de las pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora*. [Tesis de doctorado, Universidad de Oviedo]. Repositorio Universidad de Oviedo. <http://hdl.handle.net/10651/20037>
- Pimenta da Gama, A. (2023). Marketing performance: aligning people, processes, and results. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 96-104. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2021-0170>

- Porter, M. E. (2001). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Ed. rev., 28.^a reimpr.). CECSA.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.^a ed. reformada). Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, J. P. H. (2017). Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. *Cielo*, 3, 5.
- Rodríguez Ojea Picos, M. S., Carpio Rojas, V. E., Farfán Noé, J. L., Salazar Tinco, A., & Yance Quispe, M. F. (2022). *Trabajo de investigación fábrica virtual de experiencias tienda virtual de regalos memorables*.
- Rosel, J., & Elosegui, E. (1991). *Un modelo de ecuaciones estructurales para diseños en panel* (Vol. 3, Número 2).
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sanchez, Antonio. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2. <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19218>
- Ruiz, F. (2021). El desarrollo productivo de las Pymes en la post pandemia. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, 6(11), 288-300. <https://doi.org/10.35305/prcs.vi11.448>
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. E. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información*. *Cuadernos de contabilidad*, 20(50).
- Sánchez-Escobedo, P. (2022). *Diseño y desarrollo de instrumentos en línea* (Vol. 2). Pedro Sanchez-Escobedo.
- Serida Nishimura, J. F., Borda Reyes, A. J., Alzamora Ruiz, J., & Morales Tristán, O. , & G. de L. C. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*.
- Serna, M. del C. M. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. UAA.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos* (19a ed., Ed.). McGraw-Hill Education.
- Torres Miguel. (2014, junio 15). *ComexPerú: El 85% de las Mype en Perú es informal*. <https://noticierocontable.com/comexperu-el-85-de-las-mype-en-peru-es-informal/>

- Trinidad, S. (2024). *Extorsiones en el Perú: Análisis de un fenómeno creciente*. PuntoEdu, <https://puntoedu.pucp.edu.pe/coyuntura/ola-de-extorsiones-la-ciudadania-ya-no-denuncia-pues-ha-perdido-la-confianza-en-las-instituciones/>
- Van Horne, J. C., Wachowicz, J. Martin., & González Osuna, M. Aida. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall.
- Vázquez, Y., & Arredondo Cervantes, L. (2014). *Importancia de las Pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba*.
- Véliz Capuñay, C. (2017). Análisis multivariante. *Métodos estadísticos multivariantes para la investigación*. México: Cengage Learning.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Whetten, D. A. (1987). Organizational Growth and Decline Processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335-358. <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/2083252>
- Yamada, G. (2014). Desempeño de la microempresa familiar en el Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 64, 5-29.

ANEXOS:

ANEXO A: Guía de entrevista a mayoristas del sector flores del mercado Santa Rosa del Rímac

Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura relacionada al sector de flores, la cual tiene por título “Análisis de la relación que existe entre las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño empresarial: Estudio del caso sector mayoristas de floristería de los mercados de flores de Lima 2023”.

Objetivo: La presente entrevista tiene por objetivo recoger información general que nos ayude a perfilar y entender el problema que tengan los mayoristas de flores. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos, por tal razón, será confidencial.

¿Está de acuerdo con que se utilice esta información con fines académicos? Si () No ()

1. Sexo: M () F ()
2. Cual su edad:
3. Hace cuanto tiempo viene trabajando dentro de este mercado.
4. Puede describirnos el proceso de la venta de flores desde que llega hasta que lo vende.
5. ¿Cuántos tipos de mayoristas existen y qué porcentaje aproximado hay de cada uno?
6. ¿Cómo ha sido el rendimiento de su negocio en los últimos años? ¿Han notado una disminución o aumento en las ventas con respecto a los años anteriores?
7. ¿Cuánto es su porcentaje de mermas de los productos que vende?
8. ¿Cuál es su margen de porcentaje en promedio? ¿cuanto lo compra y cuanto lo vende?
9. ¿Qué obstáculos o problemas han enfrentado como empresa en el contexto actual? (¿qué problemas grandes han tenido en el último año?
10. ¿Cómo financian sus actividades comerciales, tienen préstamos con instituciones financieras?
11. ¿Qué oportunidades ve para mejorar su oferta y atraer a nuevos clientes?
12. ¿Han notado cambios en la demanda o preferencias de los clientes que hayan afectado negativamente su negocio? (por ejemplo, algunos productos ya no se venden como años anteriores, o si los clientes ahora buscan otras cosas en comparación de antes o siguen comprando lo mismo)
13. ¿Cuál es su visión futura sobre el negocio de las flores, cómo cree cambiará en los próximos años?
14. ¿Qué estrategias de marketing y promoción han utilizado en el pasado para atraer y retener clientes? ¿Han obtenido resultados positivos con estas estrategias?

