

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



**Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad**  
**exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado de Aguas**  
**Verdes, distrito de Pardo Miguel-Naranjos, provincia de Rioja, región**  
**San Martín.**

Tesis que presenta los bachilleres  
**CALDERON YOVERA NOEMI MARGOTH**  
**GONZALES FIESTAS JACKELINE GABRIELA**

Para obtener el título profesional de  
**LICENCIADA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Lambayeque-Perú

Enero, 2022

**Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad  
exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado de Aguas  
Verdes, distrito de Pardo Miguel-Naranjos, provincia de Rioja, región  
San Martín.**

**Decreto de sustentación N°N°02 -2022-VIRTUAL- UNPRG- U.I./FACEAC**

**Lambayeque, 12 de enero del 2022**



Calderón Yovera Noemí Margoth  
Bachiller



Gonzales Fiestas Jackeline Gabriela  
Bachiller



M. Sc. Teodoro Martínez Inoñan  
Asesor



M.Sc. Nikolays Pedro Lizana Guevara  
Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales

**Aprobado por el jurado:**



Dra. María Magdalena Barrantes Quiroz  
Presidente



M. Sc. Iván Varias Rodríguez  
Secretario



M. Sc. Willy Anaya Morales  
Vocal



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**  
**ACTA DE LA DEFENSA Y CALIFICACIÓN FINAL DE LA TESIS PARA**  
**OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONES**



Nosotros los profesores, miembros del jurado de tesis para título profesional, integrado por:

**Presidente:** Dra. María Magdalena Barrantes Quiroz

**Secretario:** Dr. Ivan Ricardo Varías Rodríguez

**Vocal:** M.Sc. Willy Rolando Anaya Morales

**Asesor:** M.Sc. Teodoro Martínez Inoñán

En los ambientes de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, a las 12 horas del día 12 del mes de enero del 2022, se dio inicio al acto académico de la defensa de la tesis titulada:

Modelo de Gestión Asociativo para contrinuir a la competitividad exportadora de los productos de Pitahaya del Centro Poblado de Aguas Verdes, distrito de Pardo Miguel Naranjos, Provincia de Rioja, Región San Martín

Presentada por los bachilleres:

**E1:** Calderón Yovera Noemí Margot

**E2:** Gonzáles Fiestas Jackeline Gabriella

Cuyo proyecto de tesis fue aprobado mediante decreto N° 46-2020-VIRTUAL-UNPRG-U.I./FACEAC de fecha 5 de noviembre del 2020 y el decreto de autorización de sustentación es el N° 02-2022-VIRTUAL-UNPRG-U.I./FACEAC de Fecha 10 enero del 2022.

Luego de la exposición y de la defensa, procedimos a calificar, considerando los siguientes criterios:

Criterios:	ESTUDIANTE 1				ESTUDIANTE 2			
	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO
Claridad de la exposición	17	14	17	16	17	14	17	16
Dominio del tema	17	14	17	16	17	14	17	16
Visión holística de la investigación	17	14	17	16	17	14	17	16
Promedio simple	17	14	17	16	17	14	17	16

En esta fase de defensa, la nota obtenida de 16, corresponde al calificativo de bueno

Criterios:	Peso	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 1	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 2
Valoración del informe de investigación	2/3	10.7	10.7
Valoración de la defensa o sustentación de la tesis	1/3	5.3	5.3
Promedio ponderado	1	16	16

Que corresponde al calificativo de: E1 16 E2 16

Siendo las 13: 04 horas, del mismo día, damos por concluido el acto académico, y firmamos en señal de conformidad:

**María Barrantes Quiroz**

**Presidente**

**Iván R. Varías Rodríguez**

**Secretario**

**Willy R. Anaya Morales**

**Vocal**

**Teodoro Martinez Inoñán**

**Asesor**

Constancia original de conformidad y originalidad de la tesis y autorización de publicación.

### FORMATO 07

Lambayeque, 12 de enero de 2022

Señor

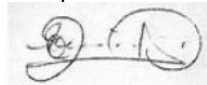
**Dr. JOSÉ HUMBERT BECERRA SANTA CRUZ DIRECTOR  
DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACEAC – UNPRG**

Por medio de la presente, nosotros los tesisistas y en mi calidad de asesor, hacemos llegar la tesis, desarrollada por:

<b>Estudiante 1:</b> • Apellidos y nombres • Código / Carrera profesional • Celular y Correo electrónico	Calderón Yovera Noemí Margoth 150811E / Comercio y Negocios Internacionales 937447209 / <a href="mailto:ncalderony@unprg.edu.pe">ncalderony@unprg.edu.pe</a>
<b>Estudiante 2:</b> • Apellidos y nombres • Código / Carrera profesional • Celular y Correo electrónico	Gonzales Fiestas Jackeline Gabriela 150822G / Comercio y Negocios Internacionales 979463406 / <a href="mailto:jgonzalesf@unprg.edu.pe">jgonzalesf@unprg.edu.pe</a>
<b>Título</b>	Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado de Aguas Verdes, distrito de Pardo Miguel-Naranjos, provincia de Rioja, región San Martín.
<b>N° y fecha del Decreto de aprobación del proyecto</b>	DECRETO N° 46-2020-VIRTUAL-UNPRG-U.I/FACEAC Lambayeque, 05 de Noviembre del 2020
<b>Asesor (apellidos y Nombres)</b>	M. Sc. Teodoro Martínez Inoñán M.Sc. Nikolays Pedro Lizana Guevara

Damos fe, que la presente tesis:

1. Es un documento original que cumple con los requisitos establecidos por la UNPRG
2. Nuestra tesis es inédita y no se encuentra publicado, parcial ni totalmente, en ningún sitio, ni nacional ni internacional. Autorizamos a la UNPRG a publicarla.
3. No existen conflictos de intereses que puedan afectar el contenido, resultados o conclusiones de la tesis
5. La tesis ha sido desarrollada y aprobada por los autores, bajo la dirección del asesor



M. Sc. Teodoro Martínez Inoñán



Calderón Yovera Noemí Margoth



Gonzales Fiestas Jackeline Gabriela

## **Dedicatoria**

El presente trabajo va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres, Ecna Yovera Chapoñan y Pedro Calderón Rojas, por su apoyo incondicional, amor y confianza me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más. A mis hermanos Kevin y Pedro por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

**Noemí Margoth Calderón Yovera**

A mi padre José Enrique Gonzales Failoc, a mis hermanos y mi pequeña sobrina, en especial a mi madre Gilda Griselda Fiestas Rosado, por haber hecho de mí la persona que soy ahora, a todos ustedes por estar siempre a mi lado y porque me motivan a nunca rendirme para alcanzar todos mis sueños. Este y todos mis logros se los dedico.

**Jackeline Gabriela Gonzales Fiestas**

## **Agradecimiento**

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestro primer guía, nuestro asesor QEPD el M. Sc Julio Romero Sánchez, quien no dudó en apoyarnos desde el primer momento y que recordamos con mucho cariño y agradecimiento; al M. Sc Teodoro Martínez Inoñán por su apoyo y representación en la investigación; al M. Sc Nikolays Pedro Lizana Guevara, por el por el soporte metodológico desde inicio a fin. Del mismo modo, a los 50 pequeños productores de pitahaya del Centro Poblado de Aguas Verdes, por su colaboración y confianza; a su vez, a los especialistas quien con sus conocimientos profesionales y experiencias pudimos complementar nuestra investigación y finalmente al jurado por sus recomendaciones.

## Índice

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen y palabras clave.....	xiii
Abstract y key words .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO .....	2
1.1. Contextualización del objeto de estudio.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Objetivos .....	4
1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación. ....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Bases teóricas.....	8
2.1.1. Fundamentación teórica de Competitividad Exportadora.....	8
2.1.2. Fundamentación teórica del Modelo de Gestión Asociativo .....	12
2.2. Hipótesis .....	15
2.3. Definición específica de las variables.....	15
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA .....	18
3.1. Diseño de contrastación de hipótesis y procedimiento a seguir en la investigación .....	18
3.1.1. Nivel y naturaleza de la investigación .....	18
3.1.2. Contrastación y procedimiento .....	18
3.2. Población y muestra.....	20
3.2.1. Población.....	20
3.2.2. Muestra .....	20
3.3. Fuentes, técnicas de recolección y procesamiento de datos .....	20
3.3.1. Fuentes .....	20
3.3.2. Técnicas .....	21
3.3.3. Tabla de resumen metodológico .....	22
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	23
4.1. Situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes. ....	24
4.2. Situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes. ....	29

4.3. Factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes.....	40
4.3. Discusión.....	64
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR LA COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DE LOS PRODUCTORES DEL CENTRO POBLADO AGUAS VERDES .....</b>	<b>66</b>
5.1. Fundamento legal del Modelo Asociativo tipo Cooperativa .....	66
5.1.1. Ley General de Cooperativa (Ley N°23230).....	66
5.1.2. Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados (Ley N° 28846). ..	67
5.1.3. Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria (Ley N° 29736). .....	68
5.1.4. Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva (Procompite, Ley 29337). Bases de la página del gobierno regional de San Martin.....	69
5.1.5. Ley que modifica el Decreto Legislativo 1077, Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas, Ley 30975). .....	69
5.2. Fundamento teórico del modelo.....	70
Dimensión de supra entidad.....	70
Dimensión de supra relación.....	70
5.3. Necesidades del Modelo .....	72
5.4. Objetivos del Modelo.....	73
5.5. Visión y Misión del Modelo .....	74
Visión.....	74
Misión .....	74
5.6. Diagnóstico FODA para plantear acciones.....	75
5.7. Etapas del Modelo de gestión asociativo. ....	80
5.8. Esquema del Modelo.....	80
5.9. Acciones estratégicas del Modelo.....	84
5.10. Capacitación al recurso humano.....	88
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Población.....	20
<b>Tabla 2</b> Resumen Metodológico .....	22
<b>Tabla 3</b> Indicadores del Modelo.....	71
<b>Tabla 4</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Mercado de Destino .....	75
<b>Tabla 5</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) país de origen (Perú).....	76
<b>Tabla 6</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	77
<b>Tabla 7</b> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	78
<b>Tabla 8</b> Acciones Estratégicas Fortalezas - Oportunidades .....	84
<b>Tabla 9</b> Acciones Estratégicas Debilidades - Oportunidades .....	85
<b>Tabla 10</b> Acciones Estratégicas Fortalezas - Amenazas .....	86
<b>Tabla 11</b> Acciones Estratégicas Debilidades - Amenazas .....	87
<b>Tabla 12</b> Capacitación al recurso humano Fortalezas – Oportunidades .....	88
<b>Tabla 13</b> Capacitación al recurso humano Debilidades – Oportunidades .....	89
<b>Tabla 14</b> Capacitación al recurso humano Fortalezas-Amenazas.....	91
<b>Tabla 15</b> Capacitación al recurso humano Debilidades – Amenazas .....	92

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Contrastación de hipótesis fue mediante el método de la observación sistemática de validación.....	19
<b>Figura 2.</b> Procedimiento para la investigación.....	19
<b>Figura 3.</b> Edad de las personas encuestadas .....	23
<b>Figura 4</b> Percepción de calidad de exportación a la producción.....	24
<b>Figura 5</b> Propiedad de hectáreas de pitahaya.....	25
<b>Figura 6</b> Producción en toneladas de pitahaya durante el año 2019 .....	26
<b>Figura 7</b> Trabajadores necesarios en una cosecha por hectárea.....	27
<b>Figura 8</b> Cantidad de cosechas por año .....	28
<b>Figura 9</b> Almacén protegido para la cosecha de pitahaya .....	29
<b>Figura 10</b> Escasez de transporte en la localidad .....	30
<b>Figura 11</b> Mejorar la distribución de la pitahaya.....	31
<b>Figura 12.</b> Adquirientes de la pitahaya .....	32
<b>Figura 13.</b> Precio promedio de venta por kilogramo de pitahaya en el 2019 .....	33
<b>Figura 14.</b> Producción estimada para la venta al año .....	34
<b>Figura 15</b> Precio promedio de venta por kilogramo de pitahaya.....	35
<b>Figura 16</b> Criterio de aprovisionamiento para la siembra y cosecha de pitahaya.....	36
<b>Figura 17.</b> Centro de acopio de su asociación .....	37
<b>Figura 18.</b> Comunicación con los proveedores de insumos.....	38
<b>Figura 19.</b> Herramientas y equipos para la producción de pitahaya .....	39
<b>Figura 20</b> Precios de insumos para la siembra.....	40
<b>Figura 21</b> Precios por mano de obra .....	41
<b>Figura 22</b> Pensar y sentir de proveedores .....	42
<b>Figura 23</b> Observar de proveedores .....	43
<b>Figura 24</b> Oyen de proveedores .....	44
<b>Figura 25</b> Dicen y hacen los proveedores .....	45
<b>Figura 26</b> Piensan y sienten los productores.....	46
<b>Figura 27</b> Observan los productores de otras asociaciones .....	47
<b>Figura 28</b> Oyen los productores de otras asociaciones .....	48
<b>Figura 29</b> Conocer acerca de que dicen y hacen los productores para la creación de una asociación ..	49
<b>Figura 30.</b> Elegir proveedor. ....	50
<b>Figura 31.</b> Desplazamiento para la compra de insumos .....	51

<b>Figura 32.</b> Potencial mercado de destino .....	52
<b>Figura 33.</b> Oportunidades de la exportación de Pitahaya .....	52
<b>Figura 34.</b> Amenazas de la exportación de Pitahaya .....	53
<b>Figura 35.</b> Precios promedios de pitahaya con respecto al mercado nacional e internacional. ....	54
<b>Figura 36.</b> Expectativas de precios de fruta fresca y con valor agregado en el mercado nacional e internacional.....	55
<b>Figura 37.</b> Recursos para producción de pitahaya exportable. ....	56
<b>Figura 38.</b> Atributos tangibles de pitahaya de exportación .....	57
<b>Figura 39.</b> Atributos intangibles de pitahaya de exportación .....	58
<b>Figura 40.</b> Usos .....	59
<b>Figura 41.</b> Oportunidades del Modelo Asociativo.....	60
<b>Figura 42.</b> Amenazas del Modelo Asociativo.....	61
<b>Figura 43.</b> Canal de distribución.....	62
<b>Figura 44</b> Distribución física en el exterior .....	62
<b>Figura 45.</b> Proceso productivo .....	63
<b>Figura 46.</b> Formas de consumo.....	63
<b>Figura 47</b> Árbol de problemas .....	72
<b>Figura 48</b> Árbol de objetivos .....	73
<b>Figura 49</b> Supra Entidades .....	81
<b>Figura 50</b> Supra Relación .....	82
<b>Figura 51</b> Modelo de Gestión Asociativo .....	83

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de Consistencia.....	99
<b>Anexo 2</b> Operacionalización de Variable de Modelo de Gestión Asociativo .....	100
<b>Anexo 3</b> Operacionalización de Variable de Competitividad Exportadora.....	101
<b>Anexo 4</b> Encuesta realizada a los productores de Pitahaya del centro poblado de Aguas Verdes .....	102
<b>Anexo 5</b> Entrevista dirigida a especialistas .....	110
<b>Anexo 6</b> Validación de Instrumentos por el Dr. Adriel Ríos Villacorta .....	112
<b>Anexo 7</b> Validación de Instrumentos por M. Sc. Angela Yanina Castro Espinoza .....	113
<b>Anexo 8</b> Validación de Instrumentos por M. Sc. Marco Capristan Campos.....	114
<b>Anexo 9</b> Cuestionario aplicado a los productores de pitahaya del Centro poblado de Aguas Verdes .	115
<b>Anexo 10</b> Cosecha de Pitahaya.....	115
<b>Anexo 11</b> Fruto de la pitahaya en planta .....	116
<b>Anexo 12</b> Plantaciones de pitahaya .....	116
<b>Anexo 13</b> Foto con los productores de pitahaya de Aguas Verdes. ....	117

## **Resumen y palabras clave**

La principal zona de producción de pitahaya en la Región San Martín se encuentra en el centro poblado de Aguas Verdes, Distrito de Pardo Miguel-Naranjos, Provincia de Rioja contando con 50 productores, los cuales, aún cuentan con deficiencias orientadas básicamente a la falta de gestión asociativa para la producción y comercialización que le permita ser competitivos, por lo que necesitan comprender la relación entre un modelo de gestión asociativo y la competitividad orientada al mercado internacional, llevando a la presente investigación a diseñar un modelo de gestión asociativo, con el cual se desea aportar al desarrollo de los pequeños productores, exportando la fruta exótica, la cual es requerida por sus excelentes propiedades en el mercado internacional. La metodología empleada fue de tipo transversal, no experimental, mediante una encuesta dirigida a una muestra de 50 productores y una entrevista a cinco especialistas, con el objeto de adquirir mayor información para llevar a cabo el mencionado modelo de gestión asociativo.

**Palabras clave:** Modelo de gestión asociativo, competitividad, mercado internacional, asociatividad, pitahaya y pequeños productores.

### **Abstract y key words**

The main production area of pitahaya in the San Martin Region is located in the center of Aguas Verdes, Pardo Miguel-Naranjos District, Province of Rioja, with 50 producers, they have quintuents with basic orientations in the lack of management in the production and commercialization that it allows to be competitive, by which they need to understand the relationship between an associative management model and the competitiveness oriented to the international market, leading to the presentation of research to design an associative management model to contribute to the development of the small producers, exporting the exotic fruit, which is required by its excellent properties in the international market. The methodology employed is of the transversal, non-experimental type, involving a survey conducted by a sample of 45 producers and an interview with five specialists, with the object of acquiring mayor information in order to understand the associative management model.

**Key words:** Model of associative management, competitiveness, international market, associativity, pitahaya and small producers.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la creación de un modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad exportadora de pitahaya de los productores del centro poblado de Aguas Verdes, Región San Martín, hacia mercados internacionales.

En el capítulo I, el objeto de estudio incluye la contextualización del objeto de estudio, con la formulación del problema de investigación, objetivos y las características y manifestaciones del problema de investigación.

En el capítulo II, el marco teórico incluye los antecedentes de la investigación conformado las bases teóricas e hipótesis en función a las variables en estudio, las cuales son la fundamentación teórica del modelo de gestión asociativo para contribuir con la competitividad exportadora y el desarrollo socioeconómico en el centro poblado de Aguas Verdes.

En el capítulo III, metodología, incluye el diseño de investigación, población y muestra, estrategias de recolección y análisis de datos.

En el capítulo IV, se plantea los resultados en función a los tres objetivos específicos y su discusión.

En el capítulo V, se plantea la propuesta del modelo de gestión asociativo para contribuir con la competitividad exportadora en el centro poblado de Aguas Verdes.

Finalmente está las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

## CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. Contextualización del objeto de estudio.

La Pitahaya (*hylocereus megalanthus*) es un fruto que se comercializa internacionalmente, con Sub-partida 0810.90; las exportaciones de pitahaya de países de América Latina, como México y Colombia tienen una participación del 2% y 1% respectivamente, estando Perú ubicado en el puesto 11 del ranking de los exportadores con una participación cercana al 1% del mercado internacional, siendo una de las posibles causas la falta de conocimiento y aprovechamiento del fruto para su exportación. (International Trade Center, 2019).

El mundo globalizado en el que comercian las organizaciones de estos países exige una cadena productiva que asocie los diferentes eslabones para obtener un crecimiento persistente en sus mercados, lo cual debe iniciar en los pequeños agricultores que desean exportar, pudiendo encontrar en la asociatividad una estrategia que ha permitido a las empresas surgir y desarrollarse de manera sólida; a nivel internacional en Argentina se ubica la Cooperativa San Francisco, dedicada a la producción y comercialización de frutos cítricos y jugos (naranja, limón, mandarina y toronja), los factores de éxito que impulsaron su desarrollo al igual que en otras asociaciones agrícolas de ese país, fueron el apoyo del sector público, Organismos No Gubernamentales (ONG), cooperación internacional y capacidad de gestión (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2017).

Los posibles problemas que enfrenta el Perú en la agricultura tradicional son la deficiencia en manejo de cultivos, capital humano, infraestructura, atraso tecnológico, inadecuado uso de los recursos naturales y dependencia de financiamiento, que aún con estas debilidades ha podido lograr llegar a mercados internacionales como Vietnam, quien concentra el 43% de las exportaciones nacionales, seguido de Aruba, Francia y finalmente Estados Unidos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2019). Es por ello, que los pequeños productores pierden la oportunidad de llegar a ser competitivos en el comercio exterior y además de no poder contribuir con los empleos e ingresos, que permiten mejorar la calidad de vida de los habitantes.

El Perú ha mostrado un comportamiento positivo en la exportación de este fruto, con un crecimiento del 119% con 22 838 toneladas del 2017 al 2018. Siendo los principales departamentos



exportadores, Lima, Lambayeque y Callao, con una participación del 70%, 25% y 5% respectivamente. En cuanto al precio FOB (US\$/kg), ha tenido una creciente evolución del año 2017 al 2018, con un incremento considerable de \$3.3/kg en enero del 2017 a \$ 10/kg en diciembre del 2018 (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2019). La asociatividad, se ha convertido en una de las mejores estrategias para impulsar este crecimiento y la competitividad en el mercado internacional, en la cual, de forma voluntaria pequeños, medianos productores y empresas se unen en búsqueda de objetivos comunes para compartir costos y reducir riesgos.

En el Perú, los productores agropecuarios por su condición de persona natural concentran el 99,37%, según la modalidad asociativa como la Cooperativa Agraria, Comunidad Campesina y Comunidad Nativa, representan el 0,52% y por condición jurídica (SAC, SAA y SRL) tan solo el 0,11% del total de productores peruanos. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018) A partir del año 2017, el Ministerio de Agricultura y Riego viene incentivando el cultivo de la pitahaya a este tipo de agentes económicos, siendo los gobiernos regionales encargados de impulsar el mejoramiento de la productividad agrícola mediante capacitaciones y programas; uno de los casos destacables de organizaciones asociativas agrícolas es APPBOSA, fundada en el 2003, dedicada a la producción, procesamiento y exportación de banano orgánico.

El Centro Poblado de Aguas Verdes, distrito de Pardo Miguel-Naranjos, provincia Rioja, perteneciente a la región de San Martín, tiene una población 1 226 habitantes, siendo el 48,77 % hombres y 51,23% mujeres. Teniendo servicios de abastecimiento de agua y alumbrado eléctrico dentro de la vivienda, pero aún no cuenta con alumbrado por red pública (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

La población desarrolla actividades primarias como la agricultura y ganadería, debido a que cuentan con recursos naturales potenciales y disponibles, una posición geográfica y adecuado clima para el desarrollo de diferentes cultivos. Sin embargo, existen aún deficiencias orientadas básicamente a la falta de gestión asociativa para la producción y comercialización que le permita integrar la experiencia de la agricultura tradicional con el conocimiento. Y así lograr la competitividad mediante la exportación de la pitahaya.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

#### ***Problema general.***

¿Cómo un modelo de gestión asociativo contribuye a la competitividad exportadora de la producción de pitahaya en el centro poblado de Aguas Verdes?

#### ***Problemas específicos.***

- ¿En qué situación se encuentra las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes?
- ¿Cuál es la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes?
- ¿Cuáles son los factores que debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad exportadora en el centro poblado de Aguas Verdes?

### **1.1.2. Objetivos**

#### ***Objetivo general.***

Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes.

#### ***Objetivos específicos.***

- Conocer la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.
- Identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.
- Analizar qué factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes

## **1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación.**

Guillen y Ponce (2017), en su tesis de posgrado, “Análisis de la producción de pitahaya para la exportación con mira al mercado Holandés provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2016”, propone la creación de una asociación de productores de pitahaya de la provincia de Santo Domingo con la finalidad de determinar su impacto y viabilidad de exportación al mercado holandés; sus objetivos específicos fueron analizar la predisposición actual de los agricultores a exportar pitahaya, conocer los actuales niveles de producción en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y determinar si cubre la meta establecida para el mercado internacional, de esa forma ayuda a promover la agricultura familiar campesina; esta fue una investigación tipo exploratoria y de método inductivo.

La conclusión obtenida por dicho estudio muestra el gran interés por parte de los productores de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, dispuestos a exportar pitahaya debido a la gran acogida por el mercado internacional y a los beneficios que genera la comercialización de ese fruto.

Andrade y Ruano (2016), en su tesis de posgrado, “Estudio de la cadena productiva de la pitahaya amarilla en el cantón Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha, Ecuador con: La propuesta para la creación de una asociación de productores de pitahaya amarilla para el periodo 2010-2018”. Hacen referencia a la creación de una asociación de productores de pitahaya, adecuada a las necesidades de cada uno de los miembros, dando a conocer diferentes estrategias y herramientas para tratar de mejorar las relaciones entre los diferentes actores de la cadena, con el objetivo de un desarrollo sostenible en la producción y comercialización de la pitahaya.

Así mismo, el objetivo principal de la investigación es analizar la cadena productiva de la pitahaya amarilla, identificando sus posibles problemas y alternativas, esto le permitirá mejorar la producción y comercialización del fruto, a través del método deductivo para el diagnóstico de la cadena productiva, y el método inductivo para observar los eslabones de la cadena productiva y así determinar su comportamiento.

Las conclusiones resaltadas de esta investigación mostraron una falta de asesoramiento técnico en la producción y un alto nivel de intermediación en la comercialización, viéndose perjudicado el productor, ya que su tasa de ganancia es baja.

Gonzalez (2018), en su tesis de “La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera”, Perú. Hacen referencia a la asociatividad como un factor influyente en el desarrollo sostenible de los productores, como consecuencia, una mejor calidad y oferta productiva, siendo beneficiados con un mayor ingreso los agricultores de la provincia de Los Ríos del Ecuador; esta investigación tuvo como objetivo principal determinar en qué medida la asociatividad influye en el desarrollo sostenible, a través de aspectos relacionados como contribución social, capital social, desarrollo local y territorial, y competitividad. Esta investigación es de tipo explicativa no experimental

Conforme a los objetivos planteados por la investigación se obtuvieron como resultados que el liderazgo empresarial, la pertenencia a una asociación, las competencias asociativas y productivas del socio determinan que la asociatividad influye en el desarrollo sostenible como estrategia para unir los esfuerzos de los productores, así mismo obtener resultados que individualmente serían difíciles de alcanzar, contribuyendo a la mejora económica y social del productor.

Mucha (2017), en su tesis de posgrado, “Asociatividad como estrategia para el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur”, Lima. Formuló como objetivo principal determinar la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable, así mismo describir la situación actual y determinar el mejor modelo de asociatividad para el envío de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur, de este modo mejorar las condiciones y oportunidades de desarrollo de los productores de quinua, encontrando en la formalización de pequeños y medianos agricultores la asociatividad como una oportunidad de desarrollo; en este sentido el método utilizado fue el descriptivo y explicativo.

La quinua es un producto de gran potencial y con alta demanda a nivel mundial, pero existen muchas carencias que limitan el ingreso a mercados internacionales debido a factores como mejores técnicas de cultivo, infraestructura, falta de financiamiento, entre otras, es por eso que productores reconocen la importancia de las asociaciones para generar mayores oportunidades condicionado a una adecuada gestión y modelo apropiado a las necesidades del mercado, y a las características de los productores; finalmente con esta herramienta se ha mejorado la calidad productiva de la quinua y se ha obtenido facilidades financieras.

Algalobo y Pusse (2017), en su tesis “Asociatividad como estrategia de desarrollo para la exportación del limón sutil del distrito de Olmos”, Lambayeque, cuyo modelo de investigación fue un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y propositivo. Esta investigación pretendió determinar si la asociatividad es la estrategia para lograr la exportación y desarrollo de limón sutil del distrito de Olmos, de esta manera proponer un modelo asociativo de los productores de limón sutil del distrito de Olmos.

Las conclusiones obtenidas a través de esta investigación estuvieron relacionadas al tema de comercialización, en el cual el productor desconoce la capacidad de negociación. Otros de los problemas son la desconfianza, individualismo, irresponsabilidad y falta de cooperación que frenan el desarrollo, sin embargo, el 95% de los productores se encontraron dispuestos a formar parte de un modelo cooperativista asociativo, el cual ofrece mayores beneficios a los productores de limón, además de dar un énfasis a la cadena productiva en las etapas de promoción, negociación e implementación, dado que consideran vitales para el éxito de la asociación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas

#### 2.1.1. Fundamentación teórica de Competitividad Exportadora

##### *Competitividad*

La conceptualización de la competitividad ha sido analizada por distintos enfoques en el transcurso del tiempo, en la teoría tradicional Smith como se citó en (Cue, 2013) refiere que la posición competitiva de un país se consigue con la exportación de los bienes con ventaja absoluta, que genere un mutuo provecho, produciendo el bien que le es más eficiente, comparando la cantidad de factor trabajo empleado para una misma producción del bien. Esta teoría tiene como supuestos las relaciones comerciales de dos países en la producción de dos bienes.

Para la ventaja absoluta, el comercio entre un país eficiente en la producción de los dos bienes en comparación con otro país ineficiente en ambos es inviable, por lo que Ricardo (1871) propone que el mejor camino para lograr la competitividad es la exportación de bienes con ventaja comparativa, la cual se logra produciendo el bien donde tiene mayor ventaja absoluta relativa e importando el otro bien. Esta teoría fue fundamental para el desarrollo y como resultado de estos dos enfoques se conduce a las empresas a un contexto de competitividad.

La competitividad es un tema muy controversial debido a la existencia de diferentes perspectivas y enfoques de un sinnúmero de autores y aún no hay un consenso determinante sobre su definición. Para las empresas la competitividad es la acción de competir en los mercados nacionales e internacionales, por lo que los especialistas de la Real Academia Española (2019) refieren que es la capacidad de competir para lograr un objetivo.

Para Lora y Jarque (2003) la competitividad se alcanza con la institucionalidad o asociamiento, considerando los factores geográficos, históricos, culturales y gubernamentales de un país, logrando el desarrollo de actividades económicas con un clima sostenible y el aumento de la productividad.

Por el contrario Rubio y Baz (2015) sostienen que la competitividad no depende de las naciones sino de las empresas, para lo cual se analiza dos dimensiones: el entorno interno y externo

de la organización. En el entorno interno los procesos de producción eficientes son clave para poder competir empresarialmente, y en el entorno externo reside en la participación del gobierno.

La transformación de las ventajas comparativas en competitivas es la mejor estrategia de competencia empresarial, por lo que Hit et al. (2008) refieren que una empresa logra una ventaja competitiva cuando su éxito es imposible de alcanzar e imitar por sus rivales.

En este mismo contexto, Porter (2008) sustenta que la competitividad de una empresa se puede acrecentar con la interacción de unidades de negocios, lo cual es un mecanismo que permite la creación de valor y las bases para las estrategias empresariales. Esta forma de competitividad debe ser observada por el desarrollo de las distintas actividades dentro de una empresa y no como una organización de forma integral, para lo cual se utiliza la cadena de valor como mecanismo principal para analizar el desempeño e interacción, y así lograr minorar los costos y la diferenciación entre sus competidores.

La cadena de valor es la herramienta estratégica para lograr la competitividad, la cual consta de un conjunto de actividades desarrolladas en una empresa, y divididas en dos categorías: las actividades de valor y del margen.

### ***Actividades desarrolladas en la cadena de valor***

Existen nueve actividades genéricas que están enlazadas entre sí dentro de la organización y las que están relacionadas con los proveedores y compradores, con el fin de analizar el impacto de la cadena de valor en la competitividad. Las dimensiones identificadas son las actividades de valor primarias y de apoyo; la primera genera un beneficio directo al producto con la creación e innovación, comercialización y en algunos casos la concurrencia post venta. Por otro lado, las actividades de apoyo son la base y refuerzo de las primarias, con la generación de un beneficio indirecto al producto mediante el suministro de insumos, tecnología y recursos humanos para el óptimo desempeño y diferenciación (Porter, 2008).

#### **Indicadores de las actividades primarias**

Las actividades primarias se dividen en cinco tipos genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas. Estas tendrán un grado de valor según el sector al que está dirigido, por lo que en el modelo asociativo se considera las operaciones que intervienen en

el proceso de producción, el almacenamiento del producto terminado y las estrategias para las ventas, las cuales serán la esencia para lograr ventaja competitiva (Porter, 2008).

#### Indicadores de las actividades secundarias

Después de haber detallado las actividades primarias, se especifica las de apoyo o secundarias, la cuales se dividen en cuatro tipos genéricas: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura (Porter, 2008). La característica común en las actividades de valor tanto primarias como de apoyo, es la presencia de las actividades directas, indirectas y de seguro de calidad para así contribuir al logro de la ventaja competitiva.

#### *Competitividad exportadora*

La ventaja competitiva de una organización se evalúa en base a su cadena de valor, la cual varía según la actividad económica que realiza, haciendo necesaria la caracterización de una organización con competitividad exportadora, la cual busca una mayor estabilidad y con ello un crecimiento, por tal motivo la internacionalización es una vía para lograr estos objetivos; los mercados internacionales han generado oportunidades de desarrollo y crecimiento económico de un país fomentando la expansión de mercados y con ello contribuir a la reducción de la pobreza. Para Carle (2014), los negocios internacionales han llevado a las empresas a cruzar fronteras para aprovechar las oportunidades de negocio en el cual considera los acuerdos de cooperación una de las alternativas de desarrollo para acelerar los procesos de comercialización y poder actuar en mercados caracterizados por su alto nivel de competitividad; así mismo propone cuatro tipos de modalidades de cooperación.

#### *Cooperación financiera*

Refiere al acceso de recursos financieros limitados a los que se enfrentan las pequeñas empresas en donde la limitación no permite el crecimiento. La cooperación financiera se desarrolla en base a diferentes aspectos como el grado de compromiso, capacidad de endeudamiento, concesión de avales, apoyo técnico y jurídico que genera una ventaja para empresas que comienzan un proceso de internacionalización. Entre los tipos de cooperación financiera se desarrolla a través de Join-venture, Leveraged buy-out y Sociedades de intermediación financiera y sociedades de garantía recíproca (Carle, 2014).



### *Cooperación comercial*

La decisión de cruzar fronteras refiere el asumir la responsabilidad del aumento de costos en todas las áreas de la empresa, necesitando del apoyo externo, por consiguiente, las empresas optan por una modalidad de asociación con uno o varios socios. Entre los tipos de cooperación comercial se desarrolla a través de Consorcios de exportación, los cuales pueden ser de dos modalidades, consorcios en origen y consorcios en destino; Grupos de exportadores, Clubes de empresas, Antena Colectiva, Pyggy Back, Franquicia en sus diferentes modalidades como: industrial, de distribución, de servicios, producción, Master-Franquicia, Franquicia Corner, Multifranquicia y Plurifranquicia; y Distribución Cruzada Internacional (Carle, 2014).

### *Cooperación tecnológica*

Relación entre dos o más empresas mediante la cual se unen para alcanzar sus niveles de inversión en investigación, desarrollo e innovación, mejorar su competitividad y asegurar su futuro. Entre los tipos de cooperación tecnológica más usadas se encuentra la Licencia de Patentes y Marcas, contrato en el que se cede a terceros el uso de una marca a cambio de una remuneración; Asistencia técnica, apoyo tecnológico para la mejora en la calidad de los productos; Acuerdos en Investigación, Desarrollo e Innovación, trabajo en conjunto para la mejora de capacidad, productividad, competitividad y calidad en procesos y producto; y Cesión de Know How, acuerdo jurídico-comercial. (Carle, 2014).

### *Cooperación productiva*

La cooperación productiva influye en el crecimiento competitivo de las empresas, especialmente en costes. En la cuales las empresas transfieren responsabilidades, tecnologías de fabricación, especificaciones técnicas, entre otras a diferentes empresas que ofrecen la prestación de servicios o la fabricación parcial de un producto, especialmente donde los costos de fabricación son elevados, de esta manera poder responder a las exigencias de los mercados internacionales. Entre los tipos de cooperación productiva se desarrolla a través de Subcontratación, Sprin- off, Calidad Concertada, Second- Sourcing, y Acuerdos de Producción conjunta (Carle, 2014).

### **2.1.2. Fundamentación teórica del Modelo de Gestión Asociativo**

#### ***Modelo***

Un modelo es una interpretación simplificada de la realidad. Los especialistas de la Real Academia Española (2019) afirman: “Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Pt.1). Entendiéndose al modelo como un esquema.

Un modelo teórico está basado en conceptos, pensamientos, principios o leyes, que permiten interpretar, explicar y predecir propuestas de solución a determinados problemas o fenómenos de la realidad, distinguiendo y analizando estos aspectos en los que se basa el modelo teórico. Martínez (2000) afirma:

El modelo teórico es la disociación de propiedades o cualidades de la realidad con el fin de posibilitar la interpretación de una teoría, para luego explicar y predecir acontecimientos futuros con la formulación de una hipótesis como una posible afirmación de los hechos (p. 46).

De igual forma, se comprende a un modelo como un conjunto de elementos los cuales se basan en la teoría. Con este modelo se puede gestionar e integrar, comprendiendo todos los elementos o aspectos de algo.

Un modelo tiene diferentes definiciones, como el de un arquetipo pequeño o esquema teórico que busca explicar una realidad, por lo que González y Müller (2015) lo definen como: “Una representación conceptual simplificada de los elementos clave de un sistema complejo del mundo real, que sirve para describir y entender cómo funciona” (p.10). A través de modelos se puede dar soporte a la creación de una asociación.

#### ***Modelo de gestión***

Después de haber fundamentado teóricamente un modelo, se requiere ir de lo general a lo particular, identificando el significado de la palabra gestión, la cual según los especialistas de la Real Academia Española (2019) se define como: “la acción y efecto de gestionar” y el verbo gestionar consiste en administrar una actividad de negocios.

Se define según la teoría del comportamiento, que no es únicamente el presidente de la asamblea general de asociados o el gerente de un comité cooperativo quien toma las mejores

decisiones, sino todas las personas que están en cada una de las áreas en la organización, por lo que Simón (1991) afirma que la gestión es “Un proceso a través del cual las personas toman decisiones en función a los objetivos organizacionales y los resultados que desean lograr, pero poniendo énfasis en el cómo” (p.15). La gestión es relevante mientras sea eficiente, eficaz y efectiva al tomar decisiones, siendo los objetivos el componente que antecede al sistema de gestión y los resultados el componente que se pretende lograr.

El modelo de gestión integral es un marco de referencia para administrar organizaciones públicas o privadas, de tal manera que todos los elementos que la conforman puedan subsistir y cooperar en la mejora continua de una actividad, aportando herramientas útiles y eficaces para la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y lograr una solución a la problemática por los cuales han decidido constituirse.

### ***Modelo de gestión asociativo***

El camino hacia la internacionalización empresarial es un proceso complejo sobre todo de los pequeños productores debido al limitado número de asociaciones que existen en el entorno empresarial. Es por ello que el medio para lograrlo es la constitución de una asociatividad, la cual permitirá a los productores actuar de manera conjunta con un objetivo en común basado en la gestión, productividad y competitividad (Mathews, 2014). Las condiciones necesarias para la constitución y solidez de la asociatividad planteadas por el mismo autor son la confianza, precisión de objetivos y metas, compromiso, definición de roles, términos de la membresía, liderazgo de gestión, penalidades, sanciones y el contrato integral.

Una cooperativa es una forma societaria idónea para que los pequeños productores inicien en un proceso de internacionalización, pero está requiere de una guía que simplifique la interpretación de las actividades económicas que se realizan dentro y fuera de la organización, siendo necesario un Modelo de gestión asociativo, que según González & Müller (2015) tiene dos dimensiones, las cuales son la supra entidad y supra relación.

### ***Dimensión de supra entidad***

Esta dimensión incorpora nueve supra entidades, las cuales son el entorno, precio de recursos, precio de productos, proveedores, empresa, clientes, recursos, productos y necesidades,

por lo que González & Müller (2015) refieren que una forma societaria, constituida por productores de pitahaya, tienen que realizar un análisis y evaluación del entorno en el mercado de destino considerando factores políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros; para así poder identificar los clientes potenciales y crear productos innovadores con el fin de satisfacer sus necesidades total o parcialmente, a cambio de una remuneración o precio del producto. Por tanto, se adquieren recursos que forman parte del proceso de producción para la obtención del producto por medio de los proveedores que lo suministran y así se pueda comercializar el producto.

### *Dimensión de supra relación*

Esta dimensión incorpora seis supra relaciones, las cuales son interaccionar, comprar, vender, sentir, procesar y usar, por lo que González & Müller (2015) refieren que el modelo asociativo tiene como punto de partida la interacción del entorno y la organización evaluando los factores políticos, demográficos, sociales, económicos y tecnológicos para determinar la situación del país de origen y tomar decisiones relacionado a la venta y comercialización de los productos hacia el mercado de destino, para lo cual es necesario identificar las necesidades de los potenciales clientes, las formas de consumo y así proceder a realizar la compra de recursos materiales e inmateriales de los proveedores para el proceso de producción del producto (González & Müller, 2015).

### *Fundamento legal del modelo*

Según la Ley 23230 de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social. (Artículo 1) (Ley 23230,1990).

El Estado garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas, estas deben constituirse sin propósito de lucro, y procurará mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad. (Ley 23230,1990).

Toda organización cooperativa adquirirá la calidad de persona jurídica, desde su inscripción en los Registros Públicos, sin necesidad de resolución administrativa previa de reconocimiento

oficial y quedará obligada, en todo caso, al estricto cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley. (Artículo 3) (Ley 23230,1990).

Toda persona natural o jurídica que no esté adscrita a esta ley están restringido de usar la denominación "cooperativa" y/o el símbolo o emblema del cooperativismo, u otros similares en sus nombres, denominaciones, documentación, material publicitario, o en cualquier otra forma que pudiese confundirlas con entidades del Sector Cooperativo (Ley 23230,1990).

Los derechos y obligaciones de los socios o asociados serán establecidos por el estatuto, según la naturaleza y fines específicos de la respectiva organización cooperativa (Artículo 19) (Ley 23230,1990).

## **2.2. Hipótesis**

Un modelo de gestión asociativo contribuirá positivamente en la competitividad exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado de Aguas Verdes, distrito Pardo Miguel-Naranjos, provincia de Rioja, región San Martín.

## **2.3. Definición específica de las variables**

### **Definición conceptual**

El modelo de gestión asociativo González & Müller (2015) lo definen como: “Una representación conceptual simplificada de los elementos clave de un sistema complejo del mundo real, que sirve para describir y entender cómo funciona” (p.10). A través de este modelo se puede dar soporte a la creación de una asociación a través de la conexión entre supra entidades y supra relaciones.

### **Definición Operacional**

Porter (2008) refiere que la competitividad de una organización orientada a la exportación se genera a través de una cadena de valor, la cual es una herramienta estratégica, que consta de un conjunto de actividades desarrolladas en una empresa, y divididas en dos categorías: las actividades primarias y secundarias (de apoyo).

### ***Definición específica de indicadores***

Entorno: en el modelo asociativo se analiza y evalúa los factores externos que pueden ser políticos, sociales, culturales, tecnológicos o legales del mercado de destino.

Precio de recursos: es el intercambio monetario o contraprestación por los recursos de los proveedores.

Precio de productos: es la remuneración que recibe la organización tomando en cuenta un nivel de precios del producto por mercado destino.

Proveedores: es la persona natural o jurídica quien provee de distintos recursos a la organización que pueden ser materiales, equipos, financieros, marketing, entre otros que aporten a la comercialización del producto.

Empresas: es la organización (asociación) que realiza actividades comerciales con fines lucrativos, constituida por diferentes miembros de la localidad (propietarios de pitahaya), tomando en cuenta factores como financiamiento, tamaño, forma de procesar para formar las unidades organizativas.

Clientes: son quienes compran el producto (pitahaya) con el fin de satisfacer sus necesidades a cambio de una remuneración para el beneficio de la organización. Se considera un factor determinante, la segmentación de clientes según los criterios demográficos como importadores o consumidores.

Recursos: son los bienes materiales o inmateriales que forman parte del proceso de producción para la obtención del producto, como materiales, equipos, mano de obra, recursos financieros, tecnología e infraestructura.

Productos: son los bienes y servicios que ofrece la organización para satisfacer las necesidades de los consumidores, los cuales tienen una estructura definida según los atributos que presenten cada uno.

Necesidades: es la sensación de carencia de los clientes potenciales en el mercado de destino por lo que las empresas crean productos innovadores para poder satisfacerla total o parcialmente.

Procesar: en el modelo asociativo se realizan diferentes tipos de procesos productivos de recursos para elaborar el producto y así venderlo a los potenciales clientes.

Usar: son las formas de consumir el producto para el beneficio y satisfacción del cliente.

Vender: comercialización de los productos hacia el mercado de destino, empleando estrategias de ventas.

Comprar: abastecimiento de recursos materiales o inmateriales de los proveedores a la asociación para el proceso de producción del producto.

Interaccionar: es el análisis de la relación establecida entre el entorno del país de origen y la empresa, evaluando factores políticos, demográficos, sociales, económicos y tecnológicos, para determinar la situación del país de origen y se realice la toma de decisiones de la asociación con objetividad.

La operacionalización en Anexo 2 y la matriz de consistencia en anexo 1.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA**

#### **3.1. Diseño de contrastación de hipótesis y procedimiento a seguir en la investigación**

##### **3.1.1. Nivel y naturaleza de la investigación**

La presente investigación tuvo un enfoque de investigación mixto (cualitativa y cuantitativa), puesto que el enfoque cualitativo se centra en una realidad que descubrir, construir e interpretar; además existen realidades subjetivas construidas durante la investigación, que cambian en su forma y contenido ya sea entre individuos, grupos o culturas. Asimismo, el enfoque cuantitativo es de carácter objetivo y se encuentra en la medición de la variable (Hernández, 2014).

El nivel de la investigación fue de tipo exploratorio ya que uno de los objetivos es investigar sobre un tema poco estudiado y descriptivo debido a que recolectará datos estadísticos; ambos con un diseño no experimental (sin manipulación de variables) de corte transversal, debido a que la recolección de información primaria se realizará en un momento dado (Hernández, 2014).

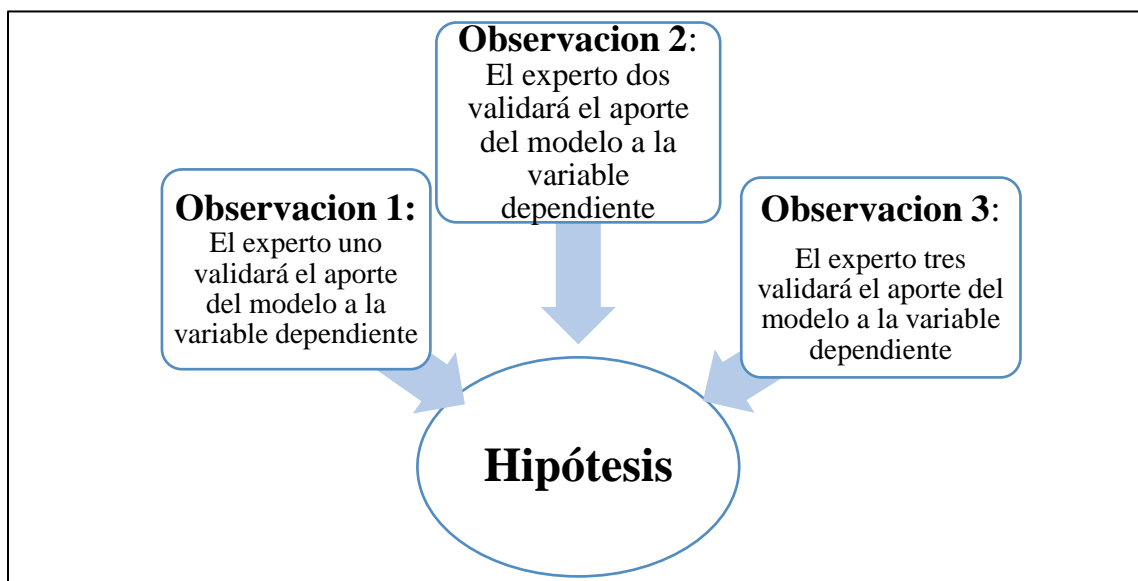
##### **3.1.2. Contrastación y procedimiento**

La contrastación de hipótesis en la presente investigación fue mediante el método de la observación sistemática, debido a que la variable independiente (Modelo de gestión asociativo) es cualitativa y la variable dependiente (competitividad exportadora) es cuantitativa, impidiendo el uso del método de análisis correlacional. Ambos métodos son propios de las investigaciones no experimentales. Por lo que la Figura 1 describe el método empleado.



**Figura 1**

*Contrastación de hipótesis fue mediante el método de la observación sistemática de validación*



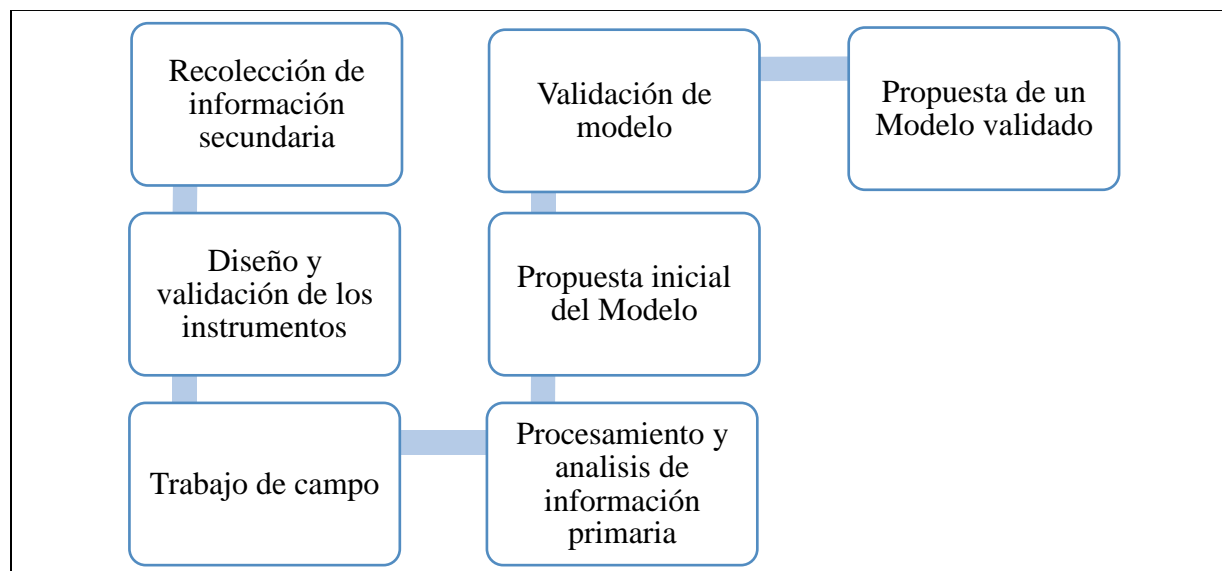
Fuente: Elaboración Propia

El método de la observación sistemática se hizo en base a las tres validaciones de expertos, con profesión en Negocios Internacionales, Economía y Agronomía.

El procedimiento que realizó la investigación fue:

**Figura 2.**

*Procedimiento para la investigación*



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. Población y muestra.

#### 3.2.1. Población

Para este tipo de investigación, el universo objetivo o la población comprenden tres estratos poblacionales.

**Tabla 1**  
*Población*

<b>Estrato</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Participación porcentual</b>
<b>1. Los productores de pitahaya del centro poblado</b>	50	91%
<b>2. Especialistas en modelos de gestión asociativo.</b>	5	9%
<b>Total</b>	55	100%

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.2.2. Muestra

Debido a que el tamaño de la población es de 55 (considerada pequeña) se seleccionó al 100% del número de personas, realizando una entrevista especializada para el estrato dos, en base al método de punto de saturación o bola de nieve, considerando como criterios de inclusión y exclusión que tengan conocimiento profesional y experiencia en el tema de la presente investigación.

### 3.3. Fuentes, técnicas de recolección y procesamiento de datos

#### 3.3.1. Fuentes

##### *Primarias*

La esencia de la investigación radica en la recolección de información que se encuentra en la realidad problemática. Al respecto Hernández, Fernández, & Baptista (2014) refieren que este tipo de fuentes se caracterizan por brindar información de primera mano, la que es de suma importancia para el estudio. En tal sentido, para la presente investigación, se usó como fuentes

primarias a la entrevista que se realizó a los especialistas y el cuestionario aplicado a los pequeños productores de pitahaya de Aguas Verdes.

### ***Secundarias***

Para facilitar el proceso de investigación existe información procesada que puede vincularse al estudio, siempre y cuando sea pertinente su utilización. Bernal (2010) refiere que este tipo de fuentes ofrecen información sin ser la fuente original de donde se recolectó la misma, pues solo la referencian. En función a ello, las fuentes secundarias se utilizaron para elaborar los capítulos anteriores.

### **3.3.2. Técnicas**

#### ***Análisis documental***

Se utilizó la técnica para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y sus aspectos en las variables del objeto de estudio.

#### ***Encuesta***

Se utilizó esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los estratos muestrales, la cual empleó como instrumentos al cuestionario (encuesta indirecta) y a la entrevista (encuesta directa).

#### ***Instrumentos:***

##### ***Cuestionario***

Formulario impreso que los individuos responden por si mismos sirviendo de instrumento para obtener información deseada a escala masiva. En el diseño de este instrumento se incorporó preguntas cerradas dicotómicas y politómicas para el estrato uno. El cual tuvo un alfa de Cronbach de 0.730, teniendo el instrumento buena confiabilidad cuando es mayor a 0.70, todo a través del Software SPSS 24: teniendo como objetivo conocer la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes. E identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes (objetivos específicos 1 y 2 de la presente).

### *Entrevista*

Mediante este instrumento se recolectó datos de carácter subjetivo y cualitativo para hacer un diagnóstico in situ de los conocimientos de los especialistas, este instrumento permitió realizar la saturación de datos en un punto donde la información ya no es nueva, sino comienza a ser redundante con el grupo entrevistado.

### **3.3.3. Tabla de resumen metodológico**

**Tabla 2**

*Resumen Metodológico*

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Técnica de Recolección</b>
Modelo de gestión asociativo	Supra entidades				
	Supra relaciones		55		Encuesta
	Actividades primarias	55 personas	personas	Primaria	(Entrevista y cuestionario)
Competitividad exportadora	Actividades secundarias				

Fuente: Elaboración Propia

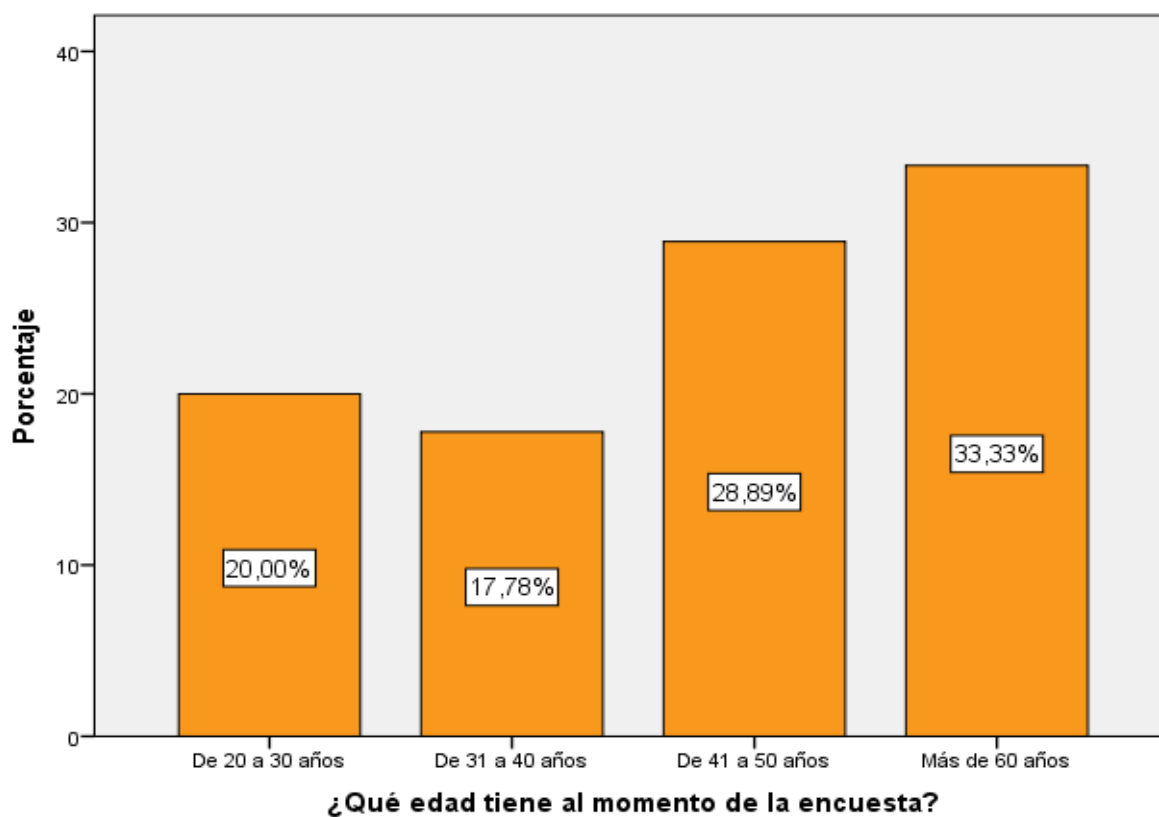
## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación planteó tres objetivos específicos, los cuales son conocer la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes; identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores y el tercero fue analizar qué factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado; empleando como instrumentos al cuestionario y entrevistas.

Antes de desarrollar los resultados de los objetivos específicos, se realizó una pregunta sobre la edad de los encuestados para caracterizar a la población de productores.

**Figura 3.**

*Edad de las personas encuestadas*



Fuente: Elaboración Propia

El 33.33% de los encuestados tiene más de 60 años, seguido por un 28.89% que tiene de 41 a 50 años, 17.78% de 31 a 40 años y solo el 20% tiene una edad entre 20 a 30 años.