15. ¿Qué piensan sus clientes sobre su empresa y sus productos? ¿Cree que tienen alguna ventaja competitiva en comparación con otros mayoristas de flores?
16. Los productores importan sus semillas o las compran localmente,
17. Los productores tienen almacenamiento
18. Los mayoristas procesan los productos
19. Los productores hacen marketing y ventas
20. Los mayoristas dan servicio post venta
21. Los distribuidores venden a cualquier persona
22. Los revendedores tienen almacenes
23. Los revendedores hacen procesamiento y selección de los productos
24. Los mayoristas puros compran localmente o las importan.
25. Los mayoristas puros hacen procesamiento y selección de ventas
26. Los mayoristas puros hacen marketing y ventas,
27. Los mayoristas puros dan servicio post venta
28. ¿Hace alguna evaluación sobre si sus clientes están satisfechos con la calidad de sus productos, los precios y el servicio ofrecido? ¿Han recibido comentarios negativos?
29. ¿Ha realizado estudios de mercado o encuestas para entender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes? ¿Tienen información actualizada sobre las tendencias del mercado y las preferencias de los compradores de flores?
30. ¿Cómo hacen para vender más? ¿Consideran que tienen suficientes capacidades de marketing para enfrentar los desafíos actuales?
31. ¿Cómo se llevan con sus clientes? ¿Son amigos cercanos, solo hacen negocios o se conocen bien? ¿Han implementado alguna estrategia para mantener relaciones sólidas y duraderas con ellos?-
32. ¿Han considerado la posibilidad de diversificar su oferta de productos, es decir vender otros productos o servicios para adaptarse a las nuevas demandas del mercado?
33. ¿Conocen bien a las otras tiendas que venden flores al por mayor? ¿Sabe si aplican estrategias de venta para poder competir mejor?"
34. ¿Qué opina sobre el mercado de Piedra Liza?

ANEXO B: Guía de entrevista a los dirigentes del sector flores del mercado

Santa Rosa del Rímac.

Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura relacionada al sector de flores, la cual tiene por título “Análisis de la relación que existe entre las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño empresarial: Estudio del caso sector mayoristas de floristería de los mercados de flores de Lima 2023”.

Objetivo: La presente entrevista tiene por objetivo recoger información general que nos ayude a perfilar y entender el problema que tengan los mayoristas de flores. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos, por tal razón, será confidencial.

¿Está de acuerdo con que se utilice esta información con fines académicos? Si () No ()

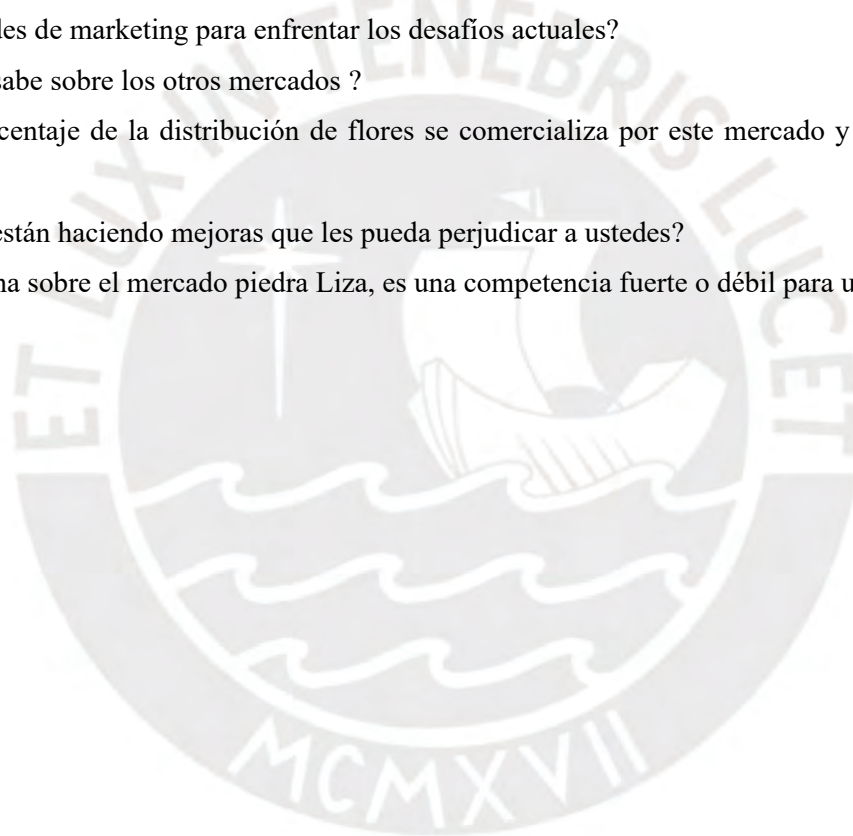
- 1) ¿Cuál es su nombre y de que mercado es dirigente?
- 2) ¿Cuánto tiempo tiene dirigiendo este mercado?
- 3) ¿Cuál es su análisis general de la realidad del sector flores?
- 4) ¿Cómo calificaría a las dirigencias anteriores, qué errores y éxitos tuvieron para el mercado?
*. Se aprende de los errores o se siguen cometiendo los mismos
- 5) ¿Cuántos asociados hay en total en el mercado?
- 6) ¿Cuál es su visión futura de Ud. sobre el mercado de las flores? ¿Cómo cree que cambiará en los próximos años?
- 7) ¿Tienen objetivos a mediano largo plazo?
- 8) ¿Existe un plan formal, (un documento o un acta) aprobado por los asociados, donde se establezca un visión clara a largo plazo sobre qué se va hacer en el futuro.

En caso afirmativo a la respuesta anterior pasar a la preguntas 8, sino a la pregunta 9

- 9) ¿Cómo se establecen esos objetivos y metas?
*. Hacen reuniones de planificación sobre cómo abordar el futuro o solo se dedican a resolver problemas coyunturales del momento.
* se revisan las metas y objetivos establecidos?, se llevan a cumplir en los plazos acordados.
*Utilizan indicadores
- 10) ¿Qué estrategias de marketing y promoción han sido implementadas a nivel asociativo para atraer nuevos clientes y retener a los clientes habituales? ¿Cuáles han sido los resultados de estas estrategias a nivel del sector de flores?
- 11) ¿Cómo les va a los asociados (mayoristas) sobre cómo les va el negocio ahora? ¿Creen que han experimentado una disminución en las ventas y perdido clientes o han aumentado y por qué cree eso?
- 12) ¿Cuáles son los principales problemas más grades a los que se enfrentan como sector de flores?
¿Qué problemas tienen?