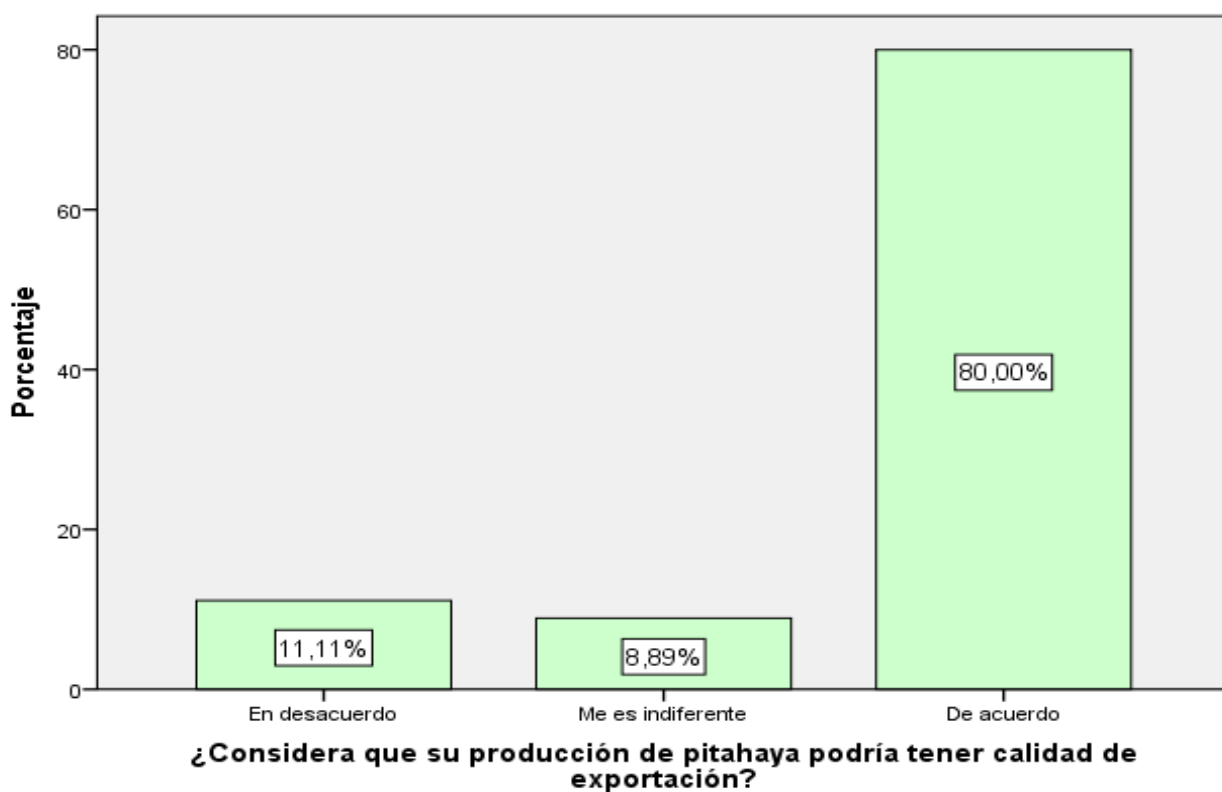
#### 4.1. Situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.

El primer objetivo fue conocer la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes, el cual se logró empleando el cuestionario como instrumento, que estaba conformado por 12 preguntas que permitieron calcular la dimensión propuesta.

Siendo su primer indicador el tipo operaciones (producción o procesamiento de materia prima), el cual fue descrito con cinco ítems, estando el primero relacionado a la percepción de calidad de exportación a la producción de los encuestados; obteniendo los siguientes resultados (Figura 4).

**Figura 4**

*Percepción de calidad de exportación a la producción*



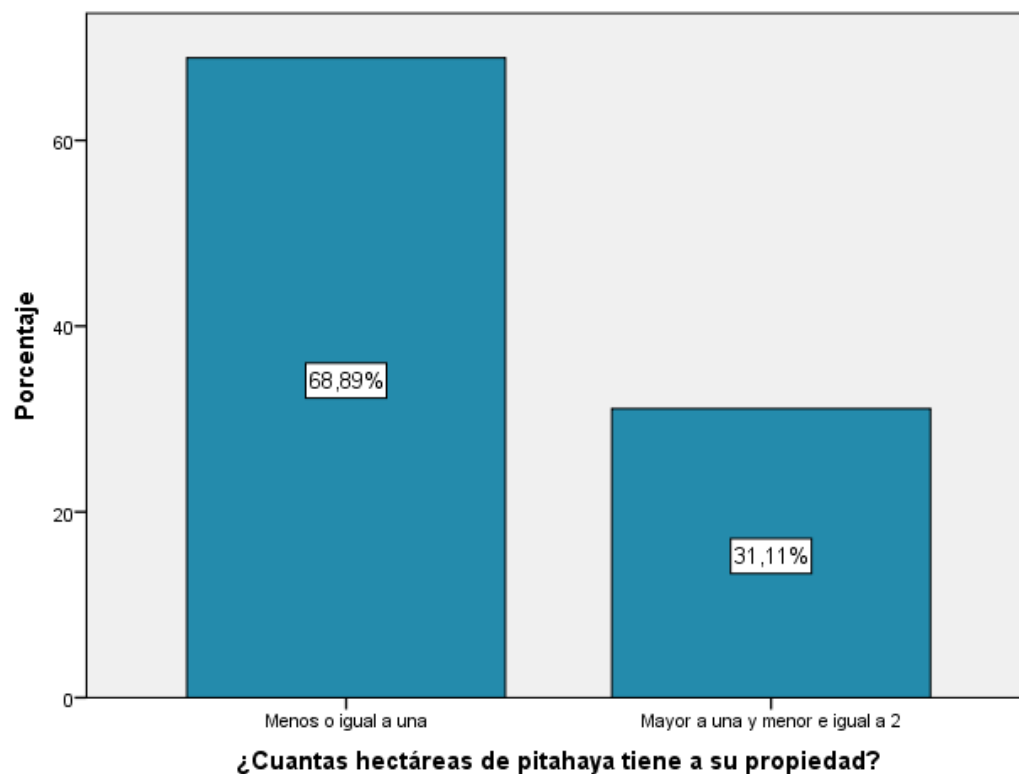
Fuente: Elaboración Propia

El 80% de los encuestados afirman que están de acuerdo en que su producción de pitahaya podría tener calidad de exportación, por otro lado, el 8,89% le es indiferente, finalmente el 11,11% están en desacuerdo. En tal sentido, la mayoría de ellos están convencidos que su producción de pitahaya tiene calidad de exportación lo cual se debe básicamente a que todo el fruto es orgánico,

lo que en la actualidad es primordial para el mercado internacional. Además de considerar que su porcentaje de merma en cosecha estima en menos del 1 %.

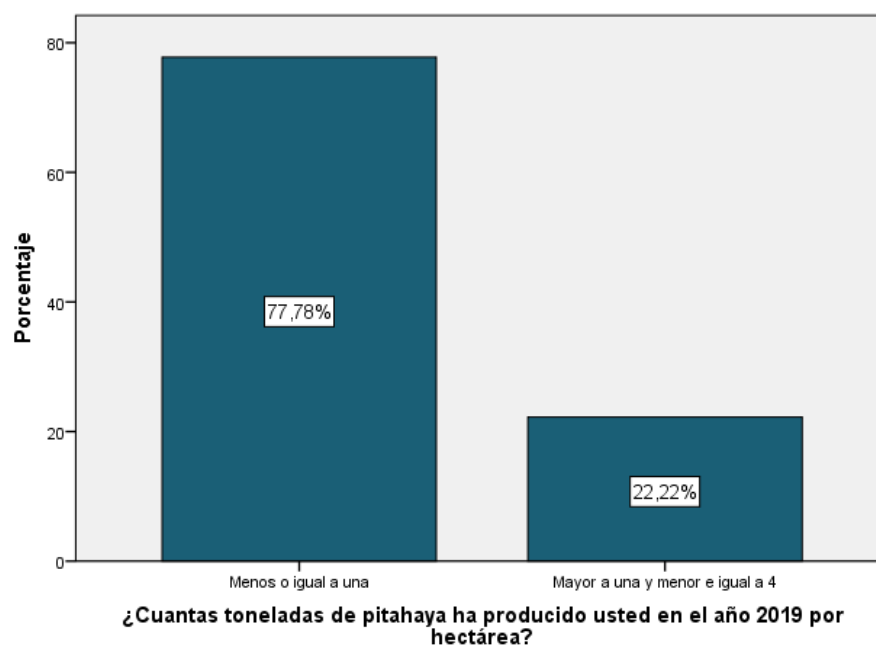
**Figura 5**

*Propiedad de hectáreas de pitahaya*



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la cantidad de hectáreas de pitahaya que cuenta cada productor, se sabe que el 68,89% tiene menos o igual a una y solo el 31% tiene mayor a una y menor e igual a 2. Pese a que los productores cuenten con menos o igual a una hectárea, estas son propias y ninguno alquila.

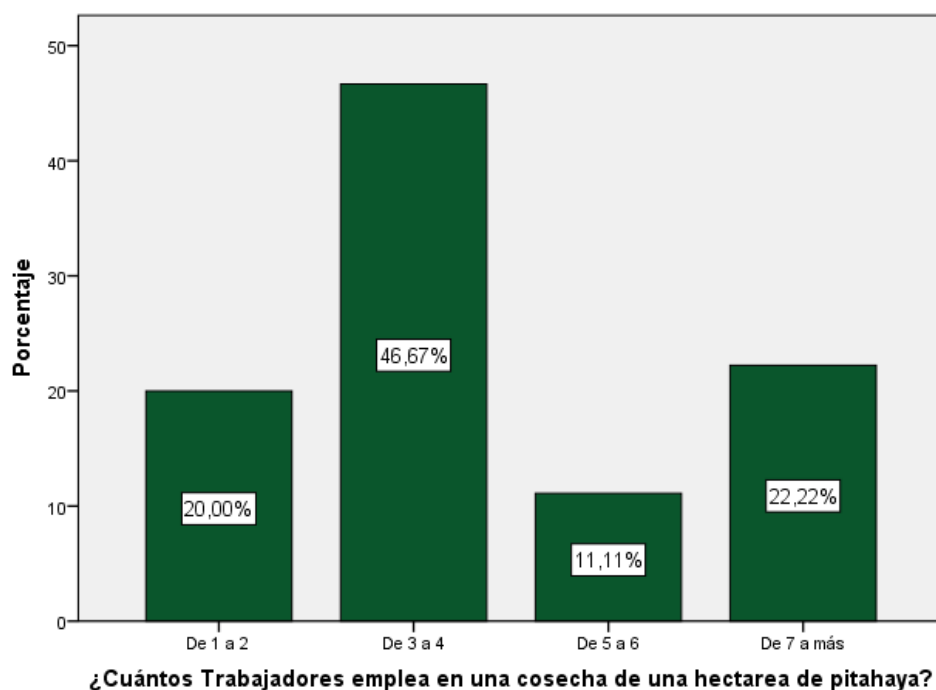
**Figura 6***Producción en toneladas de pitahaya durante el año 2019*

Fuente: Elaboración Propia

El 77,78% de los encuestados han producido menos o igual a una tonelada mientras que el 22,22% han producido mayor a una y menor a 4. Considerando que ellos cosechan de 2 a 3 veces por año y en cada cosecha obtienen un promedio de 1000kilos en una tonelada, lo cual asciende a 3000 kg al año por productor aproximadamente en una tonelada.

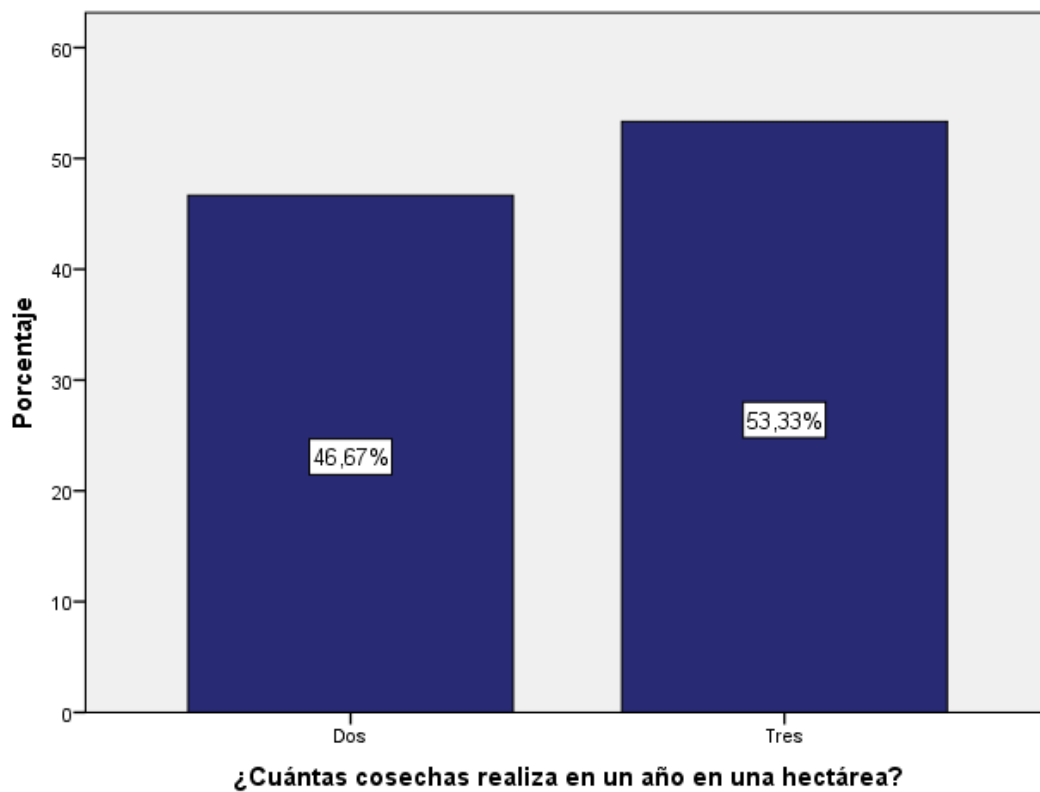


**Figura 7**  
*Trabajadores necesarios en una cosecha por hectárea*



Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber establecido la cantidad de producción de pitahaya durante el año 2019, fue necesario realizar las interrogantes respecto a cuantos trabajadores se contrata en una cosecha por hectárea. Por lo cual hemos obtenido los siguientes resultados: el 22,22% emplea de 7 a más trabajadores, el 11,11% de 5 a 6; mientras que el 46,67% lo lidera empleando de 3 a 4, y por último el 20% emplea de 1 a 2 trabajadores.

**Figura 8***Cantidad de cosechas por año*

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la cantidad de cosechas al año, encontramos que el 53,33% produce tres y el 46,67% dos cosechas al año respectivamente. Siendo más de la mitad de los productores que realiza tres cosechas por año, sin embargo, se debe tener en cuenta que en la tercera el fruto no tiene las mismas características físicas que en la primera y segunda cosecha.

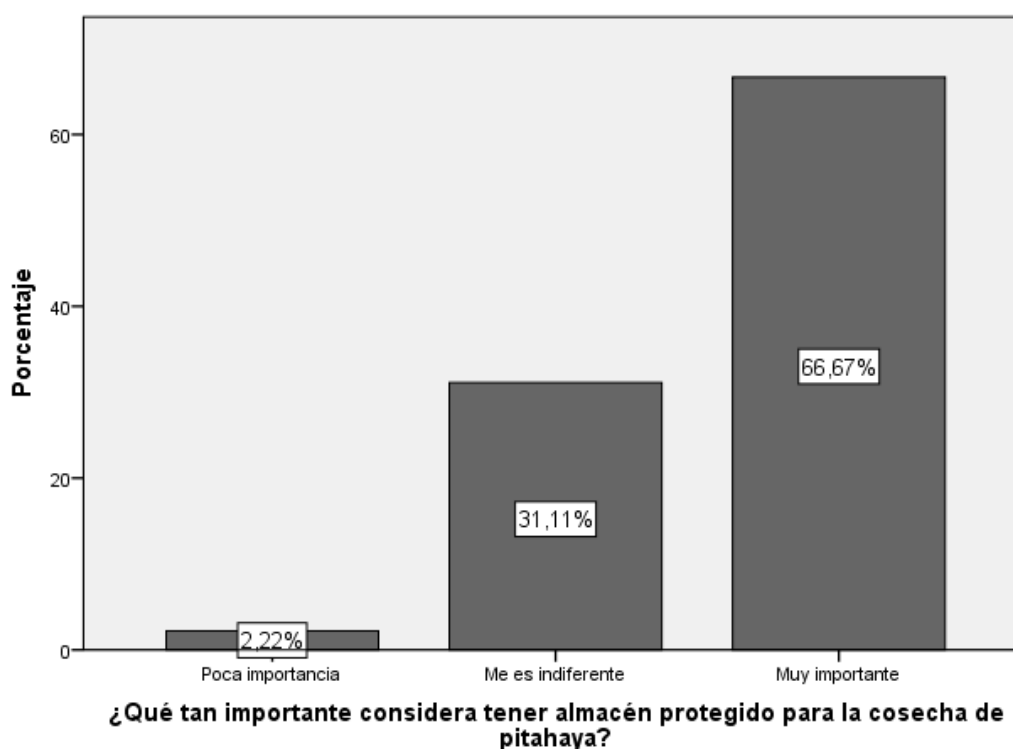
#### 4.2. Situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.

El segundo objetivo fue identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores, el cual se logró empleando el cuestionario como instrumento, que estaba conformado por 11 preguntas que permitieron calcular la dimensión propuesta.

Teniendo como primer indicador el tipo operaciones (producción o procesamiento de materia prima), el cual fue descrito con cinco ítems, estando el primero relacionado a la percepción de calidad de exportación a la producción de los encuestados; obteniendo los siguientes resultados (Figura 9).

**Figura 9**

*Almacén protegido para la cosecha de pitahaya*



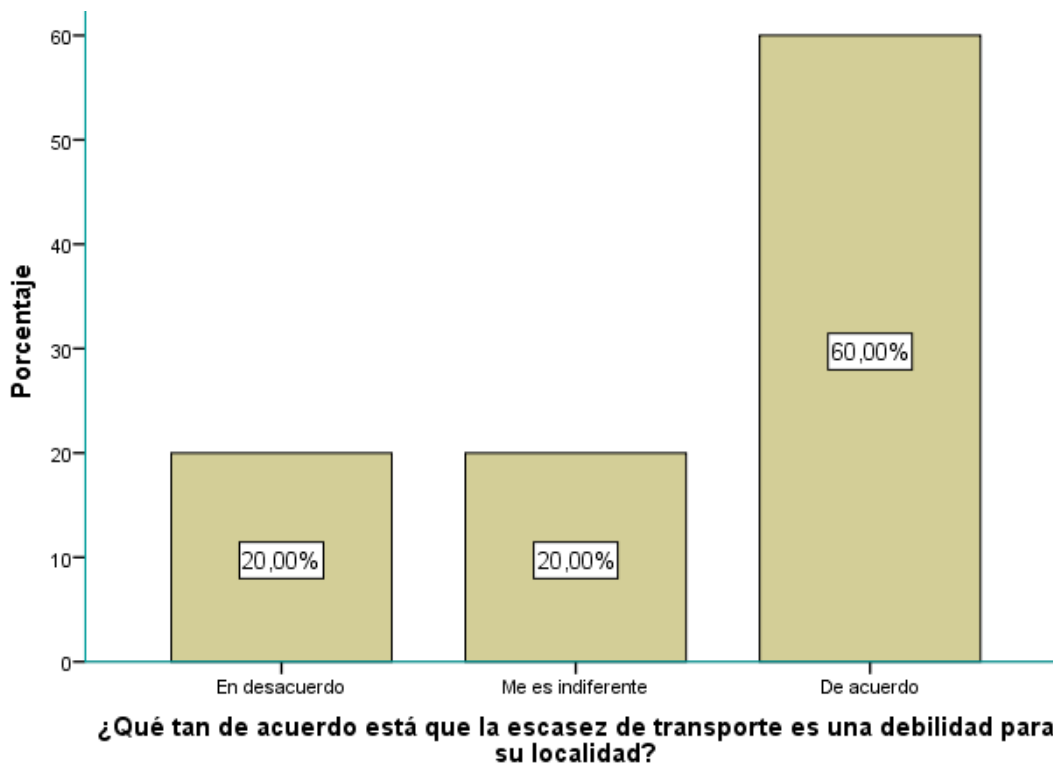
Fuente: Elaboración Propia

El 66,67% de productores sostienen que es muy importante tener un almacén protegido para la cosecha de pitahaya, para el 31,11% le es indiferente y solo el 2,22% consideran que es de poca importancia. Se puede observar que más de la mitad de los productores tienen interés en contar

con un almacén ya que ellos reúnen su producción en una casa, la cual no cuenta con el ambiente adecuado ni demás características esenciales para almacenar la pitahaya.

**Figura 10**

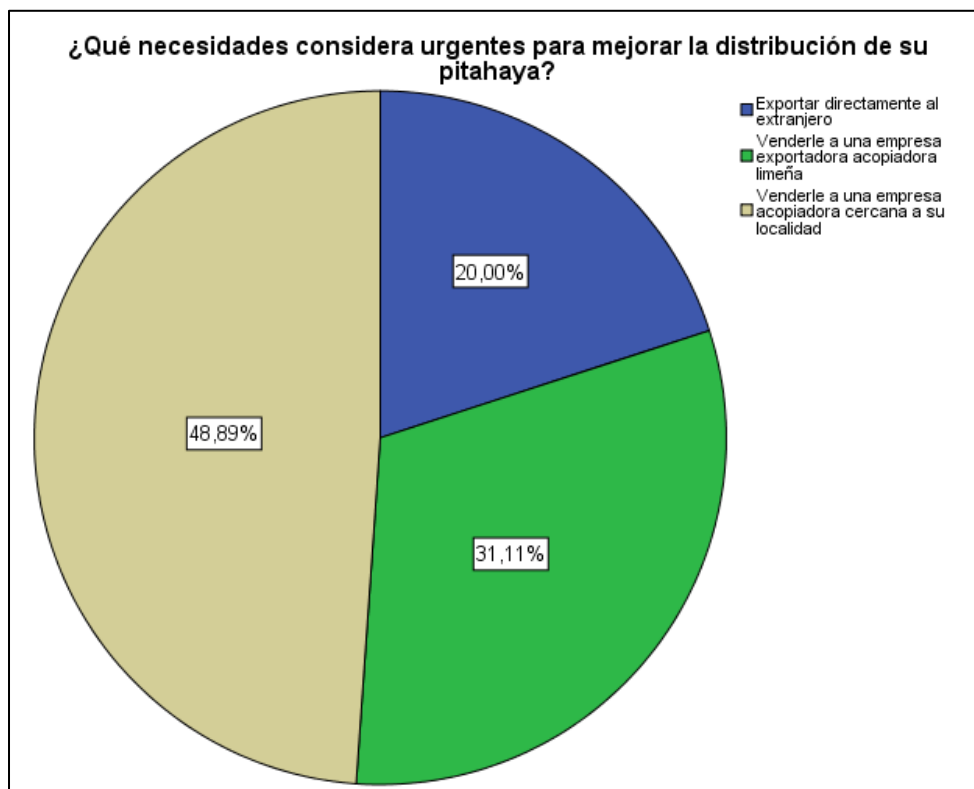
*Escasez de transporte en la localidad*



Fuente: Elaboración Propia

Otro factor de vital importancia es el transporte en la localidad por lo cual el 60% de productores considera de acuerdo en que la escasez de transporte es una debilidad para su localidad, mientras que el 20% le es indiferente y finalmente el 20% está en desacuerdo.

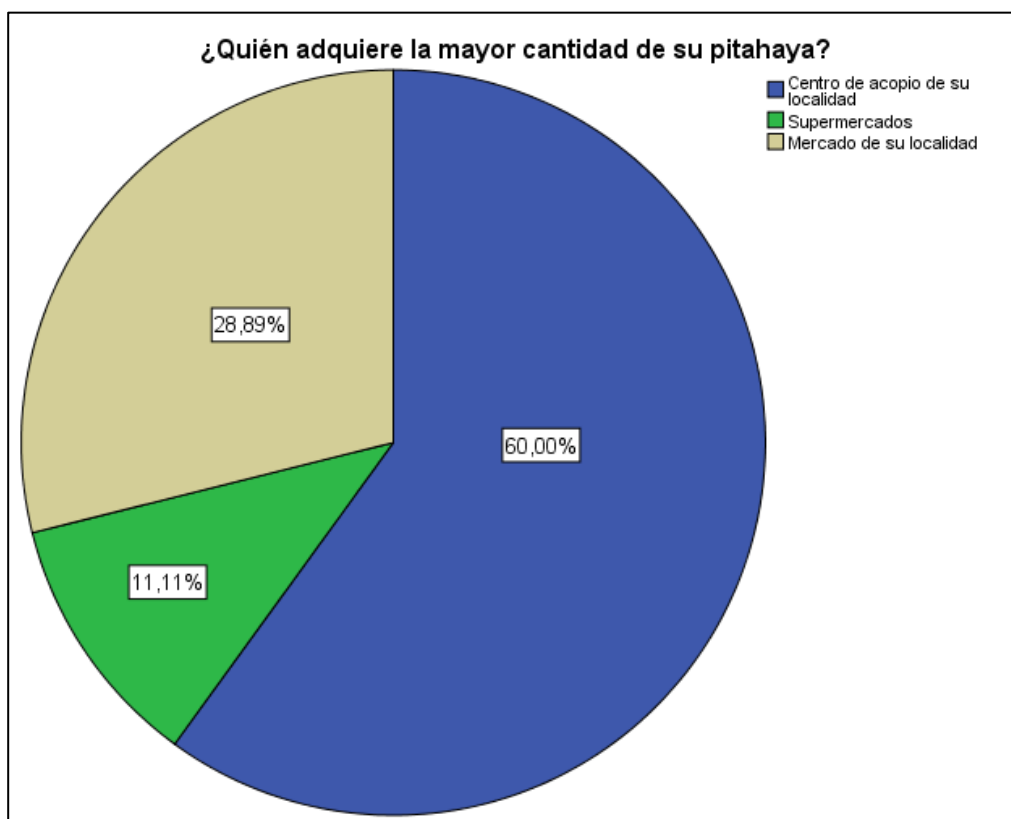
**Figura 11**  
*Mejorar la distribución de la pitahaya*



Fuente: Elaboración Propia

Ante las necesidades que tienen los productores para mejorar la distribución de su pitahaya, el 48,89% consideran que es necesario venderle a una empresa acopiadora cercana a su localidad, mientras que el 31,11% sostiene venderle a una empresa exportadora acopiadora limeña y por último el 20% exportar directamente al extranjero.

**Figura 12.**  
*Adquirientes de la pitahaya*

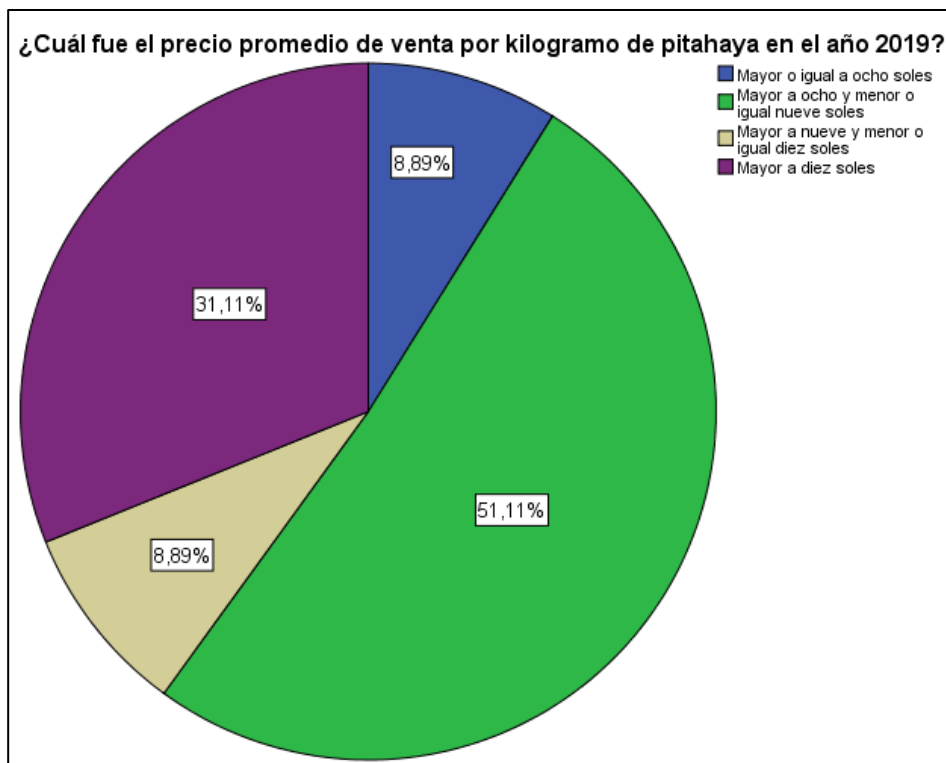


Fuente: Elaboración Propia

Con lo que respecta a la adquisición del fruto, el 60% de los productores concuerdan que la mayor cantidad de su pitahaya la adquiere el centro de acopio de su localidad, seguido del 28,89% por el mercado de su localidad y solo el 11,11% en los supermercados.