- 13) ¿Cuáles son las oportunidades que ven para mejorar el sector de flores, para mejorar la oferta y atraer a nuevos clientes como asociación?
- 14) ¿Han notado que los clientes están pidiendo o prefiriendo cosas diferentes a lo que ustedes ofrecen y afecten negativamente a sus negocios?
- 15) ¿Cuál es su visión futura sobre el negocio de las flores, cómo cambiará en los próximos años?

- 16) ¿Han llevado a cabo estudios de mercado o análisis a nivel asociativo para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes en el mercado mayorista de flores? ¿Tienen con información actualizada sobre las tendencias y cambios en el comportamiento de los compradores?
- 17) ¿Cómo hacen las tiendas para vender más, es decir cómo hacen para que la gente les compren más?, ¿Usan publicidad, anuncios, redes sociales? ¿Consideran que se deben fortalecer las capacidades de marketing para enfrentar los desafíos actuales?
- 18) ¿Cuánto sabe sobre los otros mercados ?
- 19) ¿Qué porcentaje de la distribución de flores se comercializa por este mercado y cuanto por los otros?
- 20) ¿Sabe si están haciendo mejoras que les pueda perjudicar a ustedes?
- 21) ¿Qué opina sobre el mercado piedra Liza, es una competencia fuerte o débil para ustedes?



ANEXO C: Encuesta piloto realizada a los mayoristas del mercado de flores Santa Rosa.

Encuesta aplicada

I. Introducción

¡Hola! Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura relacionada al sector de flores, la cual tiene por título “La influencia de las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño empresarial: Estudio del caso sector mayoristas de flores del Mercado de Santa Rosa - Rímac - Lima 2023”.

Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo recoger información sobre las estrategias de “Orientación al mercado y capacidades de marketing” que emplea el sector. Cabe resaltar que la información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos, y su participación es de forma anónima, asimismo, al concluir el estudio, los resultados estarán a disposición del público en el repositorio de tesis de la Universidad.

La realización de la investigación está a cargo de los alumnos Rómel Anaya De La Cruz (ranaya@pucp.edu.pe) y Sary Anaya De La Cruz (sary.anaya@pucp.edu.pe), dirigido por el asesor Mg. Juan Miguel Coriat Nugent. En caso de cualquier duda o consulta ponerse en contacto con dichos correos.

¿Está de acuerdo y autoriza la publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la presente investigación académica en los términos antes mencionados? Si () No ()

Según el Decreto Supremo N° 0.13-2013-Produce, define a la micro y pequeña empresa como la unidad económica constituida por persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de producción, transformación, comercialización entre otros.

Tipo	Ventas anuales	Ventas anuales	Ventas promedio diario
	UIT	S/	S/
Micro empresa	Hasta 150 UIT	Hasta S/742,500	Hasta S/ 2,034
Pequeña empresa	150 UIT - 1700 UIT	S/ 742,500 - S/ 8'415,000	S/ 2,034 - S/ 23,054
Mediana empresa	1700 UIT - 2300 UIT	S/ 8'415,000 - S/ 11'385,000	S/ 23,054 - S / 31,191

II. Datos generales

- ¿Qué edad tiene?:.....
- ¿Cuál es su género?:
 - Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no decirlo.
- ¿Cuál es su grado de instrucción educativa:

- Secundaria en curso o incompleta
- Secundaria completa
- Técnico en curso o incompleta
- Técnico completa
- Universitario en curso o incompleta
- Universitario completa
- Postgrado en curso o incompleta
- Postgrado completa

4. ¿Cuántos años tiene su empresa?:.....

5. ¿Cuántos empleados tiene?:.....

III. Orientación al mercado:

La orientación al mercado significa que una empresa escucha atentamente a sus clientes, se esfuerza y preocupa por hacer lo que los clientes quieren, y adapta sus productos o servicios para satisfacer esas demandas. En resumen, es poner al cliente en el centro de todas las decisiones de la empresa, desde el desarrollo de productos hasta la estrategia de marketing, para asegurarse de ofrecer lo que el cliente realmente necesita y desea.

A continuación, se presentarán una serie de afirmaciones. Por favor, indica en cada una el nivel en el que concuerda con ellas en una escala del 1 al 7.

Donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=Muy en desacuerdo, 3=En desacuerdo, 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5=De acuerdo, 6=Muy de acuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

Inteligencia de mercado:

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo
¿En esta empresa nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para averiguar qué productos/servicios necesitarán en el futuro?							
¿En esta empresa realizamos muchas investigaciones de mercado internas?							
¿En esta empresa encuestamos a los usuarios finales (clientes de las florerías) al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos/servicios?							
¿A menudo hablamos o encuestamos a aquellas personas que pueden influir en las compras de nuestros usuarios finales (por ejemplo, floristerías, organizadores de eventos, minoristas)?							
¿La información sobre nuestros competidores es generada de forma independiente por varios miembros de esta empresa?							
¿En esta empresa revisamos periódicamente el probable efecto de los cambios en nuestro entorno empresarial sobre los clientes? (por ejemplo, regulaciones municipales, de salud, etc.)							

Difusión de inteligencia de mercado

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo
En esta empresa, nos reunimos con regularidad cada trimestre entre nuestros miembros para hablar sobre las tendencias y novedades del mercado.							
El personal de marketing de nuestra empresa dedica tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales.							
En esta empresa, enviamos regularmente documentos como informes y boletines que contienen información sobre nuestros clientes.							
Cuando ocurre algo importante con un cliente destacado o en el mercado, toda la empresa se entera rápidamente.							
La información sobre la satisfacción del cliente se comparte de forma constante en todos los niveles de esta empresa.							

Capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo
Nos toma mucho tiempo tomar decisiones sobre cómo responder a los cambios de precios de la competencia (R).							
Por diferentes razones, a menudo no prestamos atención a los cambios en las necesidades de productos/servicios de nuestros clientes. (R).							
Regularmente evaluamos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos/servicios para asegurarnos de que estén en sintonía con las preferencias de nuestros clientes.							
Si un competidor importante lanzara una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.							
En esta empresa, las quejas de los clientes no son atendidas adecuadamente. (R).							
Incluso si tuviéramos una excelente estrategia de marketing, es posible que no pudiéramos llevarla a cabo de manera oportuna (R).							

Por favor, evalúa tu empresa, en relación con tus principales competidores en términos de sus capacidades de marketing en las siguientes áreas:

Donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=Muy en desacuerdo, 3=En desacuerdo, 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5=De acuerdo, 6=Muy de acuerdo y 7=Totalmente de acuerdo

Capacidades de fijación de precios

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo
En esta empresa usamos nuestras habilidades y sistemas de precios para responder rápidamente a los cambios del mercado.							
En esta empresa tenemos conocimiento de las tácticas de precios de los competidores.							
En esta empresa realizamos un trabajo efectivo en la fijación de precios de productos/servicios.							
En esta empresa monitoreamos los precios de los competidores y cambios de precios.							

Capacidades de Gestión de producto

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo
Esta empresa tiene la capacidad para desarrollar y/o ofrecer nuevos productos/servicios.							
Desarrollamos nuevos productos/servicios aprovechando la inversión en investigación y desarrollo.							
En esta empresa lanzamos exitoso de nuevos productos/servicios.							
En esta empresa nos aseguramos que los esfuerzos de desarrollo de productos/servicios respondan a las necesidades del cliente.							

Capacidades de Gestión de la distribución

	1 Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7 totalmente de acuerdo
En esta empresa fortalecemos las relaciones con los distribuidores.							
En esta empresa atraemos y retener a los mejores distribuidores.							
En esta empresa agregamos valor a los negocios de nuestros distribuidores.							
En esta empresa proporcionamos altos niveles de soporte de servicio a los distribuidores.							

Capacidades de Gestión de la comunicación y marketing

	1 Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7 totalmente de acuerdo
En esta empresa desarrollamos y ejecutamos programas de publicidad.							
En esta empresa tenemos habilidades de gestión de publicidad y creatividad.							
En esta empresa tenemos habilidades de relaciones públicas.							
En esta empresa tenemos habilidades y procesos de gestión de la imagen de marca.							

Capacidades de Gestión de las ventas

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo
En esta empresa proporcionamos a los vendedores la capacitación que necesitan para ser efectivos.							
En esta empresa tenemos sistemas de planificación y control de ventas.							
En esta empresa tenemos habilidades de gestión de ventas.							
En esta empresa proporcionar soporte efectivo a la fuerza de ventas.							

Capacidades de Gestión de planificación y marketing

	1 Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7 totalmente de acuerdo
En esta empresa asignamos recursos de marketing (dinero, tiempo, esfuerzo, etc.) de manera efectiva.							
En esta empresa tenemos la capacidad para segmentar y enfocarnos en el mercado segmentado de manera efectiva.							
En esta empresa desarrollamos estrategias de marketing creativas.							
En esta empresa somos exhaustivos en los procesos de planificación de marketing.							

Por favor, evalúa el rendimiento de tu empresa durante el último año en relación con tus principales competidores. Escala de siete puntos con 1 (mucho peor que los competidores) a +7 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala."

Desempeño en el mercado

	1= Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7= Mucho mejor que los competidores
¿En el último año como fue el crecimiento de la cuota de mercado en relación con la competencia?							
¿En el último cómo fue la adquisición de nuevos clientes?							
¿En el último año aumentaron las ventas a clientes actuales?							
¿En el último año cómo fue el crecimiento en ingresos por ventas?							

Rentabilidad

	1 Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7 Mucho mejor que los
¿En el último año cómo fue la rentabilidad de su empresa?							
¿En el último año alcanzó sus objetivos financieros?							

ANEXO D: Guía de encuesta final aplicada

Encuesta aplicada

IV. Introducción

¡Hola! Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura relacionada al sector de flores, la cual tiene por título “La influencia de las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño empresarial: Estudio del caso sector mayoristas de flores del Mercado de Santa Rosa - Rímac - Lima 2023”.

Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo recoger información sobre las estrategias de “Orientación al mercado y capacidades de marketing” que emplea el sector. Cabe resaltar que la información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos, y su participación es de forma anónima, asimismo, al concluir el estudio, los resultados estarán a disposición del público en el repositorio de tesis de la Universidad.

La realización de la investigación está a cargo de los alumnos Rómel Anaya De La Cruz (ranaya@pucp.edu.pe) y Sary Anaya De La Cruz (sary.anaya@pucp.edu.pe), dirigido por el asesor Mg. Juan Miguel Coriat Nugent. En caso de cualquier duda o consulta ponerse en contacto con dichos correos.

¿Está de acuerdo y autoriza la publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la presente investigación académica en los términos antes mencionados? Si () No ()

V. Datos generales

Según el Decreto Supremo N° 0.13-2013-Produce, define a la micro y pequeña empresa como la unidad económica constituida por persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de producción, transformación, comercialización entre otros.