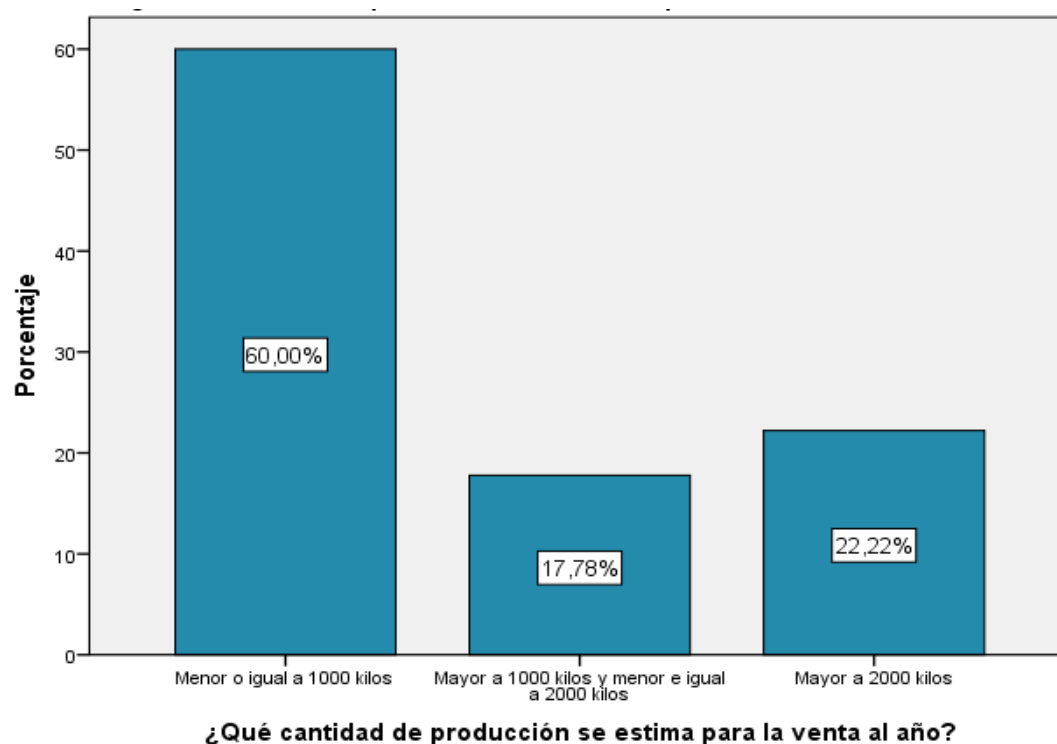
**Figura 13.**

*Precio promedio de venta por kilogramo de pitahaya en el 2019*



Fuente: Elaboración Propia

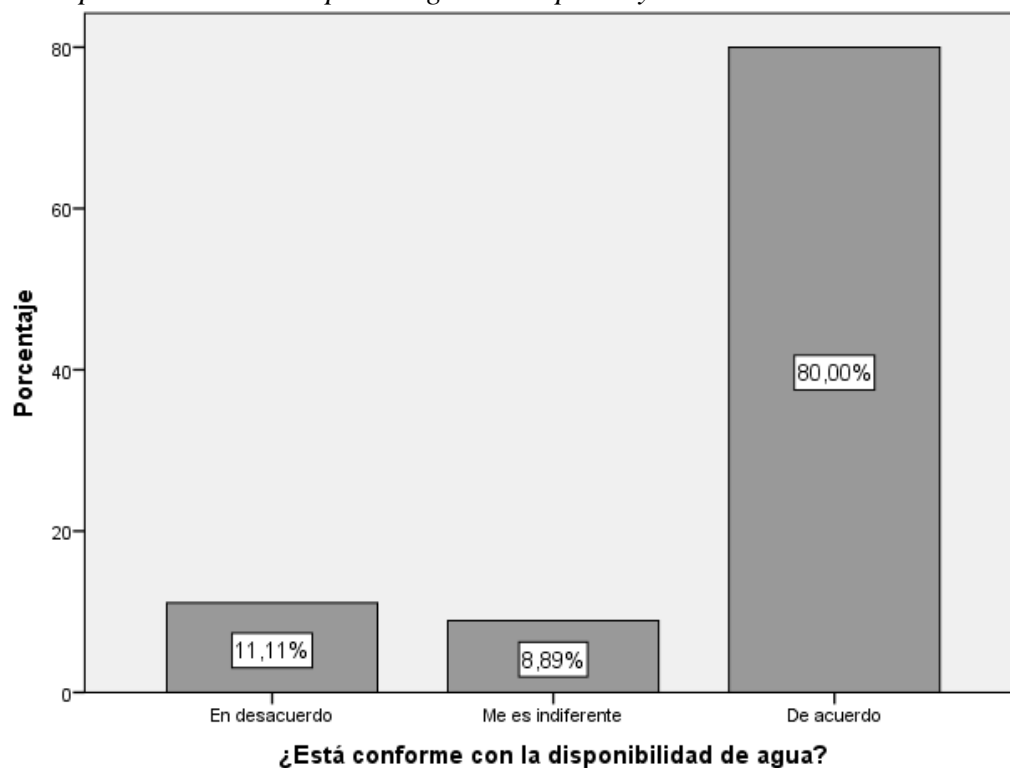
El 51,11% de los productores manifestaron que el precio de venta por kilogramo de pitahaya en el año 2019 fue mayor a ocho y menor o igual a nueve soles, seguido del 31,11% quienes sostienen que el precio fue mayor de diez soles, mientras que el 8,89% mayor o igual a ocho soles y por último el 8,89% mayor a ocho y menor o igual a nueve soles.

**Figura 14.***Producción estimada para la venta al año*

Fuente: Elaboración Propia

La cantidad de producción que se estima para la venta anual se refleja en kilogramos por lo cual el 60% de los encuestados sostienen que producen menor o igual a 1000 kilos, el 17,78% mayor a 1000 kilos y menor e igual a 2000 kilos y el 22,22% mayor a 2000 kilos.



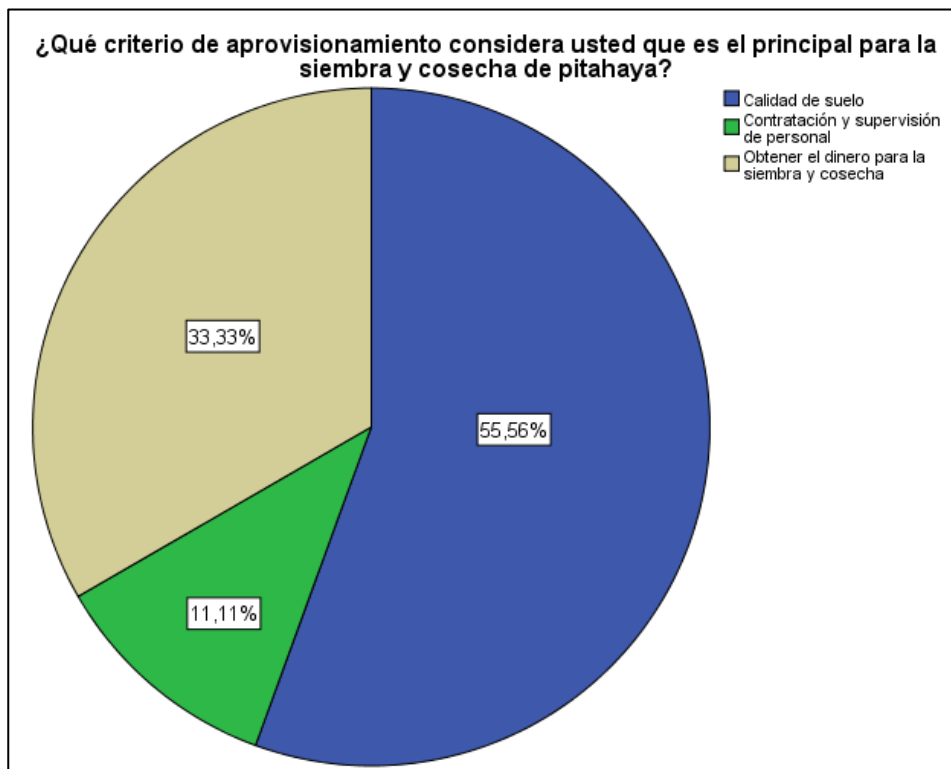
**Figura 15***Precio promedio de venta por kilogramo de pitahaya*

Fuente: Elaboración Propia

Los productores con respecto al factor agua no cuentan con ningún inconveniente ya que la zona posee un clima apropiado para la siembra y cosecha del fruto, lo cual se ve reflejado en que el 80% de los encuestados están de acuerdo con la disponibilidad de agua, el 8,89% le es indiferente y solo el 11,11% están en desacuerdo.

**Figura 16**

*Criterio de aprovisionamiento para la siembra y cosecha de pitahaya*

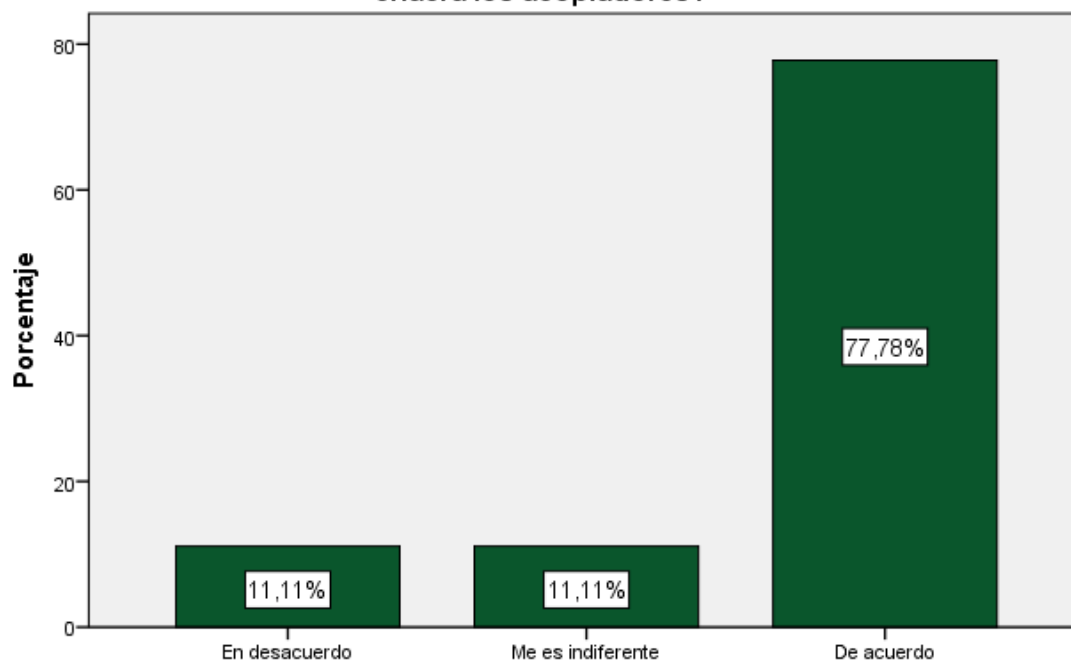


Fuente: Elaboración Propia

Para la siembra y cosecha de pitahaya se necesita considerar diferentes criterios entre los cuales el 55,56% de los productores considera muy importante la calidad del suelo, seguido del 33,33% con el criterio de dinero para la siembra y cosecha, y por último el 11,11% la contratación y supervisión de personal.

**Figura 17.***Centro de acopio de su asociación*

**¿Estaría usted dispuesto a trasladar su producción de pitahaya al centro de acopio de su asociación y de esta manera no vender de manera individual en chacra los acopiadores?**

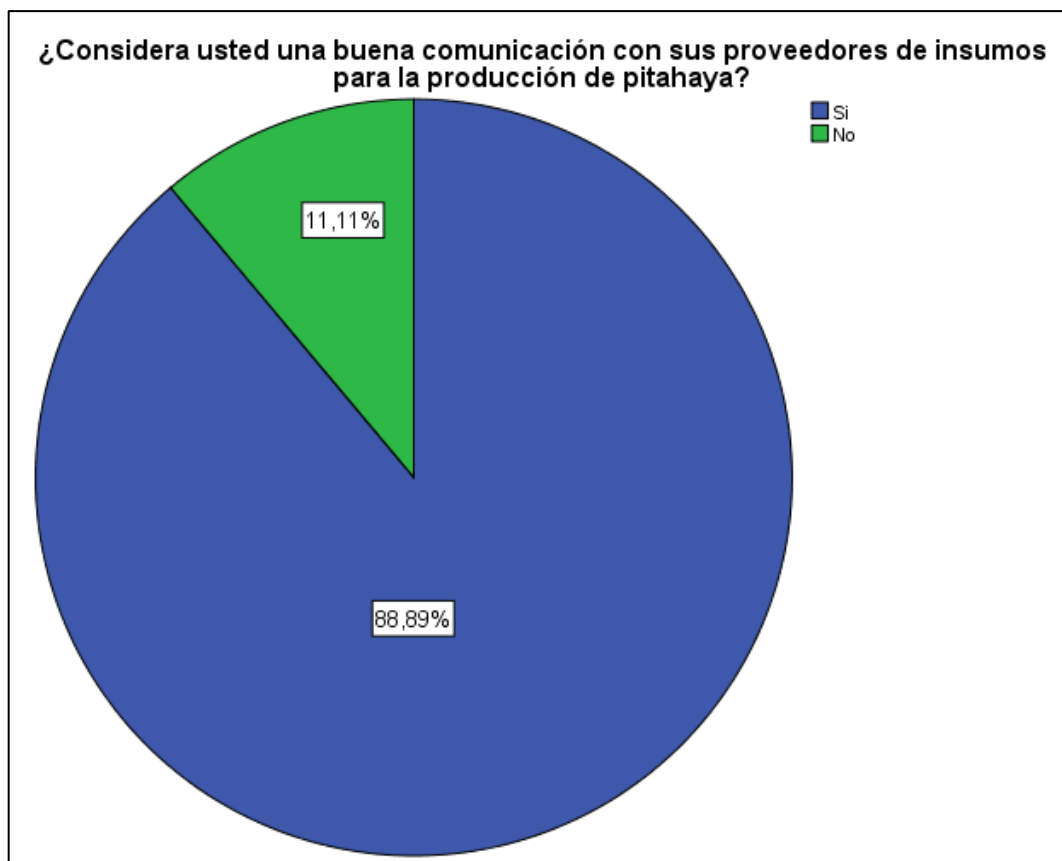


Fuente: Elaboración Propia

Los productores que estarían de acuerdo trasladar su producción de pitahaya al centro de acopio de la asociación y de esta manera no vender de manera individual en chacra a los acopiadores de su localidad representan el 77,78%, mientras que para el 11,11% le es indiferente y el otro 11,11% están en desacuerdo.

**Figura 18.**

*Comunicación con los proveedores de insumos*

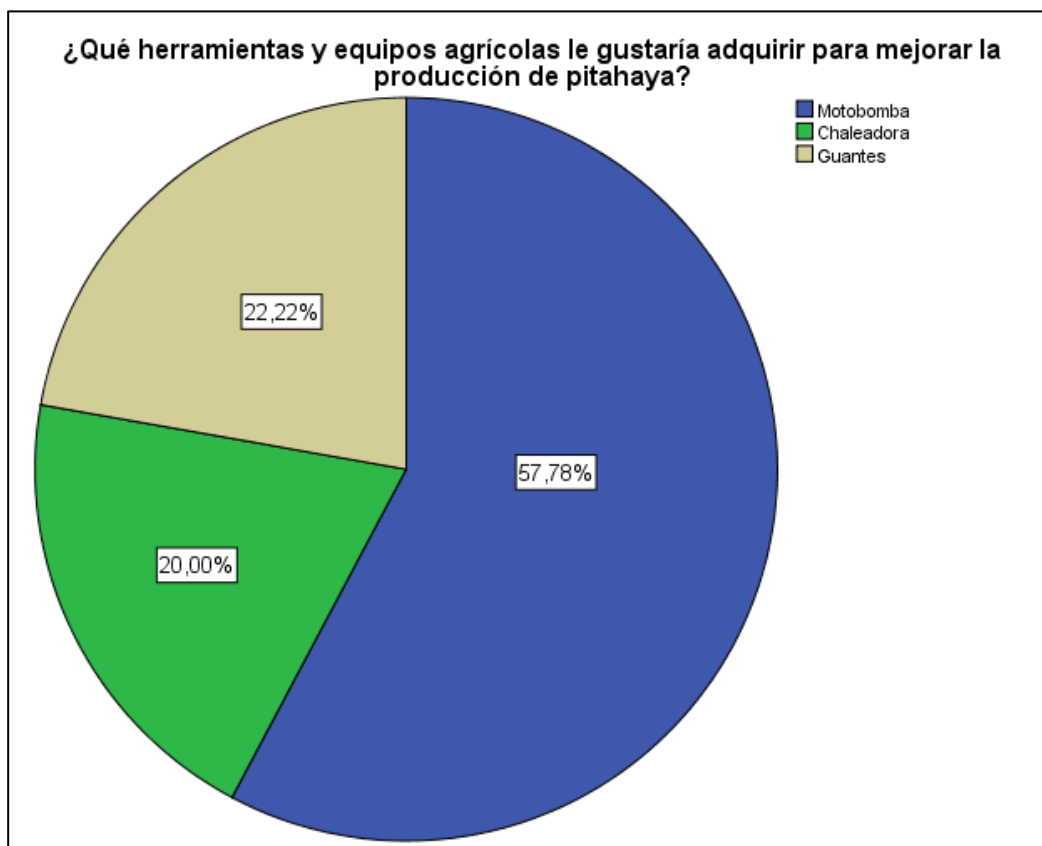


Fuente: Elaboración Propia

Una buena comunicación con los proveedores hará finalmente una cosecha mucho más productiva por lo cual el 88.89% de los productores consideran en si tener una buena comunicación con sus proveedores de insumos, y solo el 11.11% están en desacuerdo.

**Figura 19.**

*Herramientas y equipos para la producción de pitahaya*



Fuente: Elaboración Propia

La pitahaya es un fruto que no necesita de maquinarias para su siembra y cosecha, pero sí de herramientas y equipos por lo cual, el 57.78% de los productores considera necesario una motobomba, seguido del 22.22% con necesidades de guantes para la cosecha, y finalmente un 20.00% chaleadoras.

### 4.3. Factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes

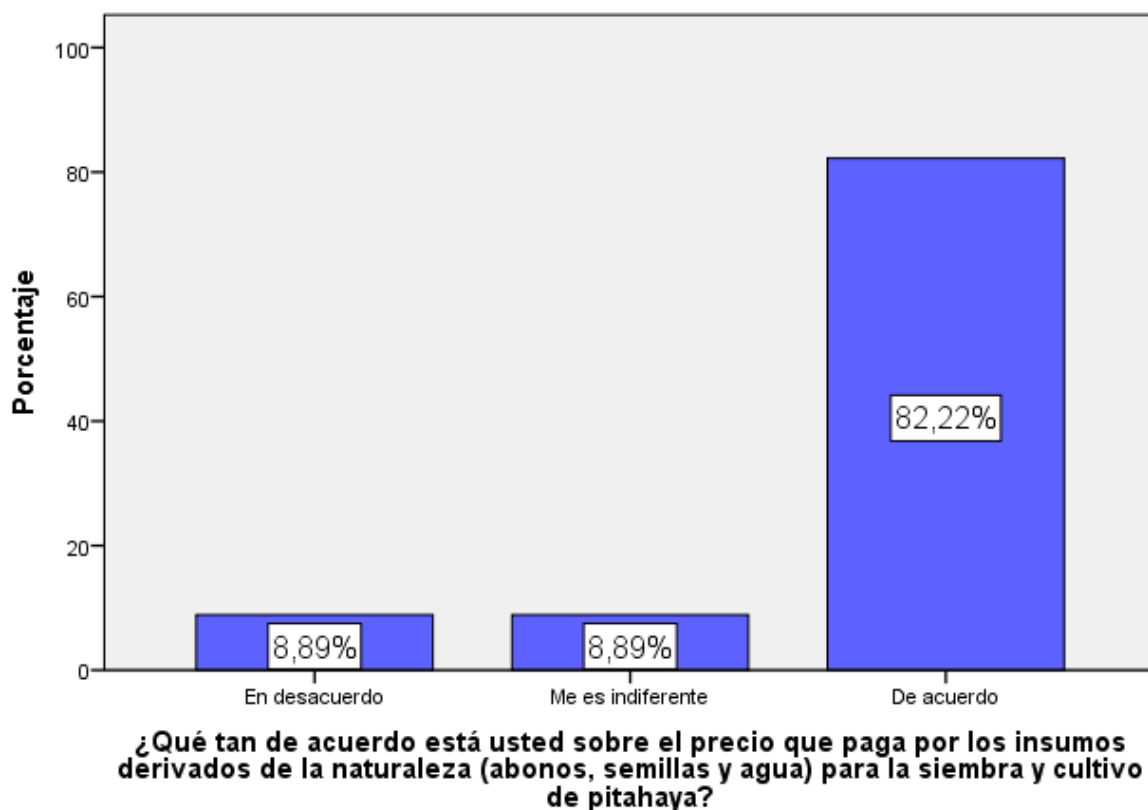
El tercer objetivo Analizar qué factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores, el cual se logró empleando como técnicas a la encuesta y la entrevista, en la primero se utilizaron 13 preguntas cerradas estructuradas y la segunda estaba conformada por 15 preguntas que permitieron calcular las dimensiones.

Iniciando por la dimensión de Supra entidades, la cual tiene ocho indicadores de los cuales con la entrevista se pudo calcular 6, iniciando por la información necesaria para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del entorno del mercado de destino, siendo el producto incorporado en el modelo propuesto.

#### Precios de los recursos de los proveedores 2-6

**Figura 20**

*Precios de insumos para la siembra*

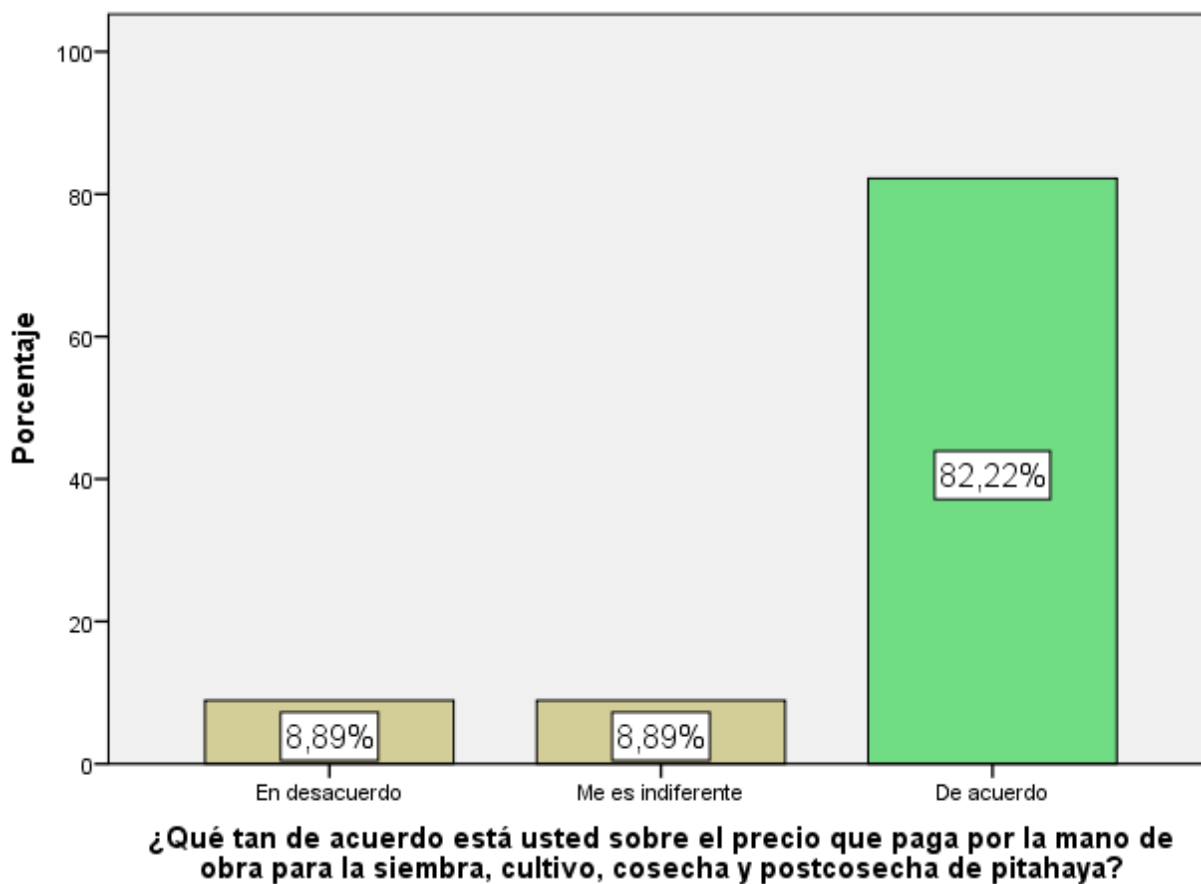


Fuente: Elaboración Propia

El 82.22%, representando una mayoría de productores considera de acuerdo el precio que paga por insumos, por otro lado, el 8.89% le es indiferente y el mismo porcentaje considera en desacuerdo el pago.

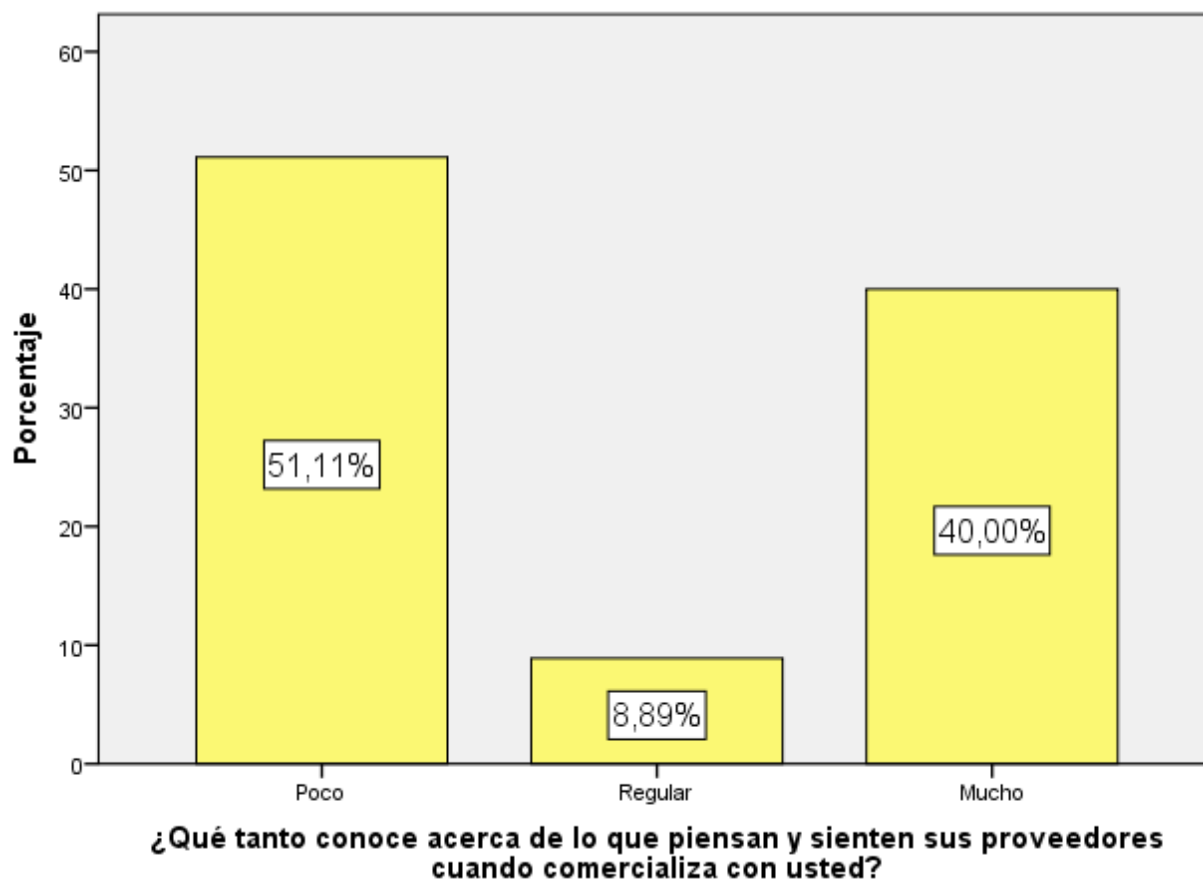
**Figura 21**

*Precios por mano de obra*



Fuente: Elaboración Propia

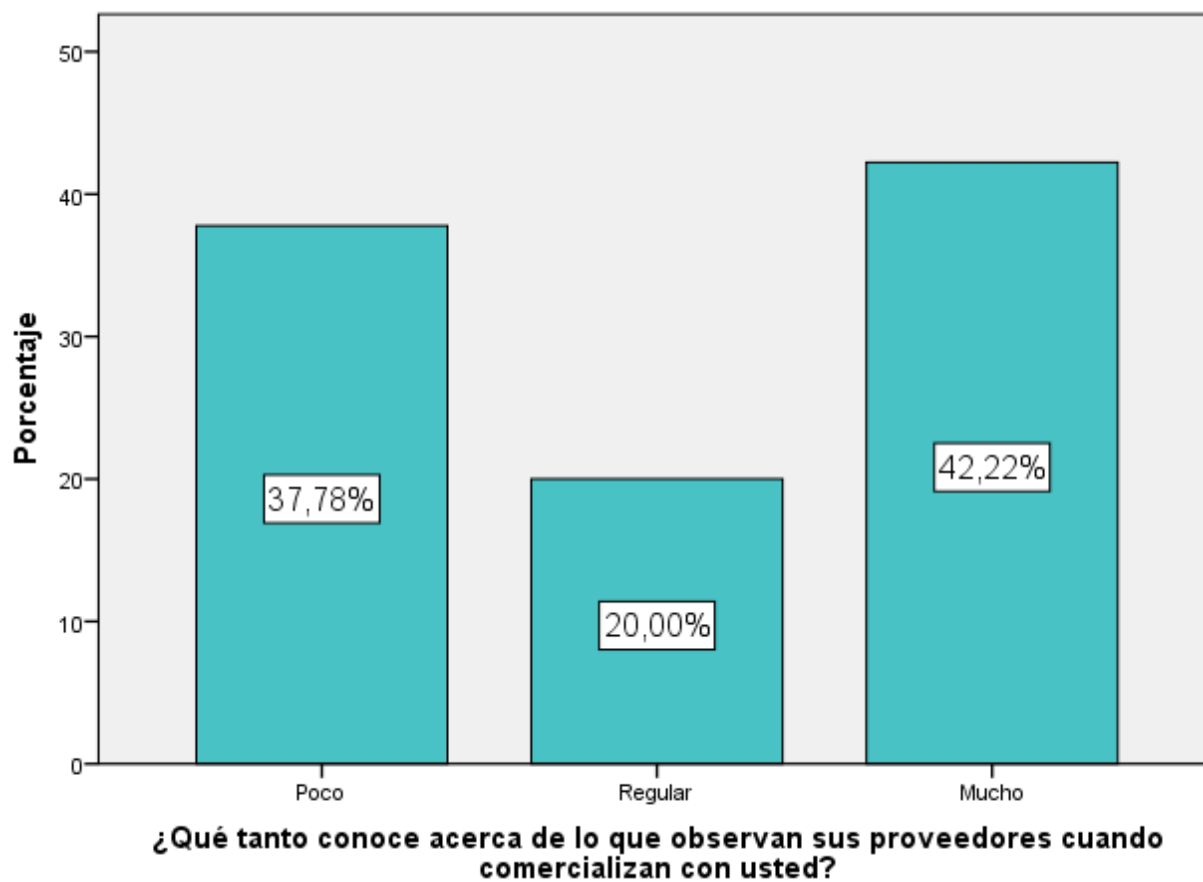
Los productores consideran estar de acuerdo con el precio que pagan el jornal, pues todos manejan un precio estándar, sumándose un porcentaje del 82.22% de productores. Por otro lado, se manejan los mismos porcentajes de 8.89 % en cuando a productores en desacuerdo e indiferentes.