Tipo	Ventas anuales	Ventas anuales	Ventas promedio diario
	UIT	S/	S/
Micro empresa	Hasta 150 UIT	Hasta S/742,500	Hasta S/ 2,034
Pequeña empresa	150 UIT - 1700 UIT	S/ 742,500 - S/ 8'415,000	S/ 2,034 - S/ 23,054
Mediana empresa	1700 UIT - 2300 UIT	S/ 8'415,000 - S/ 11'385,000	S/ 23,054 - S / 31,191

6. Ud. Se considera:

- Micro empresa Pequeña empresa Mediana empresa

7. Entendiendo que:

- Un productor es la empresa que crea productos desde cero, como cultivar las flores, traerlos al mercado y venderlos;
- Un mayorista puro es aquel que compra productos directamente de los productores y luego los vende en grandes cantidades a otras empresas, como revendedores, y también al público. Y, por último,
- Un revendedor es la empresa que compra productos tanto de los mayoristas como de los productores, pero se caracteriza por ofrecer una gran variedad de productos a sus clientes, usted se considera:

- Productor Mayorista puro Revendedor

Sólo si respondió que es “**productor**” en la pregunta 2 pasar a la pregunta 3 y 4, de lo contrario pasar a la pregunta 5.

8. ¿Hace importación de semillas o esquejes? Si () No(), con qué frecuencia?.....

9. Qué porcentaje de su producción destina a los mayoristas?

10. ¿Cómo se inició en el negocio?.....

11. ¿Hace cuánto tiempo comenzó con su empresa?

12. ¿Tienen licencia de funcionamiento municipal? Si () No (). ¿Emiten boletas o facturas? Si () No ()
13. Considerando que los trabajadores familiares son aquellos que trabajan **por lo menos 15 horas** a la semana en la empresa. ¿Cuántos trabajadores ,incluido usted y que son parte de su familia, hay en su empresa?.....
14. Considerando que un empleado fijo es aquella persona que hace “algún trabajo en la empresa” por lo menos 8 horas diarias o como mínimo 48 horas semanales. En promedio cuántos empleados fijos, incluido usted, tiene?.....
15. Considerando que un empleado temporal (empleado para campaña), son aquellas personas adicionales que trabajan solo en campañas o estaciones de mayor demanda: como por ejemplo: Año nuevo, San Valentín, Día de la madre, día de los muertos, Sr de los Milagros, etc. ¿Cuántos empleados temporales en promedio contrata para estas fechas?.....
16. ¿Entendiendo “litigio legal” como: Demanda laboral por parte de algún trabajador o extrabajador, disputas de propiedad de stands y/o arrendamientos, problemas con proveedores, litigios de cobranza o deudas. Su empresa está involucrada actualmente en algún tipo de “litigio legal” que podrían afectar la estabilidad financiera o su funcionamiento normal de su empresa? Si () No () .Si la respuesta es **SI** finalizar la encuesta.
17. ¿En el último año:
- Su empresa ha adquirido algún stand o locación adicional para ampliar su cuota de mercado Si () No ()
 - En su empresa ingresó algún socio nuevo Si () No ()
 - Se dividió el negocio entre los socios y cada uno abrió su empresa? Si () No () .
18. ¿Tiene socios en su empresa? Si () No() En caso de tener socios, cuanto de la empresa le corresponde a cada uno.....
19. ¿Tu negocio se detuvo debido a algún tipo evento o situaciones graves como desastres naturales, incendios, inundaciones, cierres temporales o crisis en el último año? Sí () No ()?
20. ¿Cuántos stand o puestos tiene en total?.....
21. ¿Vende flores importadas? Si () No (), y ¿con qué frecuencia las importa?.....
22. ¿Hace ventas al crédito? Si () No (), a cuantos días:.....
23. Datos demográficos:
- ✓ ¿Qué edad tiene?.....
 - ✓ ¿Cuál es su género?: Masculino () Femenino ()
 - ✓ ¿Cuál es su último nivel educativo alcanzado
 - Primaria
 - Secundaria
 - Técnico en curso o incompleta
 - Técnico completa
 - Universitario en curso o incompleta
 - Universitario completa

VI. Orientación al mercado:

La orientación al mercado significa que una empresa escucha atentamente a sus clientes, se esfuerza y preocupa por hacer lo que los clientes quieren, y adapta sus productos o servicios para satisfacer esas demandas. Está compuesto por la inteligencia de mercado, difusión de la inteligencia de mercado y la capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado.

A continuación, se presentarán una serie de afirmaciones. Por favor, indica en cada una el nivel en el que concuerda con ellas en una escala del 1 al 7.

Donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=Muy en desacuerdo, 3=En desacuerdo, 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5=De acuerdo, 6=Muy de acuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

Inteligencia de mercado: La inteligencia de mercado es el proceso de comprender las necesidades actuales y futuras de los consumidores a través de la recopilación de información, que incluye reuniones con clientes, investigaciones internas, encuestas a usuarios finales y el seguimiento de la competencia y el entorno empresarial. Esto ayuda a tomar decisiones informadas sobre productos y servicios (agregar no sabe no opina en 8)

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo	8= No sabe no opina
En esta empresa nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para averiguar qué productos/servicios necesitarán en el futuro.								
En esta empresa frecuentemente realizamos reuniones internas con diferentes personas involucradas en el negocio (vendedores).								
En esta empresa conversamos con los usuarios finales (florerías, organizadores de eventos, restaurantes, hoteles, funerarias, etc.) al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos/servicios.								
A menudo hablamos o encuestamos a aquellas personas que pueden influir en las compras de nuestros usuarios finales (floristerías, organizadores de eventos, restaurantes, funerarias, etc).								
La información sobre nuestros competidores es generada de forma independiente por varios miembros de esta empresa.								
En esta empresa periódicamente monitoreamos el probable efecto de los cambios en nuestro entorno empresarial que pudiese afectar a los clientes (por ejemplo, regulaciones municipales, de salud, de seguridad, etc.)								

Difusión de inteligencia de mercado:

La difusión de la inteligencia de mercado se refiere a cómo la información se comparte y fluye entre los diferentes actividades, de una organización. Esto implica reuniones periódicas para discutir tendencias, compartir datos sobre clientes, mantener a todos informados sobre eventos importantes en el mercado y garantizar que la satisfacción del cliente sea conocida y tenida en cuenta en todos los niveles de la unidad de negocio. Es decir, se trata de asegurar que la información relevante llegue a todas las partes de la organización de manera eficiente.

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo	8=No sabe no opina
En esta empresa, nos reunimos con frecuencia entre nuestros miembros para hablar sobre las tendencias y novedades del mercado.								
Los socios de nuestra empresa dedican tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes.								
En esta empresa, con frecuencia informamos a nuestro personal sobre las preferencias y requerimientos de nuestros clientes.								
Cuando ocurre algo que afecta a un cliente o al mercado, toda la empresa se enteran rápidamente.								
Los eventos que afectan la satisfacción del cliente son compartidas rápidamente al interior del negocio para solucionar el problema.								

Capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado:

La capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado se refiere a cómo una empresa reacciona ante los cambios en el mercado y las necesidades de los clientes. Esto implica la agilidad para ajustar precios, desarrollar productos alineados con las demandas del mercado, responder a la competencia de manera rápida y escuchar y atender las quejas de los clientes. Es decir, se trata de la capacidad de la empresa para adaptarse y tomar medidas eficientes en función de la información del mercado.

	1=Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7=Totalmente de acuerdo	8=No sabe no opina
Nos toma mucho tiempo tomar decisiones sobre cómo responder a los cambios de precios de la competencia (R).								
Por diferentes razones, a menudo no prestamos atención a los cambios en las necesidades de los clientes (por ejemplo nuevas variedades de flores)/servicios (servicios de envío a las agencias, envío de flores seleccionadas) de nuestros clientes. (R).								
Frecuentemente evaluamos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos (por ejemplo nuevas variedades de flores) / servicios (envío de flores, selección de flores) para asegurarnos de que estén en sintonía con las preferencias de nuestros clientes.								
Si un competidor importante lanzara una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.								
En esta empresa, cuando los clientes se quejan sobre la calidad de los productos siempre le brindamos la solución atención adecuada.								
Incluso si tuviéramos una excelente estrategia de marketing, es decir un plan estructurado para llegar a los consumidores de manera efectiva y lograr los objetivos comerciales propuestos, es posible que no pudiéramos llevarla a cabo de manera oportuna (R).								

Por favor, evalúa tu empresa, en relación con tus principales competidores en términos de sus capacidades de marketing en las siguientes áreas:

Donde 1=Mucho peor que los competidores, 2=peor que mis competidores, 3=Ligeramente peor que los competidores, 4=Igual que los competidores, 5=Ligeramente mejor que los competidores, 6=Mejor que los competidores y 7= Mucho mejor que los competidores

Capacidades de fijación de precios: La capacidad de fijación de precios se refiere a la habilidad de una empresa para adaptar y establecer precios de productos o servicios de manera ágil en respuesta a cambios en el mercado. Implica conocer las tácticas de precios de los competidores, realizar una fijación efectiva de precios y monitorear continuamente los cambios en los precios del mercado para tomar decisiones estratégicas sobre los precios de la empresa

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa usamos nuestras habilidades y sistemas de precios para responder rápidamente a los cambios del mercado.								
En esta empresa tenemos conocimiento de las tácticas de precios de los competidores.								
En esta empresa realizamos un trabajo efectivo en la fijación de precios, es decir que logramos el objetivo de vender los productos de manera exitosa.								
En esta empresa estamos al tanto de los precios de la competencia y de cualquier ajuste de los precios en el mercado								

Capacidades de desarrollo de producto: Es la capacidad de una empresa para desarrollar, ofrecer y lanzar con éxito nuevos productos o servicios al mercado. Esto implica aprovechar la inversión en investigación y desarrollo para crear ofertas innovadoras que respondan a las necesidades del cliente y sean exitosas en su lanzamiento.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa tenemos la capacidad para desarrollar y/o ofrecer nuevos productos/servicios.								
Desarrollamos nuevos productos (por ejemplo probando la aceptación de nuevas variedades de flores) /servicios (selección de flores, y transporte especializado, climatizado) aprovechando la inversión en investigación y desarrollo.								
En esta empresa lanzamos exitosamente nuevos productos como nuevas variedades de flores y servicios adicionales como selección, empaque, transporte hacia el cliente, etc.								
En esta empresa nos aseguramos que los esfuerzos de desarrollo y mejora de productos y servicios respondan a las necesidades de los clientes.								

Capacidades de Gestión de la distribución: Se refiere a las acciones y estrategias implementadas por una empresa para fortalecer las relaciones con sus distribuidores, administrar de manera efectiva la red de distribución para maximizar la eficiencia y el éxito en la entrega de productos o servicios al mercado. Esto incluye atraer y retener a los mejores distribuidores, agregar valor a sus operaciones comerciales y brindarles un alto nivel de soporte de servicio.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa fortalecemos las relaciones con los distribuidores (florerías, organizadores de eventos, restaurantes, hoteles, funerarias, etc.).								
En esta empresa atraemos y retenemos a los mejores distribuidores (florerías, organizadores de eventos, restaurantes, hoteles, funerarias, etc.)								
En esta empresa agregamos valor a los negocios de nuestros distribuidores. (por ejemplo, precios competitivos, capacitación sobre los usos de las flores, formas de preservación, logística o envíos oportunos)								
En esta empresa proporcionamos altos niveles de asistencia técnica a nuestros clientes (como capacitaciones sobre uso de las flores en arreglos, tratamientos para su mejor preservación, tiempos de duración)								

Capacidades de Gestión de la comunicación y marketing: se refiere a la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar programas de publicidad efectivos, gestionar la creatividad en sus estrategias de marketing, cultivar habilidades de relaciones públicas y administrar procesos para gestionar su imagen de marca y fortalecer su presencia en el mercado.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa, creamos y ejecutamos programas y campañas publicitarias de manera efectiva, es decir que logren resultados deseados.								
En esta empresa contamos con las habilidades de planificar, organizar y dirigir la publicidad, con la creatividad necesaria para desarrollar anuncios efectivos.								
En esta empresa tenemos habilidades de relaciones públicas.								
En esta empresa sabemos cómo mantener, cuidar y mejorar la imagen de nuestra marca.								