**Figura 22***Pensar y sentir de proveedores*

Fuente: Elaboración Propia

El 51.11% considera que conoce poco de lo que piensan y sienten sus proveedores, por lo que desconoce sus preocupaciones, inquietudes y aspiraciones. Por otro lado, un 40 % conoce mucho y un mínimo de 8.89% conoce regular.

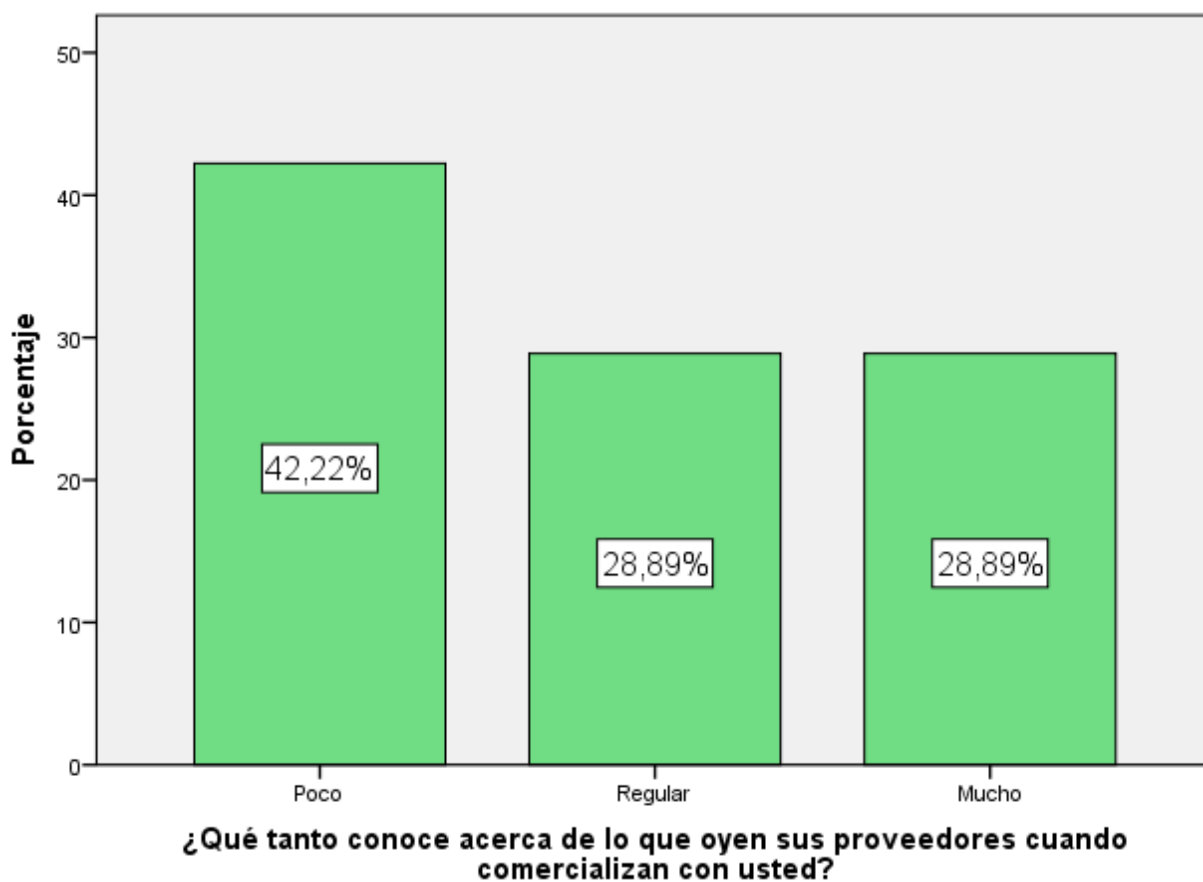


**Figura 23***Observar de proveedores*

Fuente: Elaboración Propia

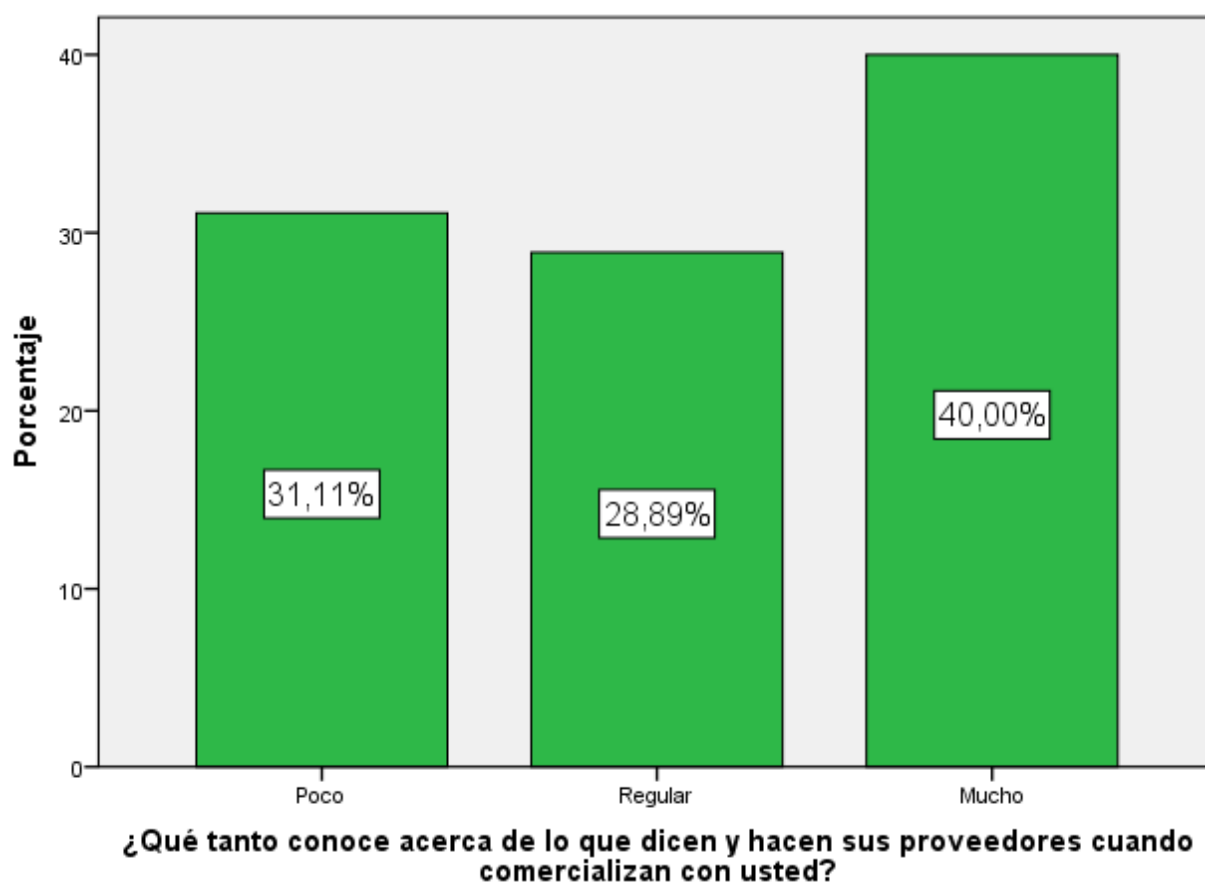
Un 42.22% dice conocer mucho sobre lo que observan sus proveedores, por otro lado, un 37.78% conoce poco y un 20.00% regular.

**Figura 24**  
*Oyen de proveedores*



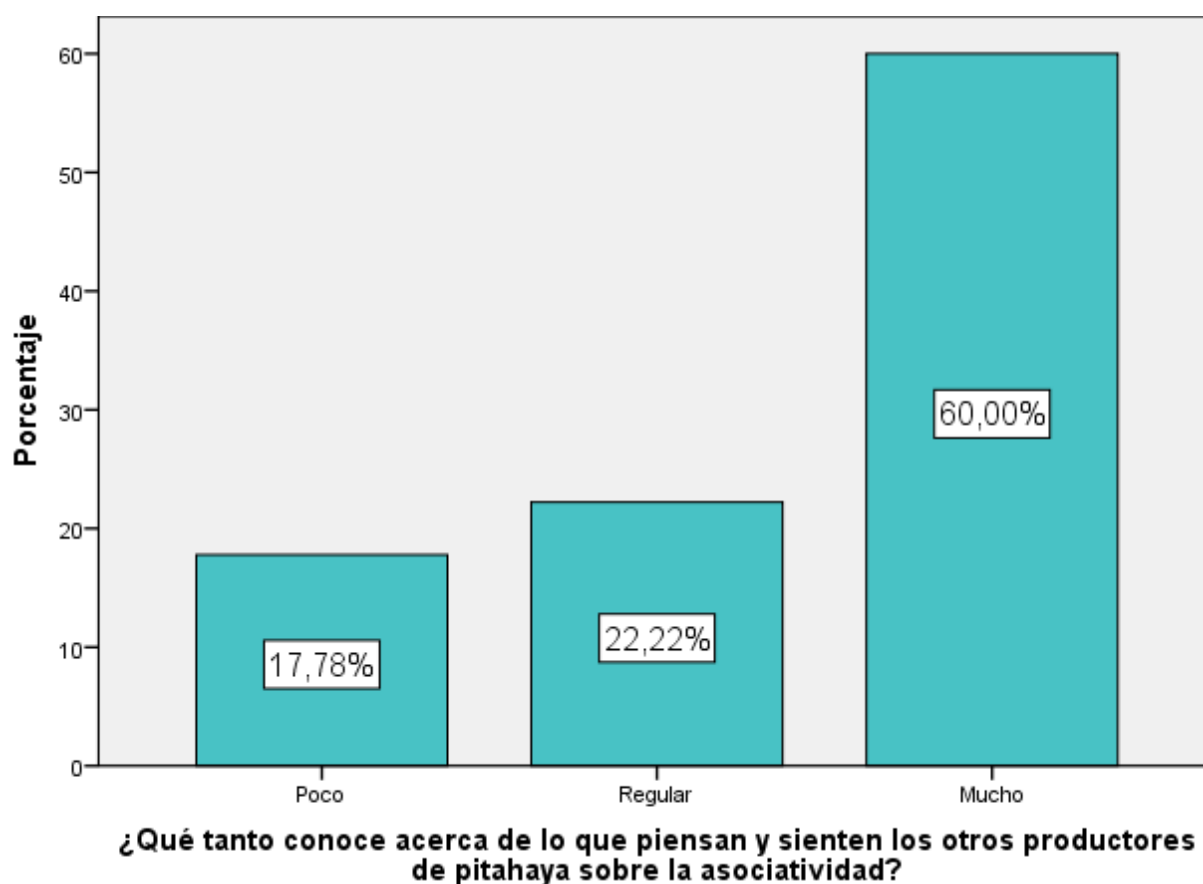
Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos un 42.22% de los productores dice conocer poco de lo que oyen sus proveedores según el mapa de empatía, y un 28.89 % dice conocer de forma regular y mucho en el mismo porcentaje.

**Figura 25***Dicen y hacen los proveedores*

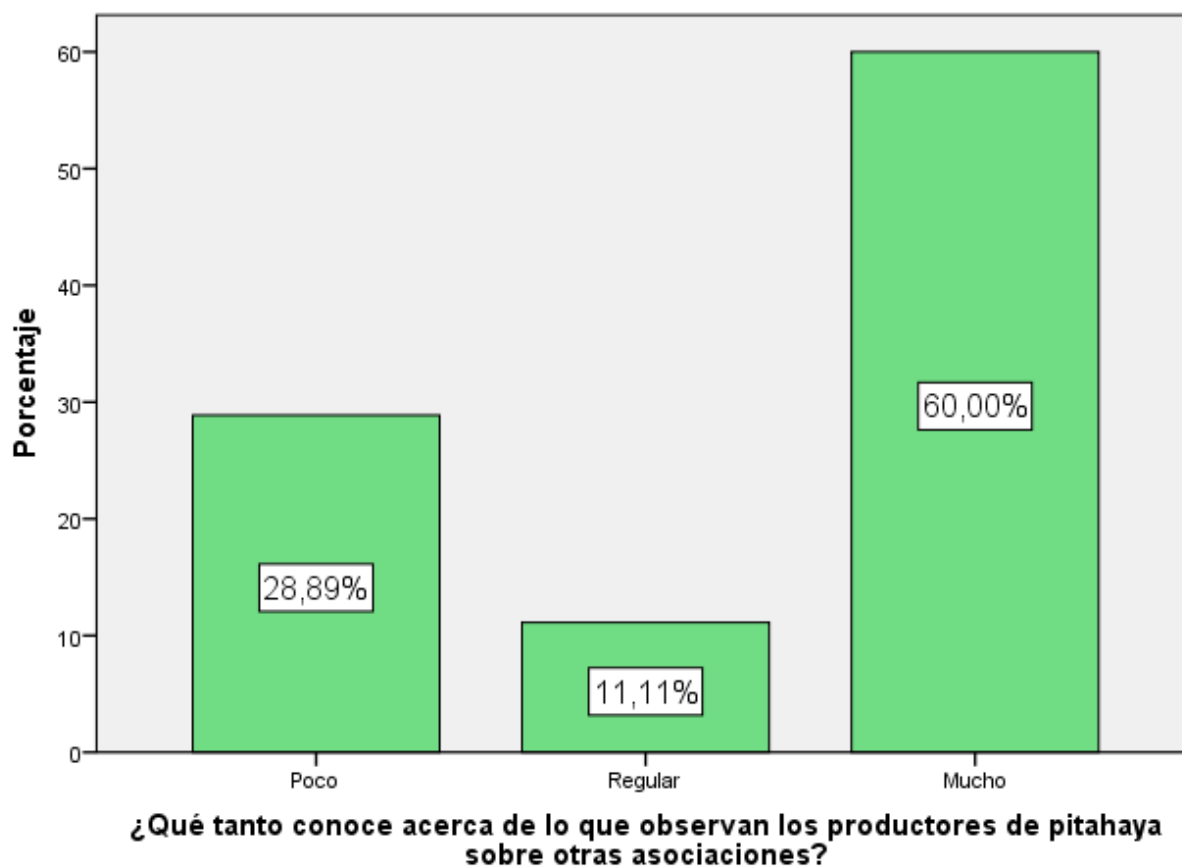
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra que los productores conocen mucho en un 40.00 % acerca de lo que dicen y hacen sus proveedores cuando comercializan con ellos, un 31.11% de productores muestran que conocen poco y un 28.89% de forma regular.

**Figura 26***Piensen y sienten los productores*

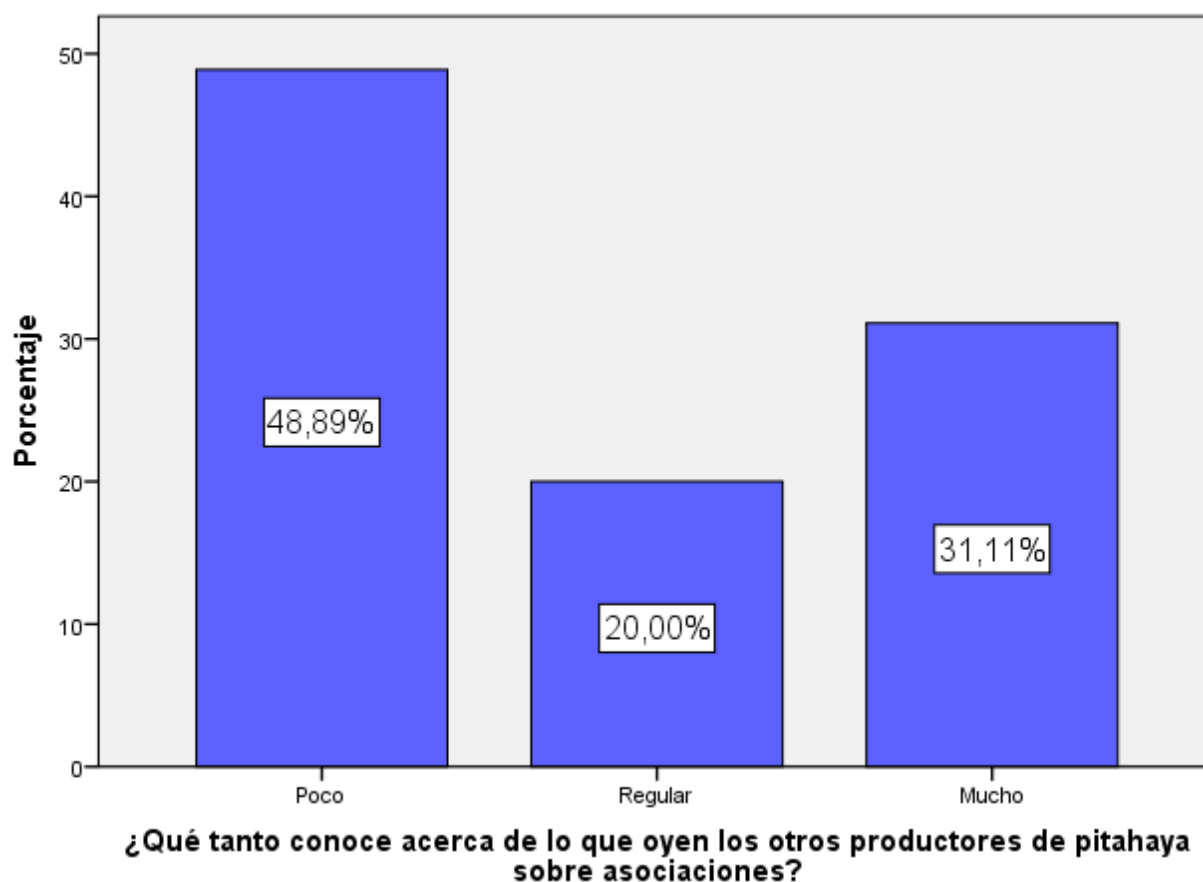
Fuente: Elaboración Propia

La mayoría con un 60.00% de los productores conocen acerca de lo que piensan y sienten sobre asociatividad por que en algunos casos han pertenecido a asociaciones o porque tienen conocidos en alguna de ellas. Por otro lado, se observa un porcentaje de 22.22% en el que conocen regular y un 17.78% en el que conocen poco.

**Figura 27***Observan los productores de otras asociaciones*

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos se muestra que un 60.00% conoce acerca de lo que observan los productores de pitahaya sobre otras asociaciones, un 28.89% de los productores conocen poco, finalmente un 11.11% conocen regular.

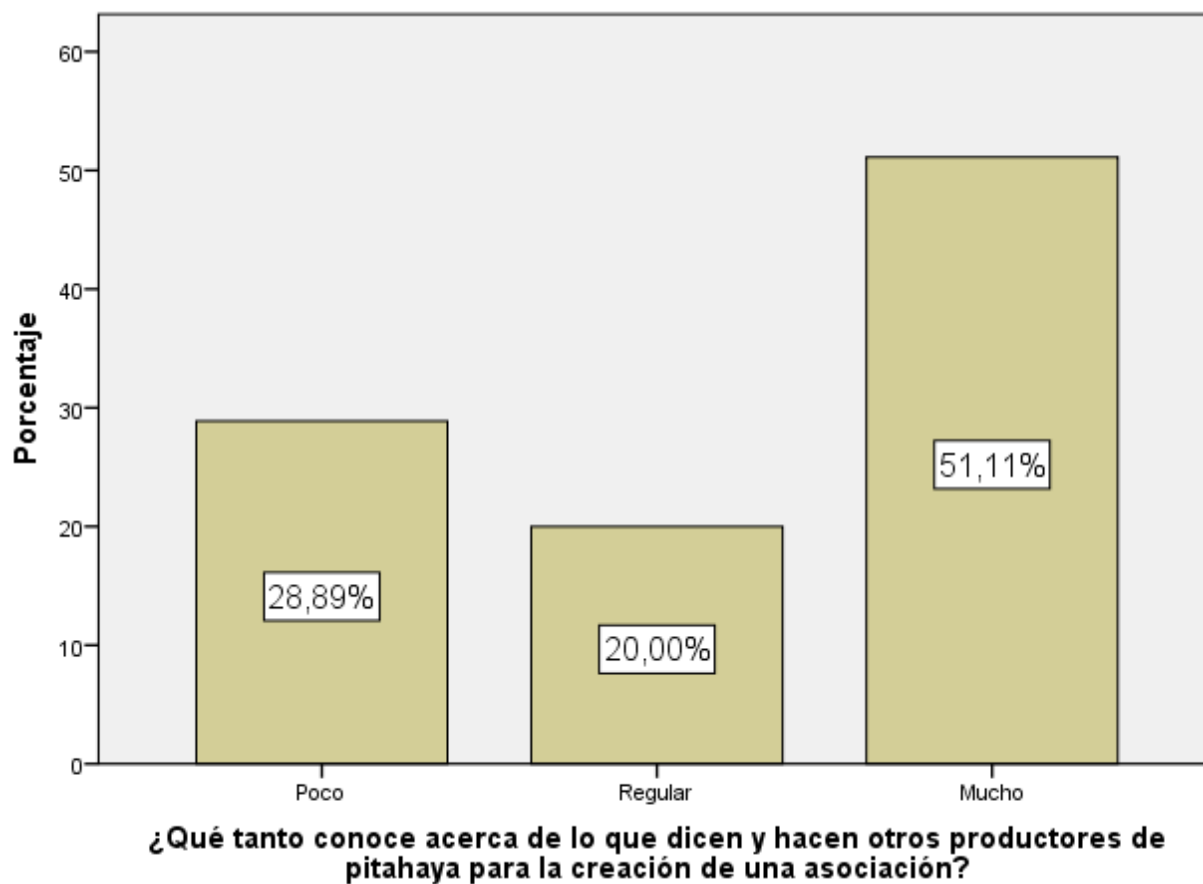
**Figura 28***Oyen los productores de otras asociaciones*

Fuente: Elaboración Propia

Con un porcentaje mayor del 48.89 % se conoce poco acerca de lo que oyen los productores acerca de asociaciones, un 20 % conoce regular y un 31.11 % conoce mucho sobre asociaciones, en algunos casos es porque pertenecen a alguna asociación o porque pertenecieron a alguna.

**Figura 29**

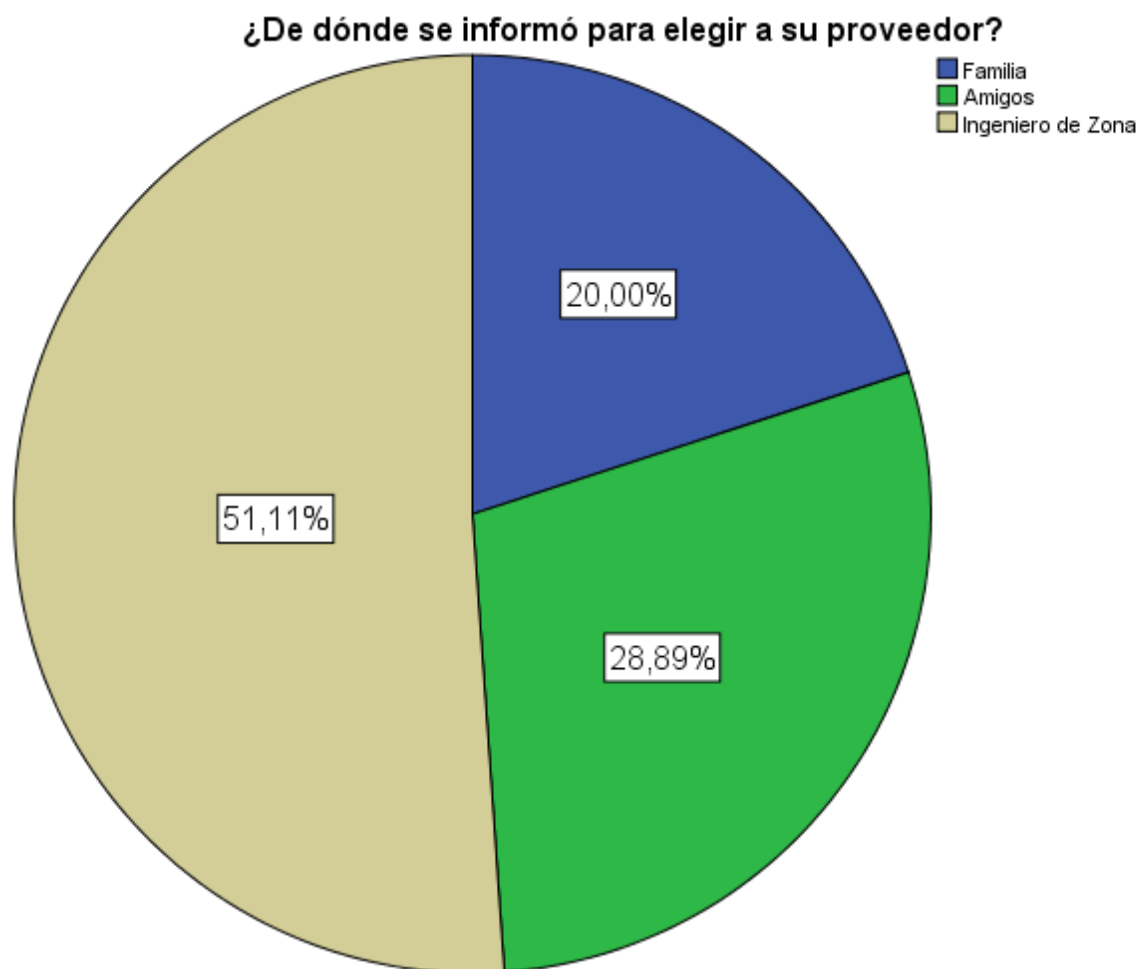
*Conocer acerca de que dicen y hacen los productores para la creación de una asociación*



Fuente: Elaboración Propia

Un 28.89% de los productores conoce poco acerca de lo que dicen y hacen otros productores para la creación de una asociación, un 20.00% regular y un 51.11 % de los productores consideran que sería una ayuda formar parte de una asociación para ser más organizados y tener un mejor nivel de ingresos.

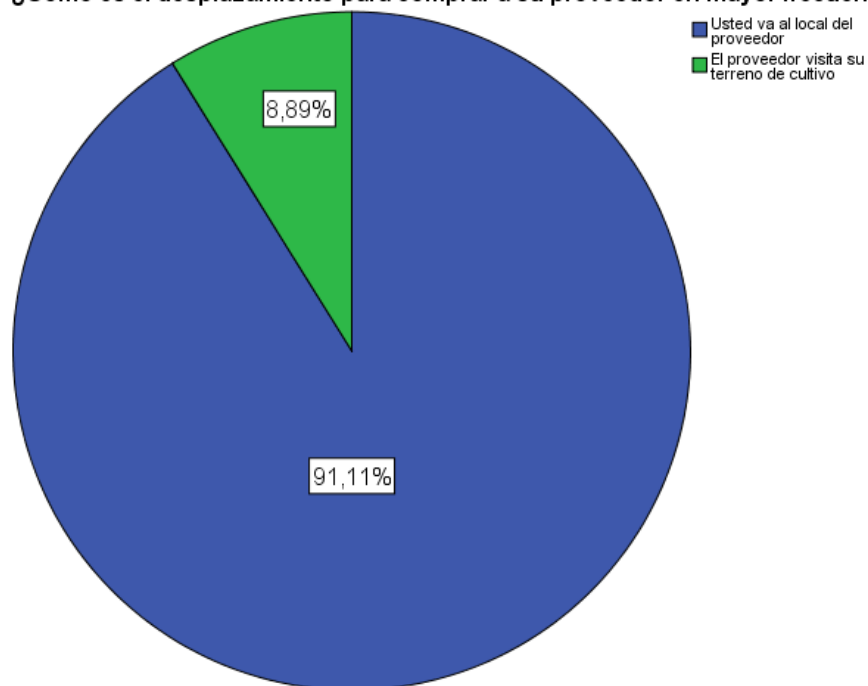
**Figura 30.**  
*Elegir proveedor.*



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del Centro Poblado de Aguas Verdes, existe un ingeniero encargado de la zona de la siembra y cosecha de pitahaya, por tanto, el 51.11 % de los pobladores tienen como proveedor a un ingeniero, del mismo modo, él los orienta en el proceso. Un 28.89 % dice haberse informado a través de amigos y un 20 % a través de su familia.

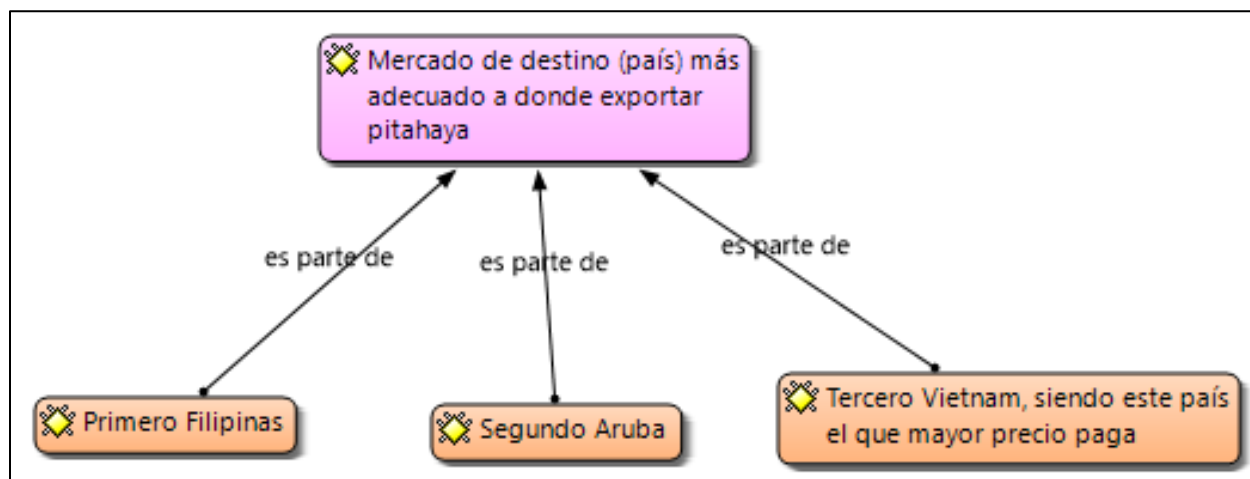


**Figura 31.***Desplazamiento para la compra de insumos***¿Cómo es el desplazamiento para comprar a su proveedor en mayor frecuencia?**

Fuente: Elaboración Propia

Con un porcentaje del 91.11 % los productores asisten al local del proveedor, en este caso el ingeniero cuenta con un almacén en el distrito de Aguas Claras, por lo cual, los productores se desplazan para comprar sus insumos. Un porcentaje mínimo del 8.89% el proveedor visita el terreno de cultivo.

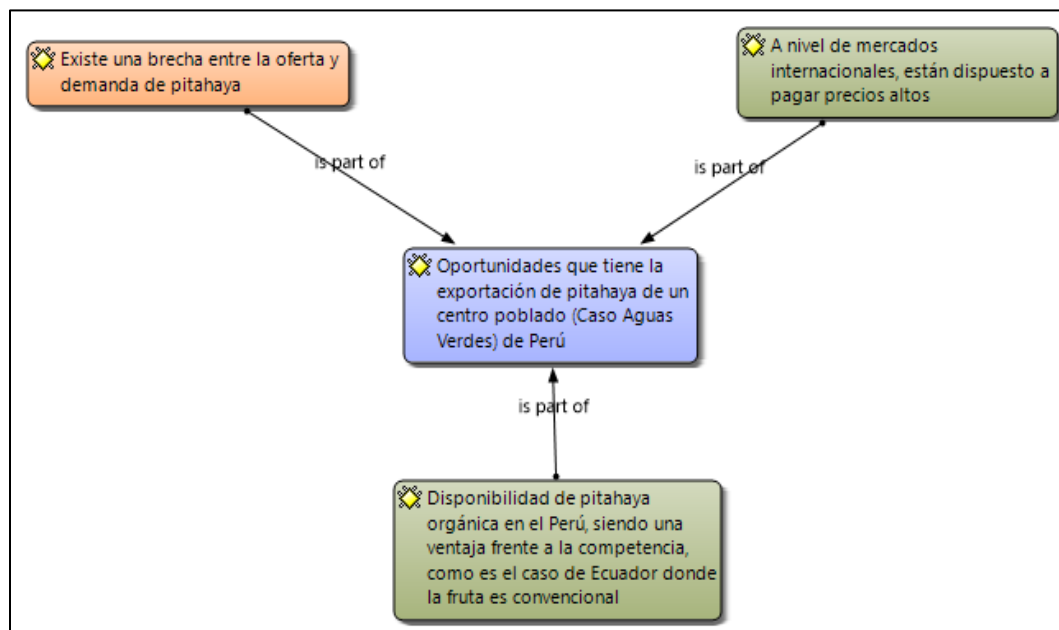
**Figura 32.**  
*Potencial mercado de destino*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Posterior a la identificación de mercados potenciales, se precedió a determinar que oportunidades podrían tener ellos, para exportar pitahaya

**Figura 33.**  
*Oportunidades de la exportación de Pitahaya*

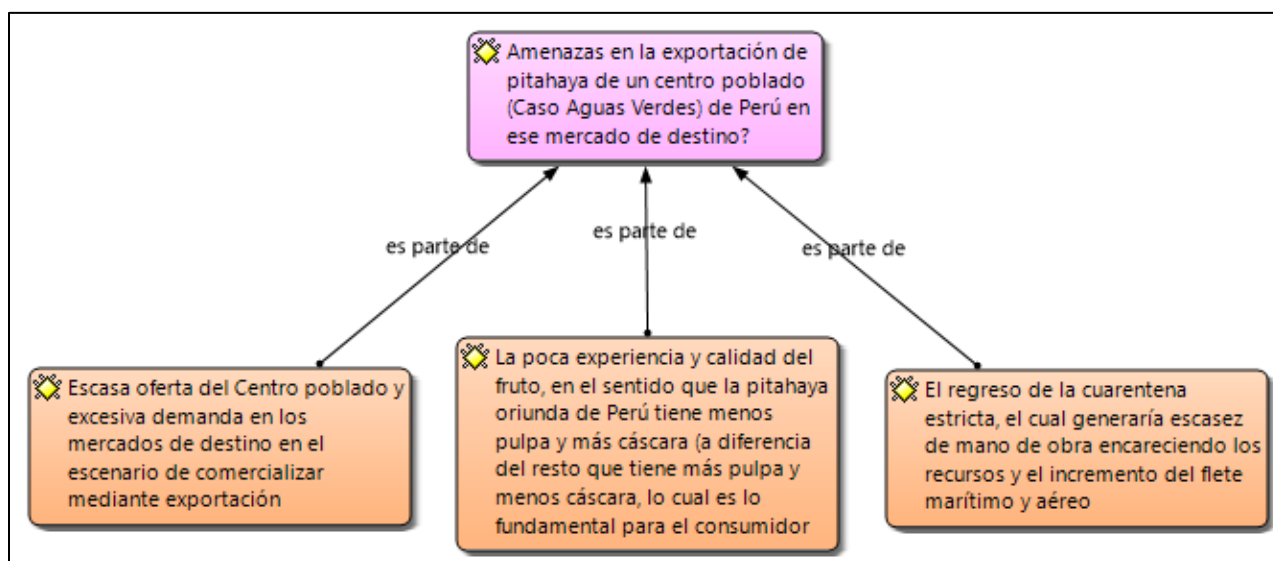


Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

La oportunidad identificada con mayor frecuencia fue que existe una brecha de entre la oferta y demanda de pitahaya, seguido por dos oportunidades como la existencia de disponibilidad a pagar precios altos en estos mercados y que la existencia de pitahaya orgánica en el Perú es una ventaja competitiva en comparación con otros países, como es el caso de Ecuador en donde es de tipo convencional.

**Figura 34.**

*Amenazas de la exportación de Pitahaya*



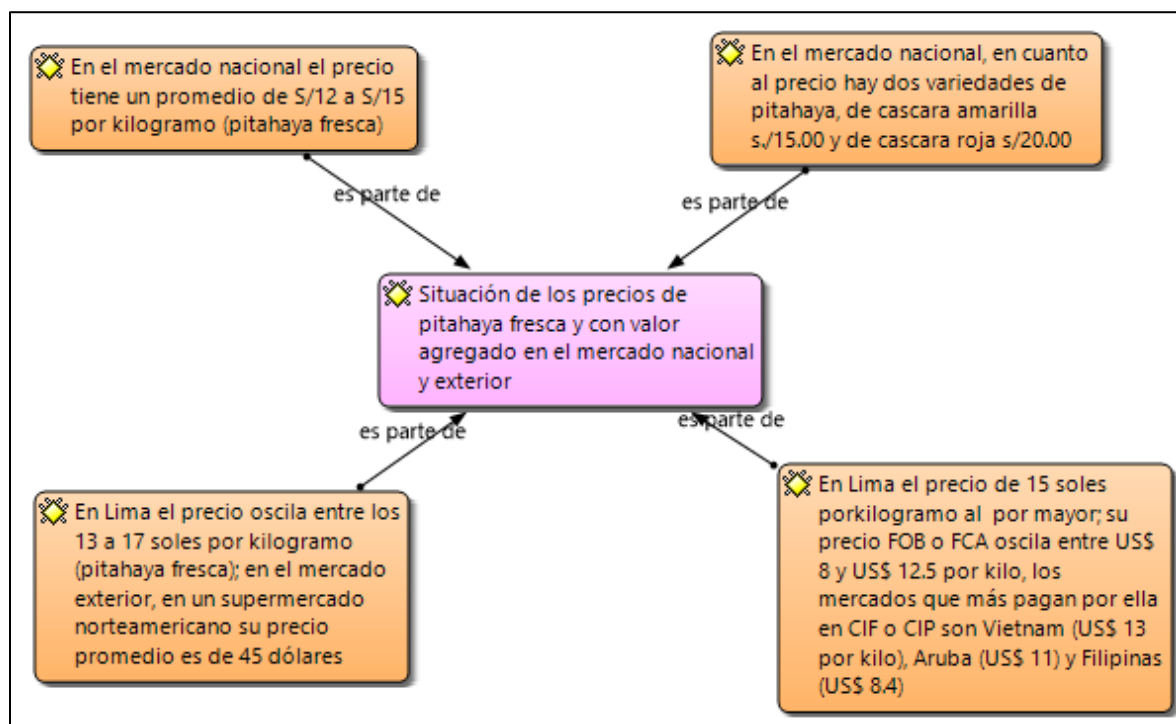
Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Las amenazas identificadas son la excesiva demanda de mercados de destino, además que para el consumidor final es fundamental un fruto con mucha pulpa de fruta, lo que claramente es una debilidad para la pitahaya oriunda del Perú, teniendo en cuenta el momento de pandemia por el cual se está atravesando, lo que genera escases de mano de obra, entre otros, encareciendo así los costos.

En la dimensión de Supra entidades, la cual tiene como segundo indicador a los precios del producto por mercado, el cual se desarrolló con dos ítems, estando el primero relacionado a la situación de los precios promedios de pitahaya con respecto al mercado nacional e internacional.

**Figura 35.**

*Precios promedios de pitahaya con respecto al mercado nacional e internacional.*

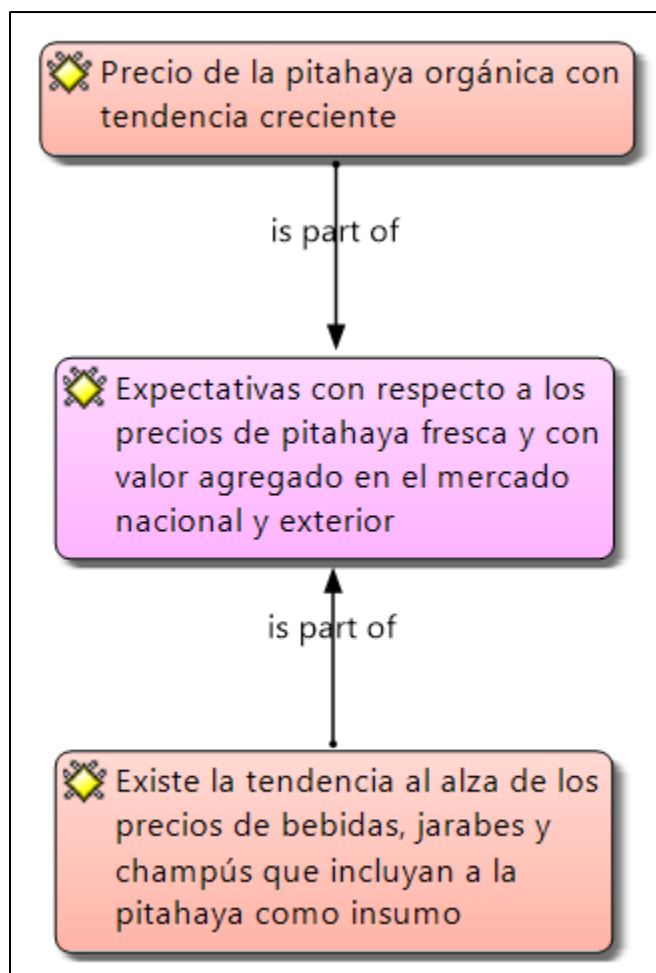


Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Los precios promedios en el mercado nacional por kilo de pitahaya son de s./ 12.00 y s./17.00, con lo que respecta al precio internacional, en el mercado norteamericano su precio promedio es de 45 dólares. En precio FOB o FCA es de US\$8 y US\$12 promedio por kilo, en precio CIF o CIP son US\$13, US\$11 y US\$8.4 los países de Vietnam, Aruba y Filipinas respectivamente.

**Figura 36.**

*Expectativas de precios de fruta fresca y con valor agregado en el mercado nacional e internacional.*

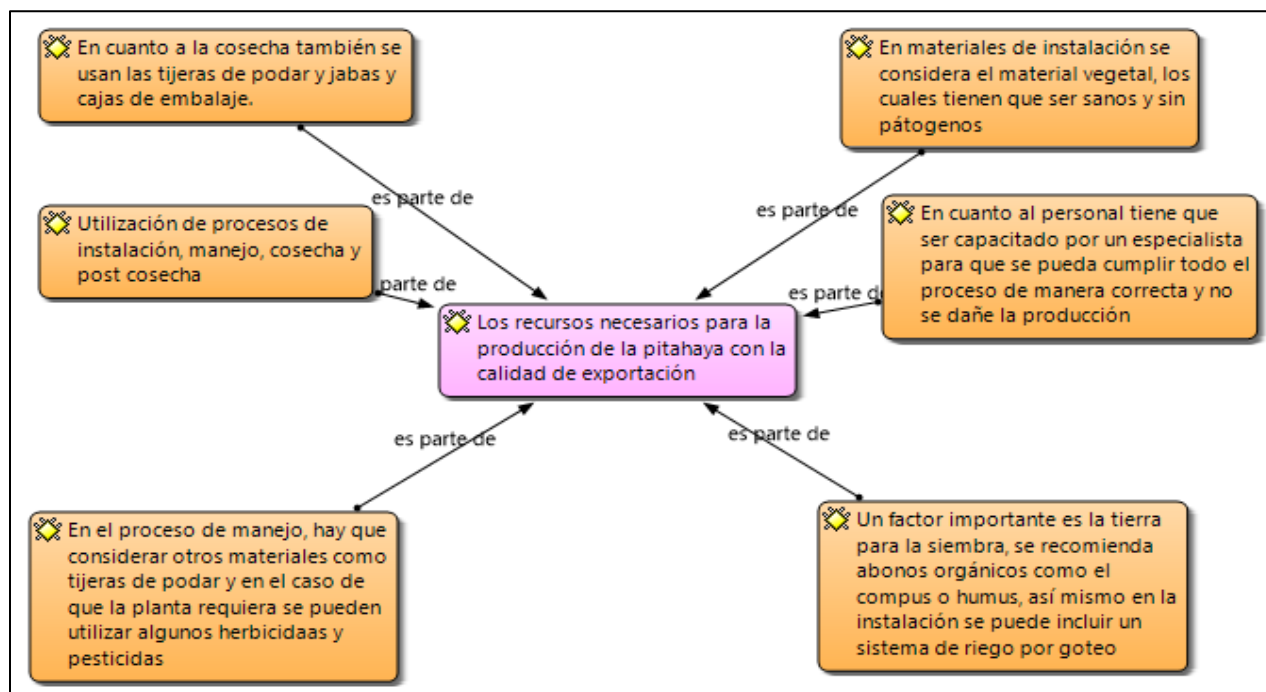


Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Según especialistas afirman que el precio de la pitahaya orgánica tiene una tendencia creciente y con respecto a productos con valor agregado un alza de precios por beneficios que otorga el fruto.

En la dimensión de Supra entidades, la cual tiene como séptimo indicador a los recursos empleados en la producción, el cual se desarrolló con un ítem, relacionado a la producción de pitahaya exportable.

**Figura 37.**  
*Recursos para producción de pitahaya exportable.*

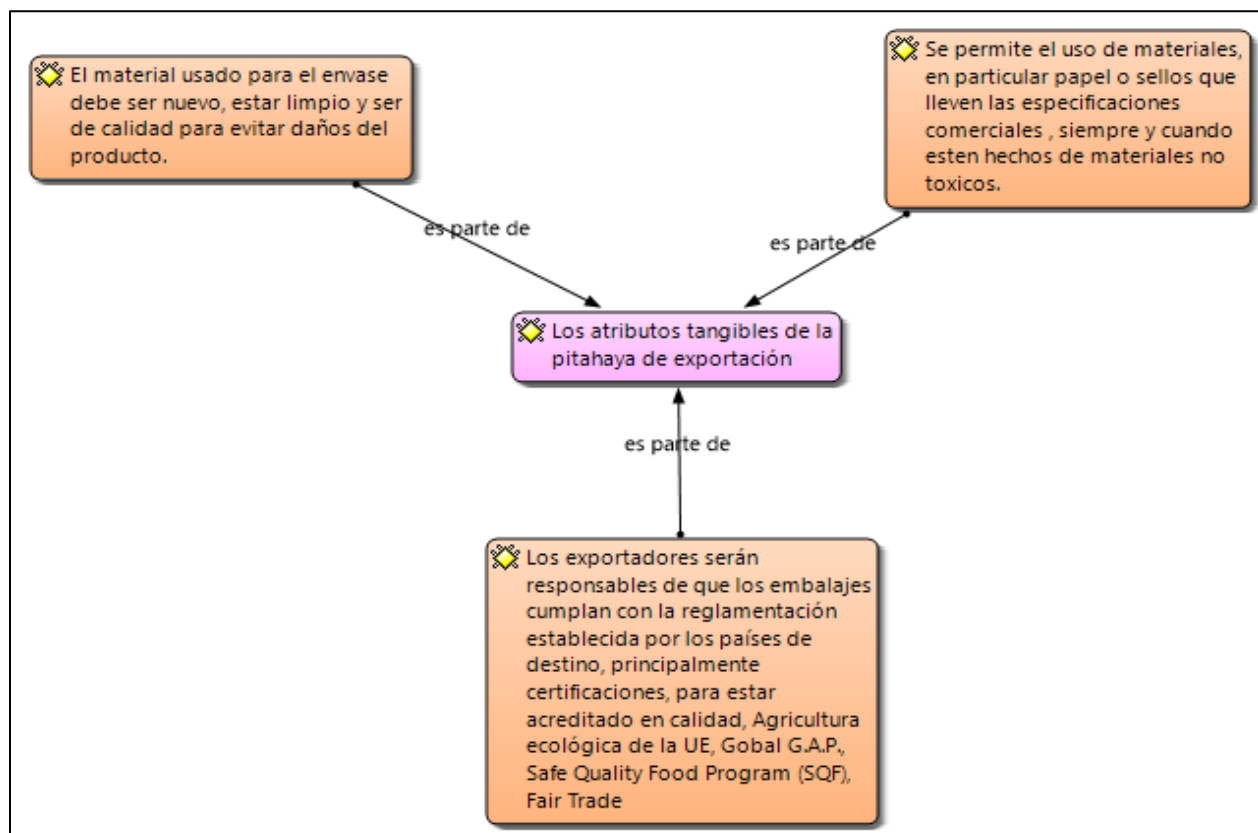


Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Especialistas comentan de cuatro procesos en la producción de pitahaya, los cuales son: instalación, manejo, cosecha y post cosecha. Los materiales para instalación son el material vegetal (esquejes) los cuales tienen que ser sanos, sin patógenos, por lo cual se le recomienda que sea certificado, otro factor importante es la tierra para la siembra, se recomienda abonos orgánicos como el compus o humus, así mismo en la instalación se puede incluir un sistema de riego por goteo, pero en conocimiento que la planta es un cactus, no es necesario según el clima. En el proceso de manejo se requieren materiales como tijeras de podar, para injertar en diferentes plantones frutales, en el caso la planta requiera se pueden usar algunos herbicidas y pesticidas, en el caso sea necesario tiene que ser orgánicos de manera que no afecte a la planta y al ambiente. En cuanto a la cosecha se usan las tijeras de podar y jabas y cajas de embalaje. Finalmente, los especialistas recomiendan personal capacitado.

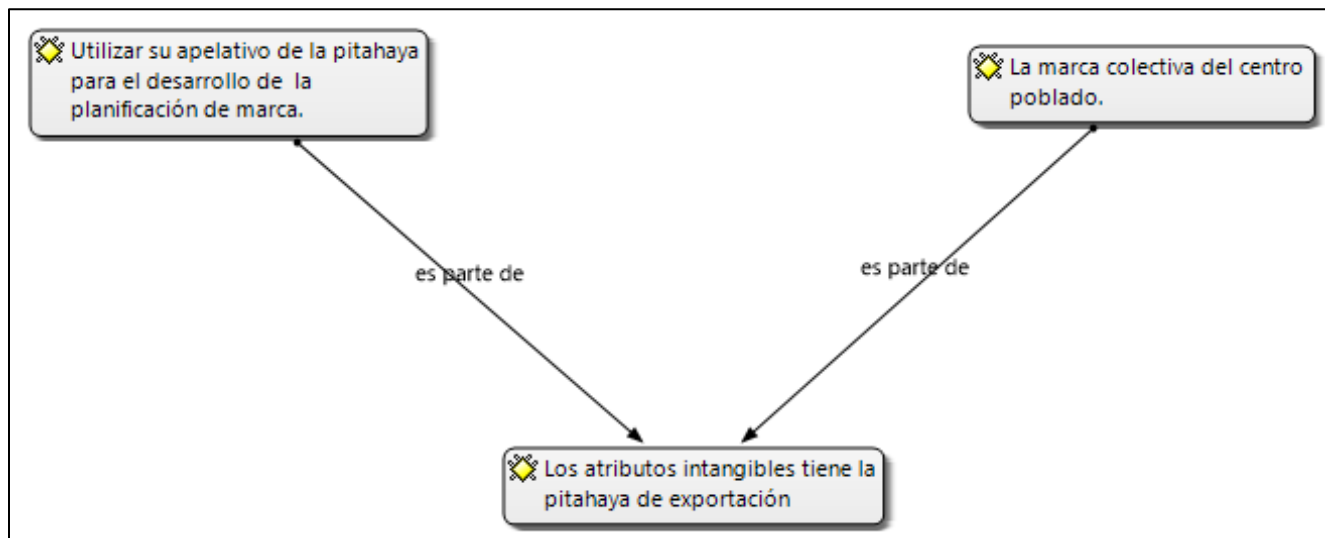
En la dimensión de Supra entidades, la cual tiene como octavo indicador a los atributos del producto, el cual se desarrolló con dos ítems, relacionado el primero a los atributos tangibles de pitahaya de exportación.

**Figura 38.**  
*Atributos tangibles de pitahaya de exportación*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Los atributos tangibles para una pitahaya de exportación son un envase nuevo, limpio y de calidad, además el uso de papel o sellos, que lleven las especificaciones comerciales, impresos o etiquetados con tinta o pegamentos no tóxicos, cumpliendo con las reglamentaciones establecidas por las Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria de los países de destino y con las certificaciones tales como: Agricultura ecológica de la UE, Global G.A.P., Safe Quality Food Program – SQF, Fair Trade.

**Figura 39.***Atributos intangibles de pitahaya de exportación*

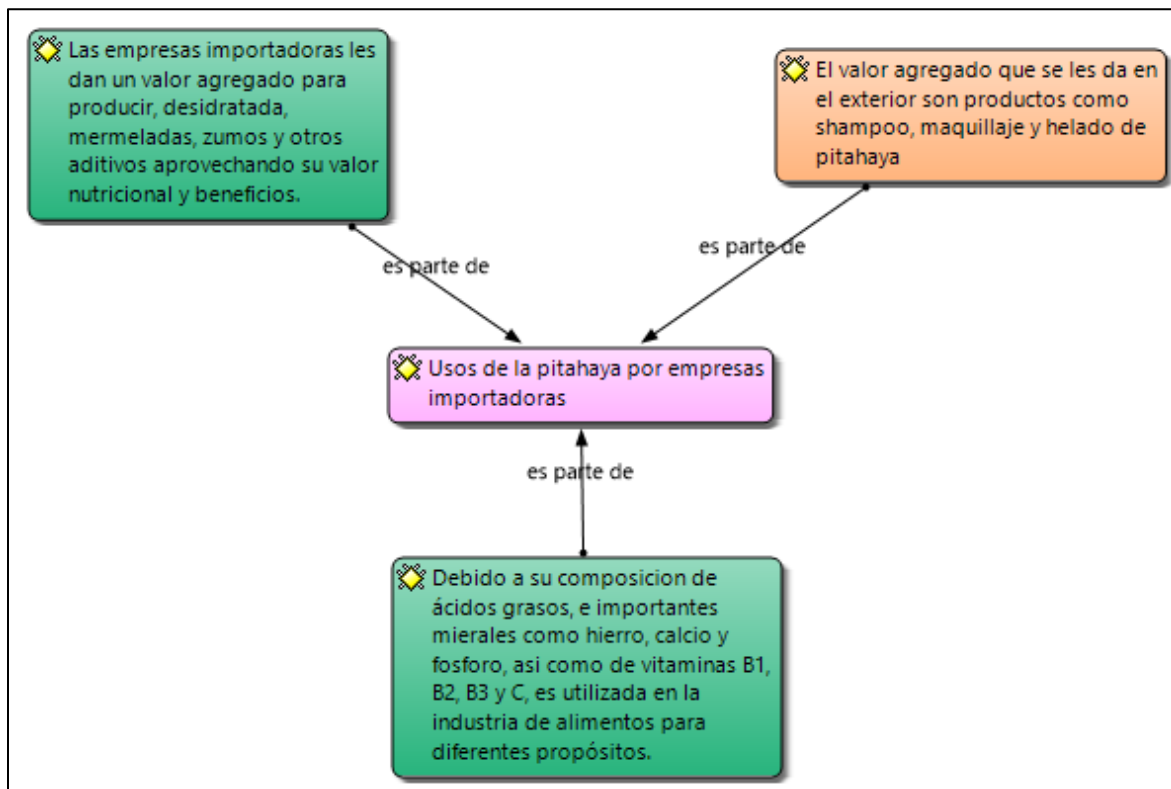
Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Como resultado se obtuvo una marca colectiva que represente al Centro Poblado y del mismo modo como producto estrella la pitahaya.

En la dimensión de Supra entidades, la cual tiene como noveno indicador a las necesidades del mercado de destino, el cual se desarrolló con un ítem, relacionado a los usos de la pitahaya.

Continuando con la dimensión de Supra relaciones, la cual tiene cinco indicadores de los cuales con la entrevista se pudo calcular cuatro, iniciando por la información necesaria para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del entorno del mercado de destino, siendo el producto incorporado en el modelo propuesto.

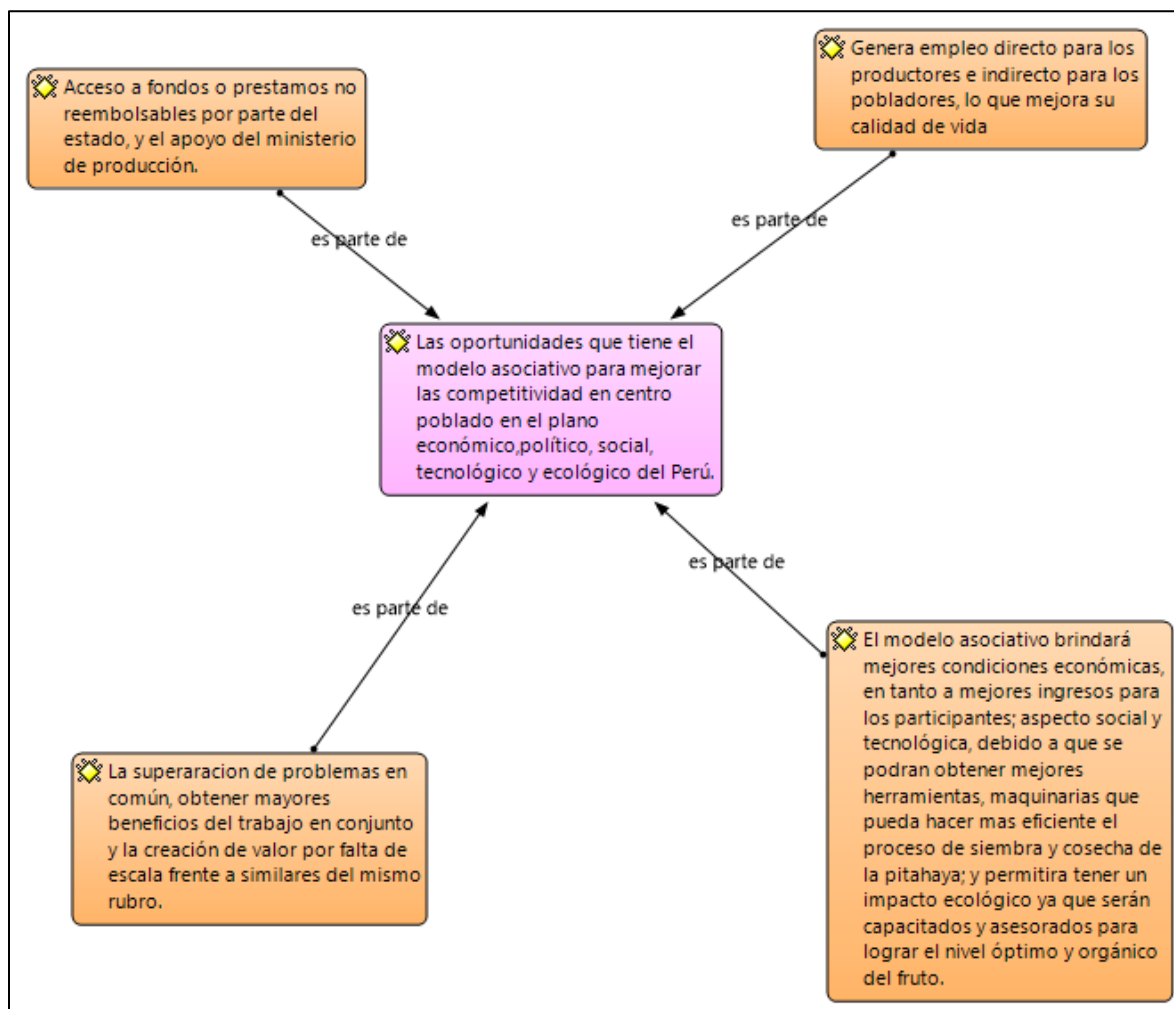


**Figura 40.***Usos*

Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatro especialistas en el año 2021

Por su composición nutricional la pitahaya es utilizada en la industria de alimentos para producir mermeladas, zumos, helados, etc. aprovechando beneficios para la salud humana. Además, también es aprovechada por la industria de la belleza en shampoo y maquillaje.