Capacidades de Gestión de las ventas: Se refiere a la capacidad de coordinación y optimización de recursos y procesos para lograr un desempeño efectivo y eficiente en las actividades de ventas de la empresa, implica proporcionar a su equipo de ventas la capacitación necesaria, implementar sistemas de planificación y control de ventas, poseer habilidades de gestión de ventas y brindar un soporte efectivo a su fuerza de ventas.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa ofrecemos a los vendedores la enseñanza y entrenamiento que requieren para ser buenos en su trabajo.								
En esta empresa tenemos sistemas (procesos y/o software) de planificación y control de ventas.								
En esta empresa tenemos vendedores con las habilidades y capacidades necesarias para las ventas.								
En esta empresa contamos con las habilidades y gestión de ventas necesarias, es decir la capacidad para planificar, supervisar, y ejecutar eficazmente las actividades de ventas.								
En esta empresa proporcionamos asistencia efectiva a la fuerza de ventas (capacitaciones y herramientas, y autonomías para que desarrollen efectivamente su trabajo).								

Capacidades de Gestión de planificación y marketing: Se relaciona con la habilidad de la empresa para diseñar y ejecutar estrategias efectivas y bien estructuradas para alcanzar sus metas comerciales. Esto incluye la asignación eficiente de recursos en actividades de marketing, la segmentación y enfoque exitoso en el mercado objetivo, la creación de estrategias creativas y la realización de procesos de planificación detallados.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa tenemos las habilidades de planificación de marketing, es decir diseñar, organizar un plan o estrategia que permita alcanzar un objetivo específico.								
En esta empresa tenemos la capacidad para segmentar a los clientes y enfocarnos en el mercado segmentado de manera efectiva.								
En esta empresa desarrollamos estrategias de marketing creativas. (por ejemplo promocionar sus productos de manera que capte la atención del público, campañas temáticas, uso de tecnologías para crear experiencias novedosas, catálogos virtuales donde se usen las variedades que comercializa).								
En esta empresa somos minuciosos en los procesos de planificación de marketing. Es decir, definimos objetivos, los ejecutarlos y controlamos.								

Capacidades de Implementación del marketing: Se relaciona con la habilidad de la empresa para combinar conocimientos, recursos, y procesos para llevar a cabo sus actividades de marketing de manera exitosa.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En esta empresa asignamos los recursos de marketing de la mejor manera posible de tal forma de obtener los resultados deseados.								
En esta empresa tenemos la capacidad de organizar nuestros recursos para llevar a cabo programas de marketing de manera exitosa.								
En esta empresa, convertimos las ideas de marketing en acciones concretas.								
En esta empresa, ponemos en práctica estrategias de marketing de manera rápida y efectiva.								

Por favor, evalúa el rendimiento de tu empresa durante el último año en relación con tus principales competidores.

Donde 1=Mucho peor que los competidores, 2=peor que mis competidores, 3=Ligeramente peor que los competidores, 4=Igual que los competidores, 5=Ligeramente mejor que los competidores, 6=Mejor que los competidores y 7= Mucho mejor que los competidores

Desempeño en el mercado: Es evaluar el desempeño empresarial, implica medir si una organización alcanza sus objetivos y metas previstos. Se evalúa considerando indicadores clave, como el crecimiento de los ingresos por ventas en el último año, el aumento de las ventas a clientes existentes, la adquisición de nuevos clientes y el crecimiento de la cuota de mercado en comparación con la competencia. Estos indicadores ofrecen una visión completa de la efectividad y el éxito de la empresa en su mercado y su capacidad para generar ingresos sostenibles, así como atraer y retener clientes.

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En el último año, el crecimiento de la cuota de mercado en relación con la competencia fue								
En el último año la adquisición de nuevos clientes fue								
En el último año las ventas a clientes actuales aumentaron								
En el último el crecimiento en ingresos por ventas fue								

Rentabilidad: La rentabilidad es una medida financiera que evalúa la eficiencia y el éxito económico de una inversión, proyecto, empresa o actividad. Generalmente se expresa como un porcentaje y muestra cuánto beneficio o ganancia se obtiene en relación con los costos o la inversión inicial. Una mayor rentabilidad indica que una inversión o actividad genera más beneficios en comparación con los costos asociados, lo que es fundamental para evaluar la salud financiera y la viabilidad de una empresa

	1=Mucho peor que los competidores	2	3	4	5	6	7=Mucho mejor que los competidores	8=No sabe no opina
En el último su empresa fue rentable								
En el último año, su empresa alcanzó sus objetivos financieros.								

Tienen algo más q agregar:.....

Gracias por su colaboración.



ANEXO E:

Agrupación de enunciados por factor: modelo original.

FACTORES	CODIGO	ENUNCIADO
"Por favor, indica cuánto estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Escala de siete puntos con 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) como anclas de la escala."		
Generación de inteligencia de mercado generation	GI1	En esta unidad de negocio nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para averiguar qué productos/servicios necesitarán en el futuro.
	GI2	En esta unidad de negocio, realizamos muchas investigaciones de mercado internas.
	GI3	Encuestamos a los usuarios finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos/servicios.
	GI4	A menudo hablamos con o encuestamos a aquellos que pueden influir en las compras de nuestros usuarios finales (por ejemplo, minoristas o distribuidores).
	GI5	En esta unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada de forma independiente por varios departamentos.
	GI6	Revisamos periódicamente el probable efecto de los cambios en nuestro entorno empresarial (por ejemplo, regulaciones) en los clientes.
Difusión de inteligencia de mercado	DI1	Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez por trimestre para discutir tendencias y desarrollos del mercado.
	DI2	El personal de marketing en nuestra unidad de negocio dedica tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otros departamentos funcionales.
	DI3	Nuestra unidad de negocio circula periódicamente documentos (por ejemplo, informes, boletines) que proporcionan información sobre nuestros clientes.
	DI4	Cuando sucede algo importante con un cliente importante o en el mercado, toda la unidad de negocio se entera en poco tiempo.
	DI5	Los datos sobre la satisfacción del cliente se difunden en todos los niveles de esta unidad de negocio de manera regular.
"Capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado	CR1	Nos lleva una eternidad decidir cómo responder a los cambios de precios de la competencia (R).
	CR2	Por diversas razones, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos/servicios de nuestros clientes (R).
	CR3	Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos de desarrollo de productos/servicios para asegurarnos de que estén alineados con lo que los clientes desean.
	CR4	Si un competidor importante lanzara una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.
	CR5	Las quejas de los clientes caen en oídos sordos en esta unidad de negocio (R).
	CR6	Incluso si se nos ocurriera un gran plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de implementarlo de manera oportuna (R).

Adaptado de Morgan et al. (2009).

Agrupación de enunciados por factor: modelo original (continuación)

FACTOR	CODIGO	ENUNCIADO
Por favor, evalúa tu unidad de negocio, en relación con tus principales competidores en términos de sus capacidades de marketing en las siguientes áreas. Escala de siete puntos con -3 (mucho peor que los competidores) a +3 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala.		
Capacidades de fijación de precios	FP1	Usando habilidades y sistemas de precios para responder rápidamente a los cambios del mercado.
	FP2	Conocimiento de las tácticas de precios de los competidores.
	FP3	Realizando un trabajo efectivo en la fijación de precios de productos/servicios.
	FP4	Monitoreo de los precios de los competidores y cambios de precios.
Capacidades de producto	CP1	Capacidad para desarrollar nuevos productos/servicios.
	CP2	Desarrollar nuevos productos/servicios para aprovechar la inversión en investigación y desarrollo.
	CP3	Lanzamiento exitoso de nuevos productos/servicios.
	CP4	Asegurar que los esfuerzos de desarrollo de productos/servicios respondan a las necesidades del cliente.
Capacidades de distribución	CD1	Fortaleza de las relaciones con los distribuidores.
	CD2	Atraer y retener a los mejores distribuidores.
	CD3	Agregar valor a los negocios de nuestros distribuidores.
	CD4	Proporcionar altos niveles de soporte de servicio a los distribuidores.
Capacidades de comunicación de marketing	CC1	Desarrolla y ejecuta programas de publicidad.
	CC2	Habilidades de gestión de publicidad y creatividad.
	CC3	Habilidades de relaciones públicas.
	CC4	Habilidades y procesos de gestión de la imagen de marca.
Capacidades de venta	CV1	Proporcionar a los vendedores la capacitación que necesitan para ser efectivos.
	CV2	Sistemas de planificación y control de gestión de ventas.
	CV3	Habilidades de venta de los vendedores.
	CV4	Habilidades de gestión de ventas.
	CV5	Proporcionar soporte de ventas efectivo a la fuerza de ventas.

Adaptado de Morgan et al. (2009).

Agrupación de enunciados por factor: modelo original (continuación)

FACTOR	CODIGO	ENUNCIADO
<p>Por favor, evalúa tu unidad de negocio, en relación con tus principales competidores en términos de sus capacidades de marketing en las siguientes áreas. Escala de siete puntos con -3 (mucho peor que los competidores) a +3 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala.</p>		
Capacidades de planificación de marketing	PM1	Habilidades de planificación de marketing.
	PM2	Capacidad para segmentar y enfocarse en el mercado de manera efectiva.
	PM3	Desarrollar estrategias de marketing creativas.
	PM4	Exhaustividad de los procesos de planificación de marketing.
Capacidades de implementación de marketing	CI1	Asignar recursos de marketing de manera efectiva.
	CI2	Organizar para implementar programas de marketing de manera efectiva.
	CI3	Traducir estrategias de marketing en acciones.
	CI4	Ejecutar estrategias de marketing rápidamente.
FACTOR	CODIGO	ENUNCIADO
<p>Por favor, evalúa el rendimiento de tu principal línea de negocio durante el último año en relación con tus principales competidores. Escala de siete puntos con -3 (mucho peor que los competidores) a +3 (mucho mejor que los competidores) como anclas de la escala."</p>		
"Desempeño en el mercado"	DM1	Crecimiento de la cuota de mercado en relación con la competencia.
	DM2	Adquisición de nuevos clientes.
	DM3	Aumento de ventas a clientes actuales.
	DM4	Crecimiento en ingresos por ventas.
Rentabilidad	RE1	Rentabilidad de la unidad de negocio.
	RE2	Alcanzar objetivos financieros.
	RE3	Retorno de la inversión ROI
	RE4	Retorno de las ventas ROS

Adaptado de Morgan et al. (2009).