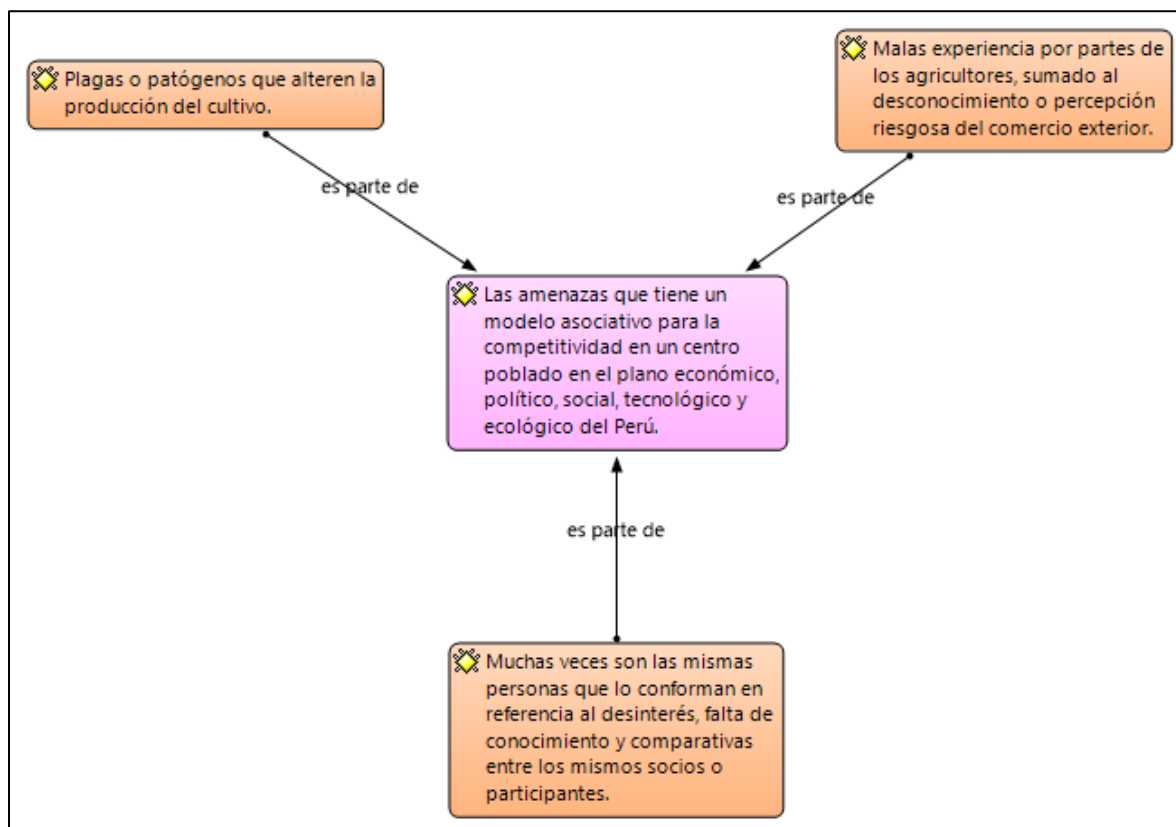
**Figura 41.**  
*Oportunidades del Modelo Asociativo*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatro especialistas en el año 2021

Ejecutar un modelo asociativo trae conjunto muchos beneficios y oportunidades los identificados fueron: mejores condiciones económicas, gran oportunidad de generar mano de obra para todos los productores y pobladores mejorando su calidad de vida; además, de una mejor organización y distribución del fruto que hará más eficiente el proceso de siembra y cosecha de la pitahaya. Además de un acceso a fondos o préstamos no reembolsables por parte del Estado, y el apoyo del Ministerio de Producción.

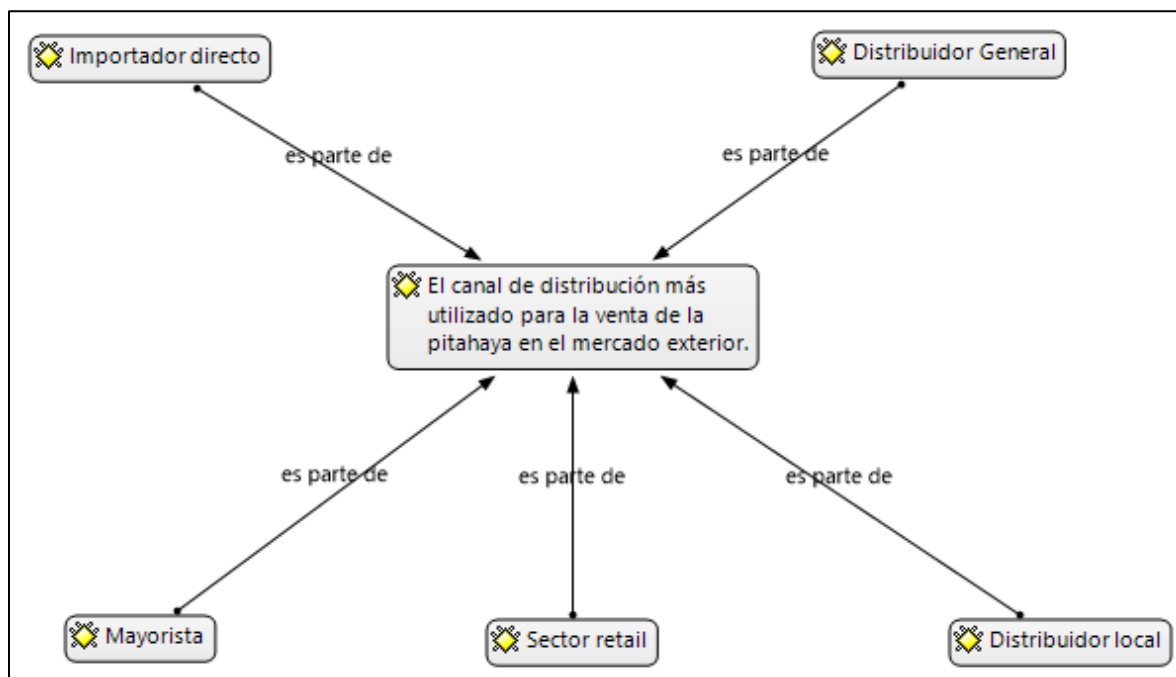
**Figura 42.**  
*Amenazas del Modelo Asociativo*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Las amenazas identificadas en generar un modelo asociativo son el desinterés, la falta de conocimiento, comunicación y comprensión entre los miembros, acompañado por malas experiencias pasadas, además de plagas o patógenos y riesgos del comercio exterior.

**Figura 43.**  
*Canal de distribución*

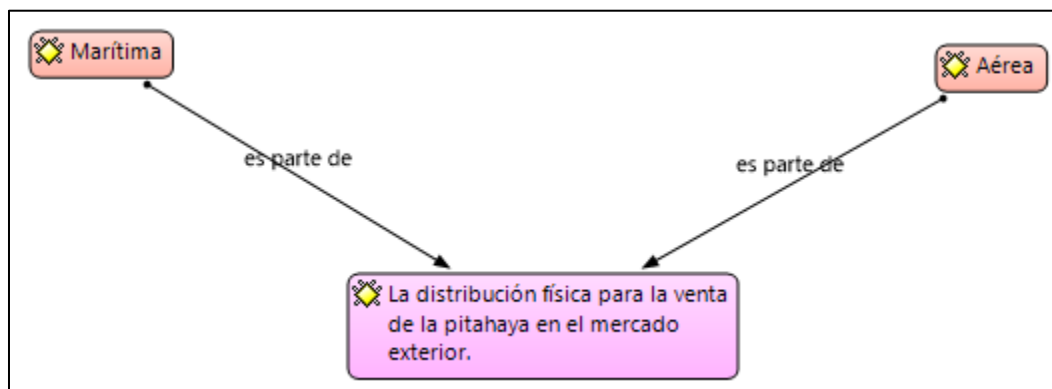


Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Con respecto a la distribución de la pitahaya se compone de los siguientes agentes.

Exportador → Importador → Distribuidor General → Mayorista → Distribuidor local → Sector retail.

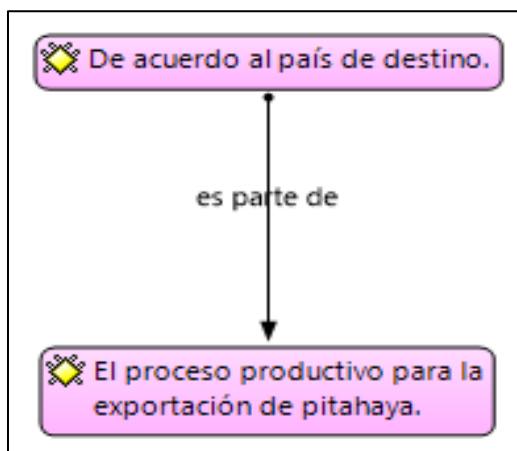
**Figura 44**  
*Distribución física en el exterior*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

La distribución se da por canal marítimo y aéreo.

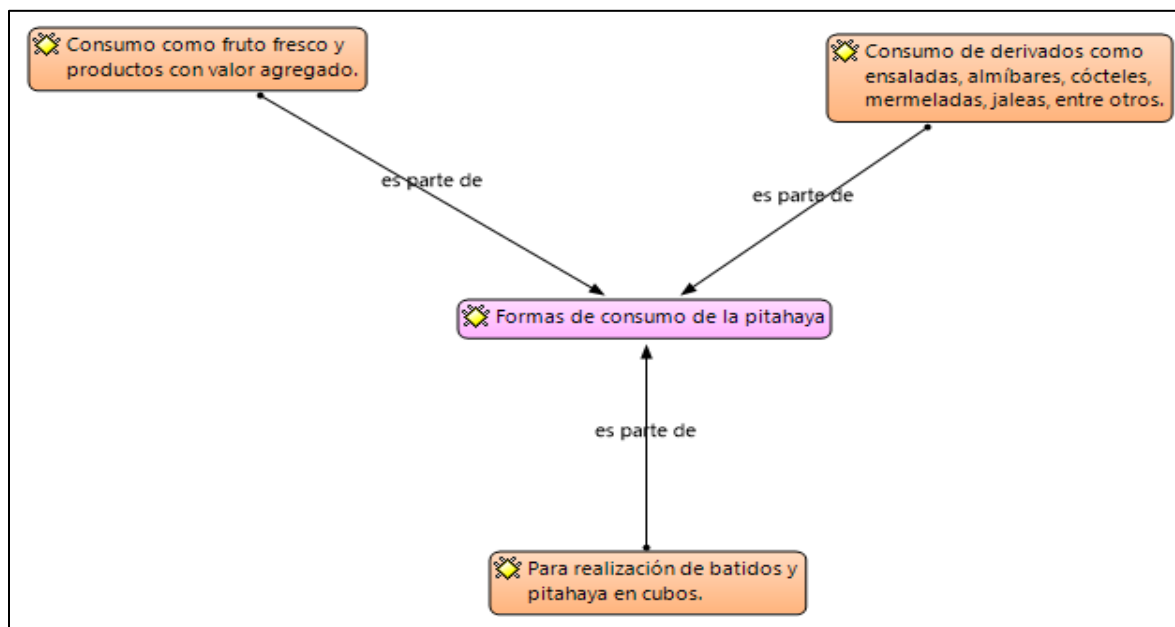
**Figura 45.**  
*Proceso productivo*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Según estudios de mercado el proceso productivo es de acuerdo al país de destino.

**Figura 46.**  
*Formas de consumo*



Nota: Entrevista realizada a dos licenciados y dos ingenieros, haciendo un total de cuatros especialistas en el año 2021

Algunas de las presentaciones en el mercado internacional son como producto fresco y en cubos, pero también con valor agregado como son batidos, ensaladas, almibares, mermeladas entre otros.

### 4.3. Discusión

La discusión se desarrolló en base a tres objetivos específicos, como primer objetivo se conoció la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado, seguido por la identificación de la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores y como tercer objetivo, se analizó qué factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes.

Se explica para su correcta interpretación de los resultados los siguientes puntos:

Ante el primer objetivo el antecedente que muestra Guillen y Ponce (2017), en su “Análisis de la producción de pitahaya para la exportación con mira al mercado Holandés”, realizó un diagnóstico de los niveles de producción en la provincia de Santo Domingo y determinó si cubría la meta establecida para el mercado internacional, para promover la agricultura familiar campesina, a diferencia con la presente tesis, donde tiene como principales mercados a Francia y Estados Unidos, a los cuales los productores objetos de estudio pueden abastecer a un nicho de mercado, debido a que son pequeños (menos de 5 hectáreas) cada uno con un rendimiento promedio de una tonelada por cosecha, pero con 3 a 4 cosechas por año.

En el segundo objetivo de la investigación se identificó la situación de las actividades de apoyo que influyen en la competitividad de los productores, el antecedente que proporciona Mucha Caycho (2017), determinó que la asociatividad depende de factores como las buenas técnicas de cultivo, alto nivel de infraestructura, financiamiento y una correcta gestión para una mayor oportunidad en el desarrollo de la oferta exportable, a diferencia de la presente investigación que se identificó como factores un clima apropiado para la siembra y cosecha del fruto, disponibilidad de herramientas, equipos y almacén protegido, una mejora en el aprovisionamiento para su distribución, acceso a financiamiento y un alto grado de comunicación para la solución de posibles incidencias, siendo así como estos factores influyen en que los productores decidan integrarse en la asociación y de esta manera contribuir en el logro de su competitividad.

En el tercer objetivo, se define los factores determinantes para el modelo de gestión asociativo con la finalidad de contribuir a la competitividad exportadora de los productores de pitahaya en el centro poblado de Aguas Verdes, el antecedente de Algalobo y Pusse (2017), que

presentó una propuesta de asociatividad como estrategia de desarrollo para la exportación del limón sutil del Distrito de Olmos, Lambayeque, señalando que los productores se encontrarían dispuestos a formar parte de un modelo asociativo con la finalidad de obtener mayores beneficios, en base a una óptima cadena productiva que interviene en la promoción, negociación y operación, logrando el éxito de la asociación en el mercado internacional, en comparación con la presente investigación de tesis, que presenta estrategias y recursos que permitirán tener un modelo de gestión asociativo idóneo, en base a indicadores lógicos y adaptables en su aplicación, lo que significa que no es necesario la ejecución de todos y llevar a cabo los oportunos para que el modelo logre contribuir a la competitividad exportadora del fruto.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR LA COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DE LOS PRODUCTORES DEL CENTRO POBLADO AGUAS VERDES**

La presente tesis planteó como objetivo general diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes, el cual se logró en base a los resultados de los tres objetivos específicos.

### **5.1. Fundamento legal del Modelo Asociativo tipo Cooperativa**

El modelo asociativo tipo Cooperativa tiene su fundamentación legal en la Ley General de Cooperativa, la cual se detalla a continuación.

#### **5.1.1. Ley General de Cooperativa (Ley N°23230).**

La (Ley 23230, 1990) indica que: “Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social” (Artículo 1).

El cooperativismo tiene como característica principal la autonomía y el libre desenvolvimiento garantizado por el Estado, con respecto a su constitución se debe únicamente al esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros con el servicio de los mismos y la comunidad, siendo esta sin fines de lucro. (Ley 23230,1990)

Según ley (Ley 23230,1990), la cooperativa desde el momento de su inscripción en Registros Públicos tendrá la calidad de persona jurídica y por consiguiente queda obligada a cumplir con las disposiciones de la presente ley. Por ello se debe tener en cuenta los principios cooperativos como la libre integración o retiro de los miembros, la distribución a los socios de los excedentes según el trabajo o proporción de las operaciones, el desarrollo de una educación cooperativa y participación de todos durante el proceso de integración. Siendo también de vital importancia el cumplimiento de las normas como la neutralidad religiosa y política, la igualdad de derechos y obligaciones sin discriminación de los socios, cabe mencionar que estos serán establecidos por el estatuto, según la naturaleza y fines de cada cooperativa.

La (Ley 23230,1990) refiere que una cooperativa tiene restricciones establecidas por ley, como son la prohibición de pactos con terceros o la realización de actividades diferentes a las



contempladas en el estatuto. Sin embargo, cabe resaltar que una persona natural o jurídica que no esté comprendida en dicha ley queda absolutamente prohibida de utilizar la denominación *cooperativa* o cualquier otro símbolo o derivados en sus nombres, marcas, lemas u otros, convirtiéndose claramente en una ventaja para las cooperativas

### **5.1.2. Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados (Ley N° 28846).**

La presente ley tiene como objetivo principal el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas y Conglomerados. Se entiende por Cadenas productivas al sistema de actores económicos que participan en actividades que generan valor de un bien o servicio en todas sus fases hasta el consumo final en mercados internos y externos (Ley 28846, 2006).

La ley define como Conglomerado a la concentración de empresas, orientadas a la producción y comercialización de bienes o servicios las cuales cumplen una actividad económica principal con objetivos a futuros (Ley 28846, 2006).

Las Cadenas Productivas y Conglomerados se rigen por principios los cuales son: principios de eficiencia, el cual busca la maximización de beneficios a partir de la creación de valor agregado; Principio de Transparencia, a través de la disponibilidad de información; Principio de Equidad, busca una distribución de proporcional y oportuna de los recursos; Principio Unitario y de Solidaridad, promoviendo una integración sostenible; Principio de Sostenibilidad, con uso óptimo de tiempo para el desarrollo; Principio de Adaptabilidad, adaptarse a cualquier cambio o requerimiento del mercado; y finalmente principio de Mercado, que promueve la formación de precios sujetos a la libre oferta y demanda (Ley 28846, 2006).

El Estado apoya el desarrollo de Cadenas Productivas y Conglomerados para su inserción competitiva en los mercados internos y externos, a cuenta de su presupuesto. Además, también promueve la constitución de fondos concursables para el financiamiento de la elaboración y ejecución de planes de negocios vinculados a los mismos. Así mismo el Banco Agropecuario financia a pequeños y mediamos productores agropecuarios ofreciendo asistencia técnica para el cumplimiento de sus objetivos. (Ley 28846, 2006).

### **5.1.3. Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria (Ley N° 29736).**

La promoción de la competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario es de vital importancia para el desarrollo del país, es por ello que el estado impulsa programas y proyectos para incentivar la participación, a través del portal electrónico con la asistencia técnica y acompañamiento de las instituciones y entidades designadas durante todo el proceso (Diario Oficial El Peruano, 2019).

El marco de ley sostiene que la reconversión productiva agropecuaria es el cambio o transformación voluntaria por cultivos diferentes al actual, teniendo como base criterios como la competitividad, sostenibilidad, producción, el uso apropiado de los recursos hídricos, el factor clima y la demanda potencial; lo cual es aplicable de forma integral o parcial dependiendo del tipo de cultivo designado por departamento; por medio de programas y proyectos promovidos y ejecutados por el Estado (Diario Oficial El Peruano, 2019).

El proyecto de reconversión productiva establece un límite de área, siendo así que cada productor no podrá exceder las 20 hectáreas y en conjunto no podrán superar las 300 hectáreas. Cabe mencionar que existen criterios para la selección de proyectos, teniendo como prioridad a productores asociados que cuenten con la parte mayoritaria del financiamiento total y con una demanda potencial y/o asegurada, convirtiéndose de esta manera en beneficiarios del proyecto (Diario Oficial El Peruano, 2019)..

El proceso para proyectos de reconversión productiva parte de la formulación del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), el cual está encargado de la aprobación del Plan Nacional de Cultivos que contiene la programación de cultivos de mayor relevancia nacional, estimaciones de producción y precios, y proyecciones para las siguientes campañas agrícolas. Luego se realiza la evaluación y aprobación a cargo de los Gobiernos Regionales y Locales, MINAGRI (Unidad de Negocios del Programa de Compensaciones) en base la productividad, rentabilidad y sostenibilidad. Y por último el financiamiento, momento en el que se realiza el desembolso a través del AGROBANCO, previa suscripción del convenio correspondiente; es importante también señalar que al finalizar se realice la supervisión y cierre con un informe (Diario Oficial El Peruano, 2019).

**5.1.4. Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva (Procompite, Ley 29337). Bases de la página del gobierno regional de San Martín**

(Diario Oficial El Peruano, 2019) Según el marco de la Ley 29337, el Estado a través de los gobiernos regionales y locales, desarrolla iniciativas de apoyo para mejorar la Competitividad productora, principalmente en las zonas donde la inversión privada es baja; también refiere que mediante el desarrollo y avance tecnológico de equipos, maquinaria, infraestructura, materiales e insumos se logra el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva.

Desde otra etapa, la ejecución de las iniciativas de apoyo a la Competitividad productiva se presenta en los procesos concursables por cada gobierno, los cuales pueden destinar hasta un 10% de los recursos presupuestados para el cofinanciamiento no reembolsable de proyectos que las Procompite autoricen en base al marco de principios para la calidad de este proceso.

**5.1.5. Ley que modifica el Decreto Legislativo 1077, Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas, Ley 30975).**

(Diario Oficial El Peruano, 2019) El Programa de Compensaciones para la Competitividad tiene como finalidad fortalecer la competitividad agraria de los medianos y pequeños productores promoviendo la asociatividad y sostenibilidad de las actividades productivas. La vigencia del programa es de 05 años con una prórroga de 03 años, la transferencia del pago se realiza a los participantes de las cadenas de valor de la agricultura familiar como los son los productores agrarios y formas asociativas. Con respecto al cumplimiento de supervisión y transparencia del presente programa, se realiza un monitoreo de la gestión operativa-financiera y evaluaciones de manera anual para diagnosticar la eficiencia económica de los recursos, y por último para evidenciar la transparencia del programa se publica cada trimestre en el portal electrónico del MINAGRI los pagos aprobados y el dinero desembolsado.

## **5.2. Fundamento teórico del modelo**

El camino hacia la internacionalización empresarial es un proceso complejo sobre todo de los pequeños productores debido al limitado número de asociaciones que existen en el entorno empresarial. Es por ello que el medio para lograrlo es la constitución de una asociatividad, la cual permitirá a los productores actuar de manera conjunta con un objetivo en común basado en la gestión, productividad y competitividad (Mathews, 2014). Las condiciones necesarias para la constitución y solidez de la asociatividad planteadas por el mismo autor son la confianza, precisión de objetivos y metas, compromiso, definición de roles, términos de la membresía, liderazgo de gestión, penalidades, sanciones y el contrato integral.

Una cooperativa es una forma societaria idónea para que los pequeños productores inicien en un proceso de internacionalización, pero está requiere de una guía que simplifique la interpretación de las actividades económicas que se realizan dentro y fuera de la organización, siendo necesario un Modelo de gestión asociativo, que según González & Müller (2015) tiene dos dimensiones, las cuales son la supra entidad y supra relación.

### **Dimensión de supra entidad**

Esta dimensión incorpora nueve supra entidades, las cuales son el entorno, precio de recursos, precio de productos, proveedores, empresa, clientes, recursos, productos y necesidades, por lo que González & Müller (2015) refieren que una forma societaria, constituida por productores de pitahaya, tienen que realizar un análisis y evaluación del entorno en el mercado de destino considerando factores políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros; para así poder identificar los clientes potenciales y crear productos innovadores con el fin de satisfacer sus necesidades total o parcialmente, a cambio de una remuneración o precio del producto. Por tanto, se adquieren recursos que forman parte del proceso de producción para la obtención del producto por medio de los proveedores que lo suministran y así se pueda comercializar el producto.

### **Dimensión de supra relación**

Esta dimensión incorpora seis supra relaciones, las cuales son interaccionar, comprar, vender, sentir, procesar y usar, por lo que González & Müller (2015) refieren que el modelo asociativo tiene como punto de partida la interacción del entorno y la organización evaluando los factores políticos, demográficos, sociales, económicos y tecnológicos para determinar la situación del país de origen y tomar decisiones relacionado a la venta y comercialización de los productos

hacia el mercado de destino, para lo cual es necesario identificar las necesidades de los potenciales clientes, las formas de consumo y así proceder a realizar la compra de recursos materiales e inmateriales de los proveedores para el proceso de producción del producto (González & Müller, 2015).

**Tabla 3**  
*Indicadores del Modelo*

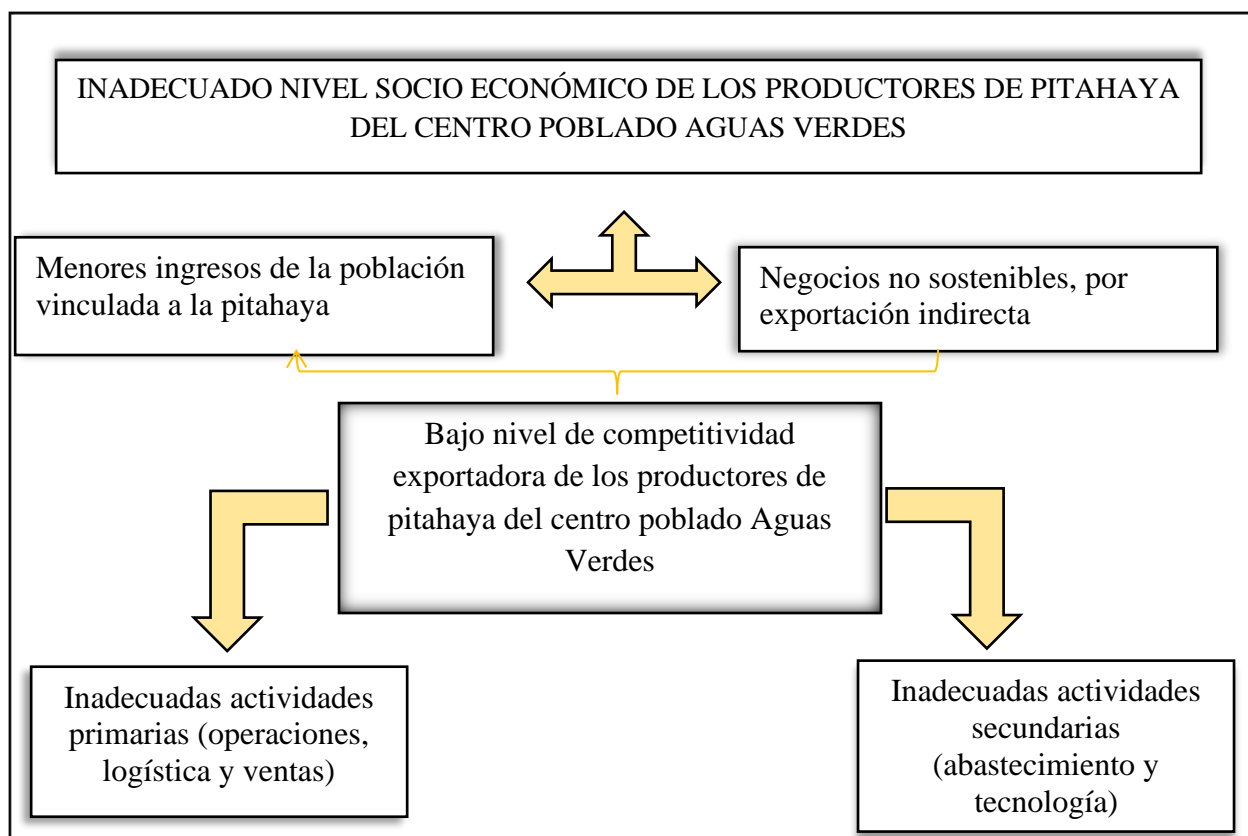
Variable de Estudio	Definición	Dimensión	Indicadores
Modelo de gestión asociativo	El modelo de gestión asociativo (González & Müller, 2015) lo definen como: “Una representación conceptual simplificada de los elementos clave de un sistema complejo del mundo real, que sirve para describir y entender cómo funciona” (p.10). A través de este modelo se puede dar soporte a la creación de una asociación a través de la conexión entre supra entidades y supra relaciones.	1. Supra entidades	Matriz MEFE del entorno del mercado de destino
			Precios de los recursos de los proveedores
			Niveles de Precios del producto por mercado
			Mapa de empatía de los Proveedores
			Mapa de empatía de los Propietarios de pitahaya
		2. Supra relaciones	Segmentos de clientes (importadores y consumidores)
			Tipo de recursos empleados en la producción
			Tipo de Atributos del producto
			Tipo de Necesidades del mercado de destino
			Matriz MEFE del entorno del país de origen
			Proceso de compra de recursos a los proveedores
			Conocimiento sobre ventas hacia el exterior
			Tipo de procesos productivos para exportación
			Formas de uso de la pitahaya en el exterior

Nota. Los Indicadores en la gestión se convierten en cuantificables.

### 5.3. Necesidades del Modelo

Las necesidades del modelo son producto de los resultados del capítulo IV de la presente tesis la cual fue organizada en un árbol de problemas de causas y efectos (Figura 47)

**Figura 47**  
*Árbol de problemas*



Nota. Los datos fueron obtenidos de la encuesta a productores de la muestra.

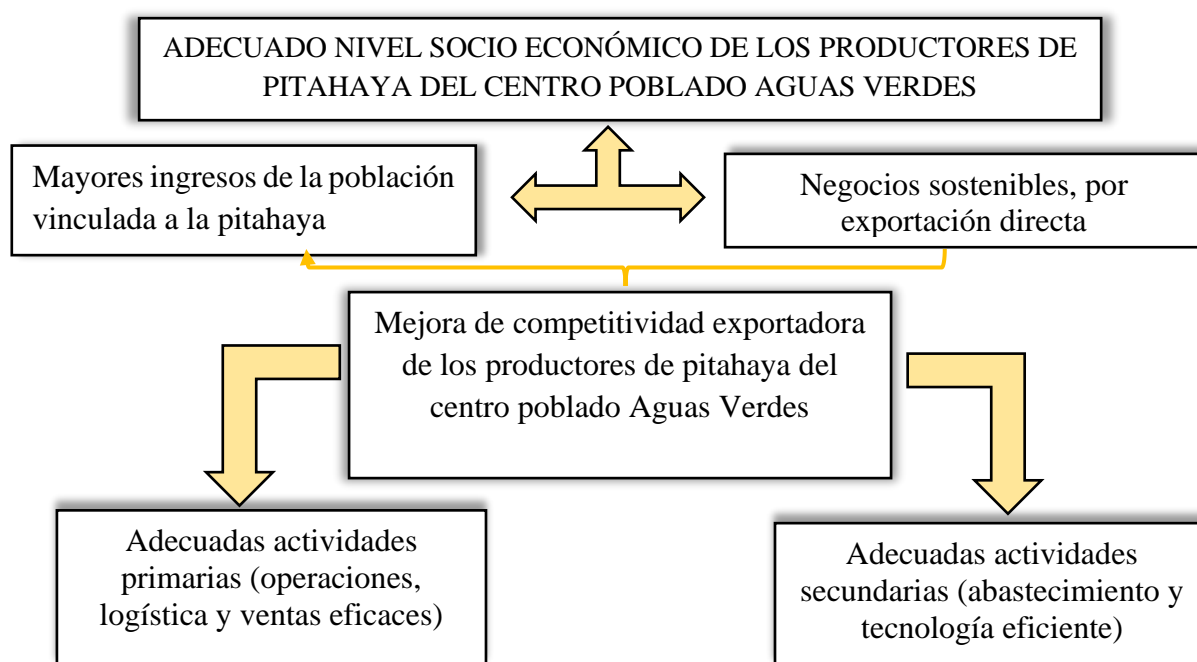
El problema encontrado fue el bajo nivel de competitividad exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes las causas son las inadecuadas actividades primarias en el proceso de recepción en la cosecha, almacenamiento, el cual es en la casa de un productor y distribución del fruto, que es abarcado principalmente por el mercado local; además de las inadecuadas actividades secundarias en el que encontramos el problema de abastecimiento y bajo nivel de desarrollo de tecnología. Estos problemas han generado menores ingresos para las familias

productoras y negocios no sostenibles, por ende, un inadecuado nivel socioeconómico del centro poblado de Aguas Verdes.

#### 5.4. Objetivos del Modelo

Los conceptos fundamentales de la gestión forman la base de los criterios del Modelo (Figura 48)

**Figura 48**  
*Árbol de objetivos*



Nota. Los objetivos fueron planteados en función a las necesidades identificadas.

El objetivo principal del modelo es la mejora de competitividad exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes adecuando un modelo en el cual exista el completo y correcto desarrollo de las actividades primarias como son: logística interna, logística externa, operación, marketing y ventas; además de las actividades secundarias incentivando el desarrollo de tecnología y abastecimiento; por consiguiente tener mayores ingresos para las familias productoras y así negocios sostenibles que permitan el desarrollo adecuado en el nivel socio económico para el centro poblado Aguas Verdes.

## **5.5. Visión y Misión del Modelo**

### **Visión**

“Al 2026 ser una cooperativa posicionada en el sector agro exportador del Departamento de San Martín, caracterizada por producir y comercializar pitahaya, ejerciendo buenas prácticas agrícolas que al mismo tiempo se desarrollan de manera sostenible en base a principios éticos y morales que se expresa en la mejor calidad de vida de los socios, así como en relaciones y compromisos con la sociedad y clientes fuera del Perú”.

### **Misión**

“Somos una cooperativa innovadora y competitiva que se dedica a la producción y comercialización de pitahaya, ejerciendo buenas prácticas agrícolas, contribuyendo al desarrollo sostenible del Departamento de San Martín, aprovechando la alta demanda de la pitahaya por empresas importadoras; así mismo la organización se sustenta en una gestión asociativa responsable e inclusiva, fundamentada en la responsabilidad social”.



## 5.6. Diagnóstico FODA para plantear acciones

**Tabla 4**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Mercado de Destino*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>1</b> Mercados internacionales que demandan Pitahaya (Aruba, Francia y Alemania)	0.30	2	0.6
<b>2</b> Acuerdo comercial con la Unión Europea (Francia y Alemania)	0.10	1	0.1
<b>3</b> Incremento anual del 33% en el precio FOB (USD 11.89 por KG)	0.20	2	0.4
	<b>0.60</b>		<b>1.1</b>
<b>Amenazas</b>			
<b>1</b> Vietnam mayor exportador de pitahaya.	0.10	2	0.2
<b>2</b> Escasa relación comercial entre Aruba y Perú	0.20	1	0.2
<b>3</b> Mercados Internacionales que ya no demandan Pitahaya Peruana (Estados Unidos y Canadá)	0.10	1	0.1
	<b>0.40</b>		<b>0.5</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.6</b>

Nota. Datos obtenidos de los resultados de presente tesis.

**Tabla 5***Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) país de origen (Perú)*

Factores		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
<b>1</b>	Proyección de un crecimiento económico para Perú del 10.7% (2021) y del 4.5% (2022)	0.30	1	0.3
<b>2</b>	Financiamiento no reembolsable por programas del Estado (Agroideas y Procompite)	0.20	2	0.4
<b>3</b>	Asistencia técnica por parte del Gobierno regional y local	0.10	2	0.2
		<b>0.60</b>		<b>0.9</b>
Amenazas				
<b>1</b>	Inestabilidad política por el nuevo presidente	0.15	1	0.15
<b>2</b>	Inexistente mejora de la competitividad en Educación en San Martín (INCORE)	0.12	1	0.12
<b>3</b>	La peor región en Stock de capital por trabajador (S/11,614), pérdida de competitividad en el entorno económico (INCORE)	0.13	2	0.26
		<b>0.40</b>		<b>0.53</b>
Total		<b>1.00</b>		<b>1.43</b>

Nota. Datos obtenidos de los resultados de presente tesis.

**Tabla 6**  
*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	Suelo apropiado y clima favorable en Aguas Verdes	0.12	2	0.24
<b>2</b>	El 100% del total de los productores cuenta con terrenos propios para la siembra y cosecha	0.09	2	0.18
<b>3</b>	Los productores consideran posible pertenecer a una organización asociativa	0.18	1	0.18
<b>4</b>	Ninguno de los productores se encuentra en Infocorp	0.06	2	0.112
<b>5</b>	Producto 100 % orgánico, con más de 37 hectáreas en total.	0.15	2	0.3
		<b>0.60</b>		<b>1.012</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	El 60% de los productores tiene una oferta de pitahaya menor o igual a 1000 kilos al año de forma individual	0.12	1	0.12
<b>2</b>	Falta de herramientas y equipos tecnológicos para la cosecha del fruto	0.15	1	0.15
<b>3</b>	Ventas a un precio de 8 a 9 soles (52%)	0.04	1	0.04
<b>4</b>	el 49% de los productores comercializan sus productos a través de acopiadores locales	0.05	1	0.05
<b>5</b>	El 47% de los productores realiza solo 2 cosechas al año.	0.04	2	0.08
		<b>0.40</b>		<b>0.44</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.452</b>

Nota. Datos obtenidos de los resultados de presente tesis.

**Tabla 7***Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*

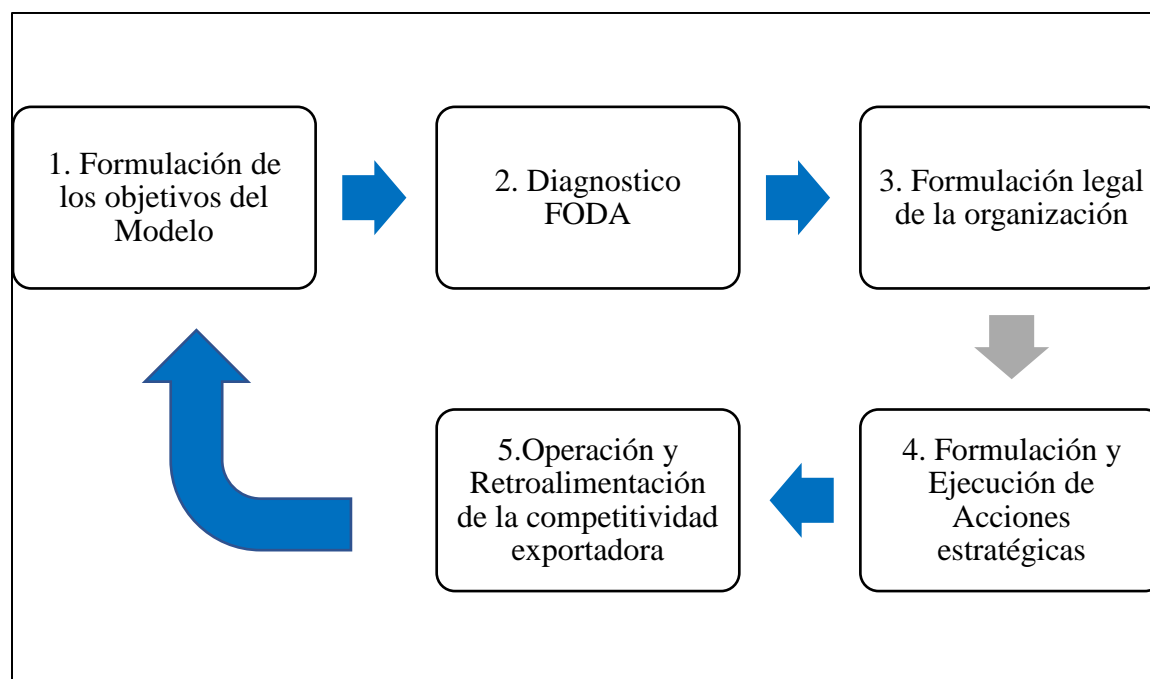
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1.Suelo apropiado y clima favorable en Aguas Verdes 2.El 100% del total de los productores cuenta con terrenos propios para la siembra y cosecha 3. Los productores consideran posible pertenecer a una organización asociativa 4.Ninguno de los productores se encuentra en Infocorp 5.Producto 100 % orgánico, con más de 37 hectáreas en total.	1.El 60% de los productores tiene una oferta de pitahaya menor o igual a 1000 kilos al año de forma individual 2. Falta de herramientas y equipos tecnológicos para la cosecha del fruto 3.Ventas a un precio de 8 a 9 soles (52%) 4. El 49% de los productores comercializan sus productos a través de acopiadores locales 5. El 47% de los productores realiza solo 2 cosechas al año.
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO-Explote	Estrategias DO-Busque
1. Mercados Internacionales que demandan Pitahaya (Aruba, Francia y Alemania) 2. Acuerdo comercial con la Unión Europea (Francia y Alemania) 3. Incremento anual del 33% en el precio FOB (USD 11.89 por KG) 4. Proyección de un crecimiento económico para Perú del 10.7% (2021) y del 4.5% (2022) 5. Financiamiento no reembolsable por programas del Estado (Agroideas y Procompite).	1. Dirigir el 50% de las exportaciones al mercado de Aruba (O1, O4, F1, F2, F3 y F5) 2. Dirigir el 50% de las exportaciones a Alemania (O2, O4, F1, F2, F3 y F5). 3. Emplear una estructura organizacional que le permita reinvertir utilidades derivadas del incremento de precios (empresa o cooperativa) y una política de reinversión (O3 y F3). 4. Aprovechar el Financiamiento no reembolsable, debido a que Ninguno de los productores se encuentra en Infocorp (O5 y F4). 5. Recibir la Asistencia técnica por parte del Gobierno regional y local, priorizando la tecnología (O6, F1, F2 y F5).	1. Dirigir parte del financiamiento hacia la calidad de la pitahaya con certificación HACCP hacia Aruba (O1 y D4) 2. Dirigir parte del financiamiento hacia la calidad de la pitahaya con certificación Global Gap hacia Alemania (O2 y D4) 3. Fijar precios de exportación en FOB con método Pricing con una margen de ganancia del 50% del margen de maniobra (O3 y D3) 4. Alquiler de tierras para incrementar la oferta individual de pitahaya (O4 y D1). 5. Dirigir parte del financiamiento hacia la compra de herramientas y equipos tecnológicos para la cosecha del fruto (O5 y D2).

6. Asistencia técnica por parte del Gobierno regional y local.		6. Plantear como un objetivo de la asistencia técnica el logro de 3 cosechas al año (O6 y D5).
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA-Confronte</b>	<b>Estrategias DA-Evite</b>
<p>1. Vietnam mayor exportador de pitahaya.</p> <p>2. Escasa relación comercial entre Aruba y Perú</p> <p>3. Mercados Internacionales que ya no demandan Pitahaya Peruana (Estados Unidos y Canadá).</p> <p>4. Inestabilidad política por el nuevo presidente.</p> <p>5. Inexistente mejora de la competitividad en Educación en San Martín (INCORE).</p> <p>6. La peor región en Stock de capital por trabajador (S/11,614), pérdida de competitividad en el entorno económico (INCORE).</p>	<p>1. Emplear networking con empresarios de ADEX y de ConnectAmericas para hacer join venture con empresarios de Vietnam exportadores de pitahaya (A1, F1, F2, F3 y F5).</p> <p>2. Hacer alianzas estratégicas con Promperú y CCL para hacer misiones comerciales con el fin de recuperar requerimientos (A2, A3, F1, F2, F3 y F5)</p> <p>3. Acercarse a los congresistas Vasquez y Alegria para que generen proyectos de ley que beneficien a agricultores emprendedores, como es el caso de Rioja (A4, F1, F2, F3 y F5)</p> <p>4. Generar un programa de Educación al interior de la organización que incluya reducción de analfabetismo, primaria para familiares e internet a disposición (A5 y F3).</p> <p>5. Establecer un plan de ahorro e inversión por productor asociado (A6, F1, F2, F3, F4 y F5).</p>	<p>1. Contactar con un trader o broker en Vietnam para exportarle la pitahaya (A1 y D4)</p> <p>Trabajar con el equipo de Selva Exportadora para mejorar la relación comercial entre Aruba y Perú (A2 y D3).</p> <p>2. Solicitar a Promperú información de la de la Oficina comercial de Miami (Florida) para volver a abastecer el mercado de Estados Unidos. (A3 y D1)</p> <p>3. Monitorear constantemente las páginas de los ministerios y noticias para disminuir el impacto negativo de una política pública (A4, D1 y D3).</p> <p>4. Solicitar a la Gerencia de Educación del Gobierno Regional de San Martín y Sede del Ministerio de Educación acciones para mejora de Educación (A5, D1, D2, D3, D4 y D5).</p> <p>5. Solicitar al Gobierno Regional de San Martín y Ministerio de Economía y Finanzas acciones para mejorar el indicador de Stock de capital por trabajador (A6, D1, D2, D3, D4 y D5).</p>

### 5.7. Etapas del Modelo de gestión asociativo.

El Modelo de gestión asociativo desarrolla la etapa de Formulación y recomienda etapas como las de Ejecución de las acciones propuestas, operación y retroalimentación, las cuales se sintetizan en la siguiente figura

**Figura 49** *Etapas del Modelo de gestión asociativo*

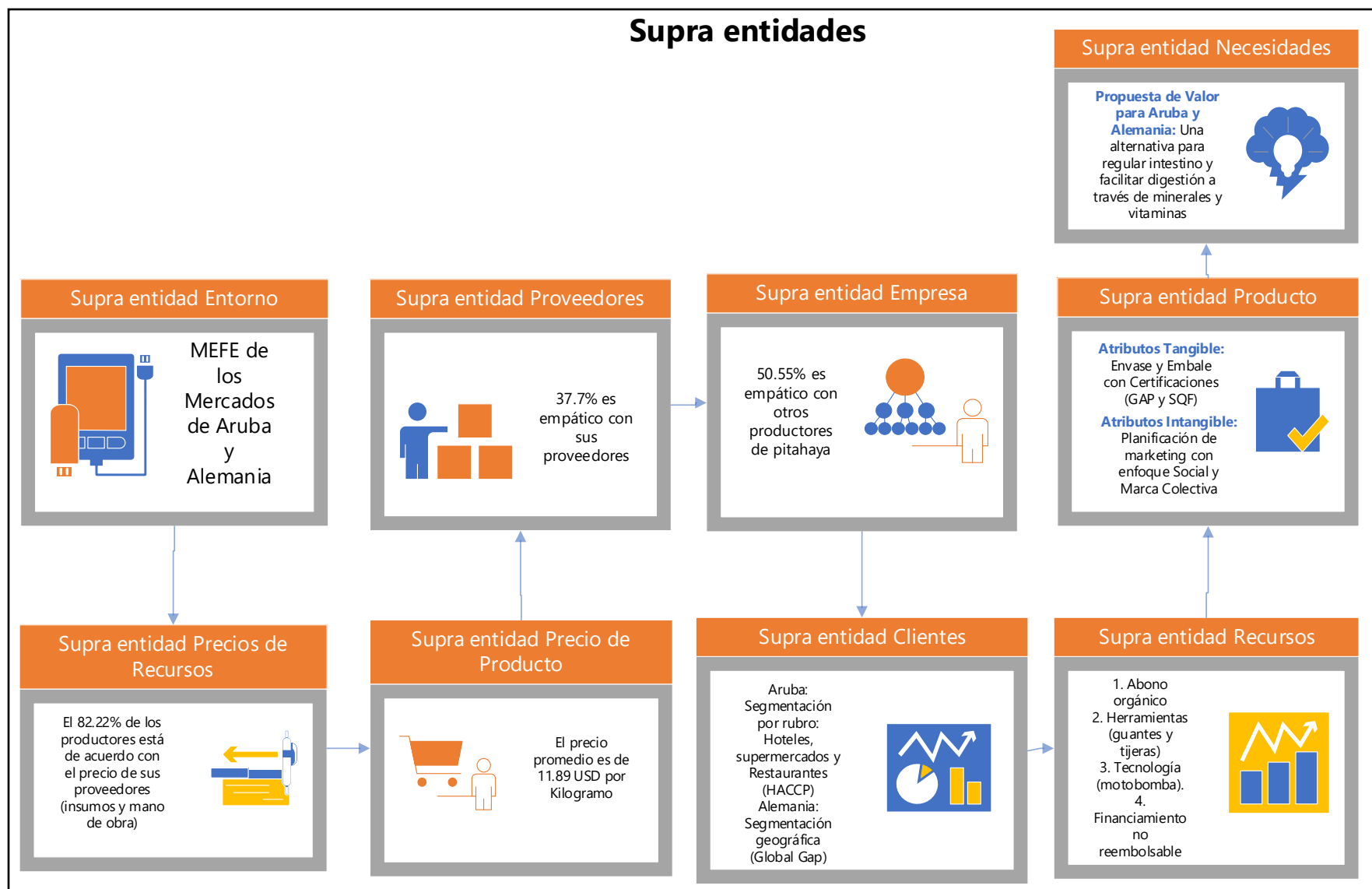


Nota. Esquema derivado del capítulo IV y V.

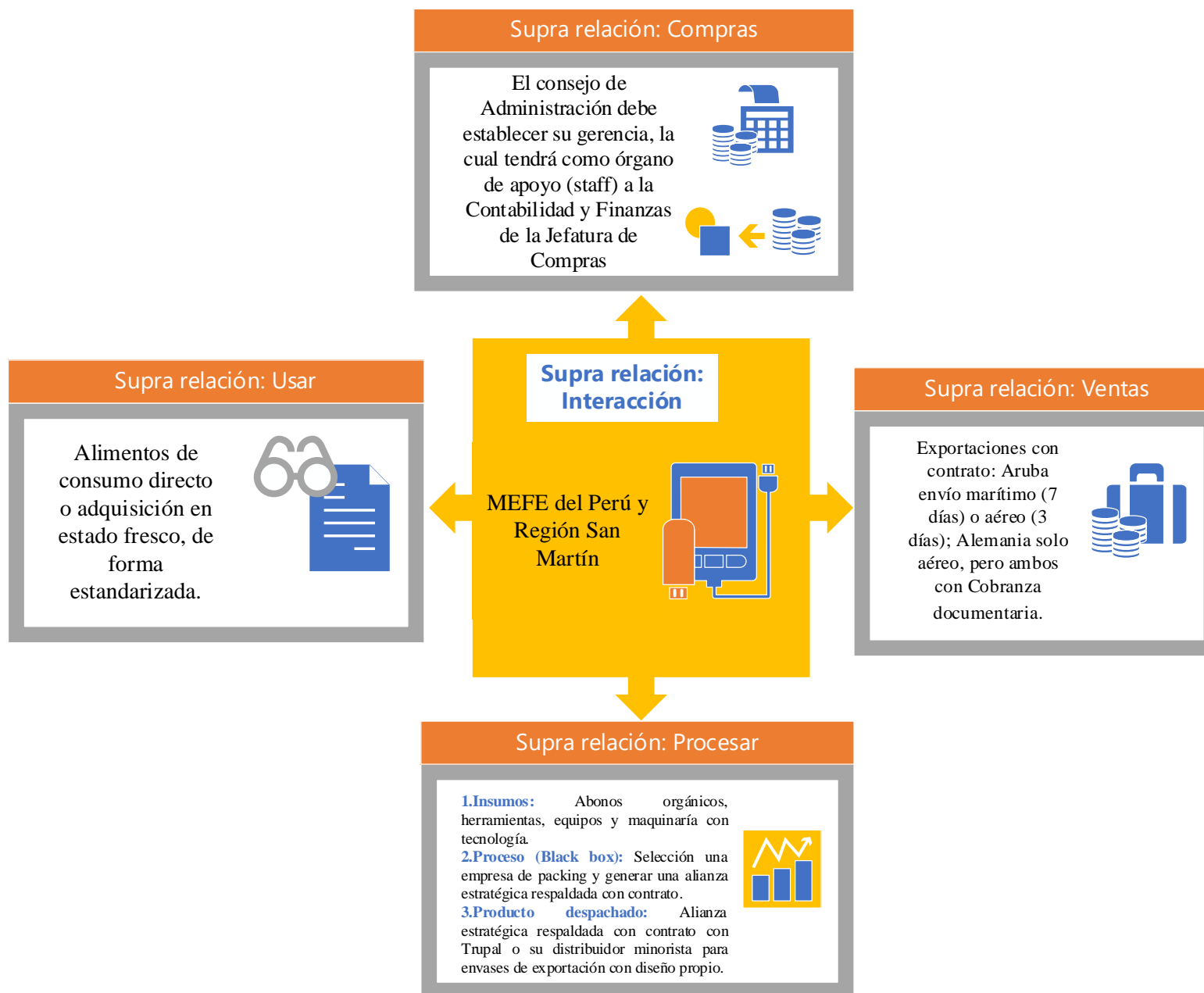
### 5.8. Esquema del Modelo

Las organizaciones excelentes logran un desarrollo sostenido, con excelentes resultados que satisfacen tanto las necesidades de corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

**Figura 50**  
*Supra Entidades*



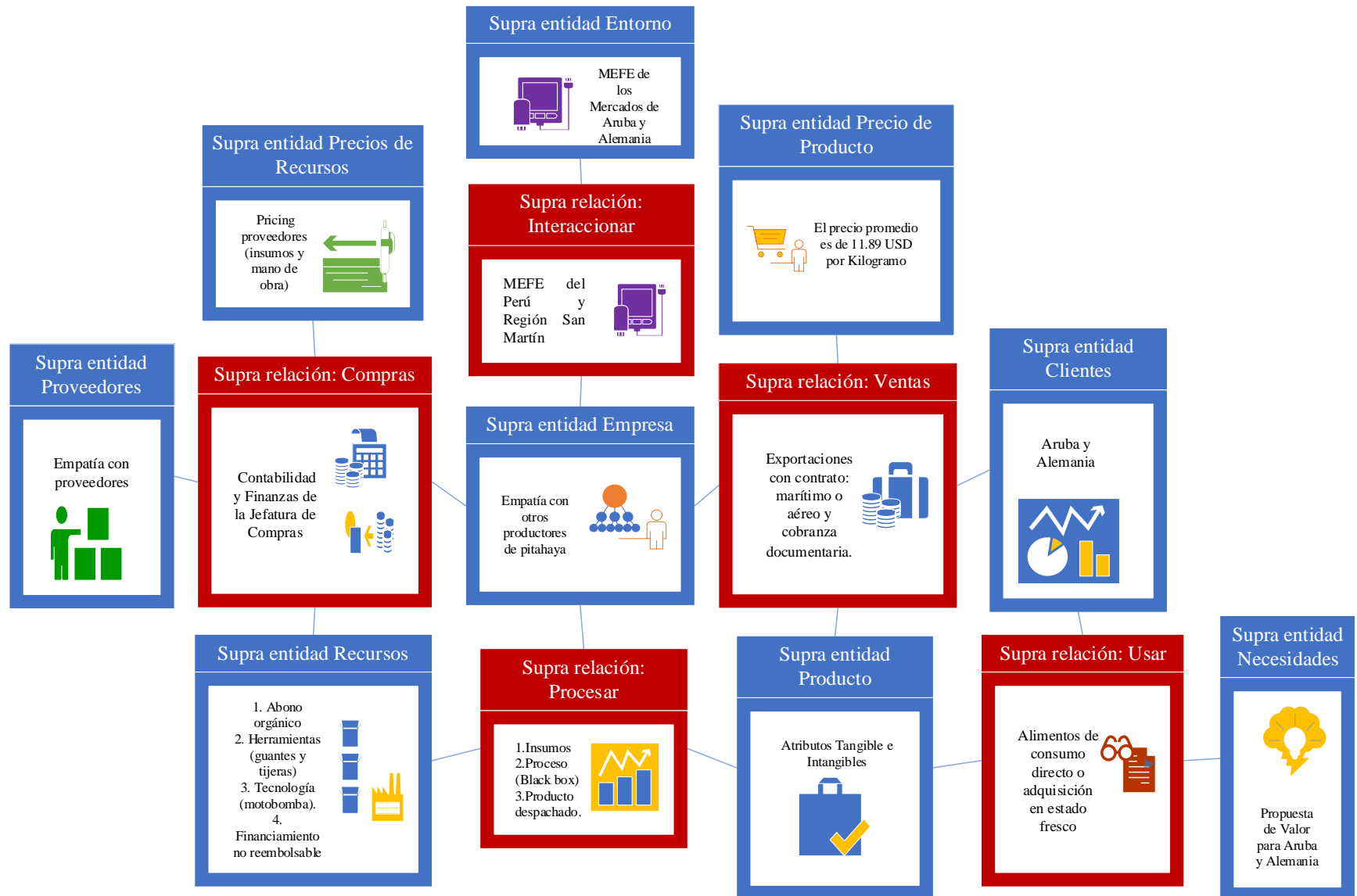
Nota. Supra entidades derivadas de los resultados de la investigación



Nota. Supra Relaciones derivadas de los resultados de la investigación



**Figura 52**  
*Modelo de Gestión Asociativo*



Nota. Modelo derivado de los resultados de la investigación

### 5.9. Acciones estratégicas del Modelo

El planteamiento de estrategias idóneas para contribuir al modelo de gestión asociativo en el centro poblado de Aguas Verdes es vital ya que, por medio de ellas, se podrá realizar el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, se comenzará con la propuesta de diferentes acciones para el logro de la asociatividad de los productores

**Tabla 8**  
*Acciones Estratégicas Fortalezas - Oportunidades*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estrategias FO-Explote</b>	1-. Dirigir el 50% de las exportaciones al mercado de Aruba (O1, O4, F1, F2, F3 y F5)	1. Jefatura comercial (comercio exterior)
	2. Dirigir el 50% de las exportaciones a Alemania (O2, O4, F1, F2, F3 y F5).	2. Jefatura comercial (comercio exterior)
	3. Emplear una estructura organizacional que le permita reinvertir utilidades derivadas del incremento de precios (empresa o cooperativa) y una política de reinversión (O3 y F3).	3. Contabilidad y finanzas
	4. Aprovechar el Financiamiento no reembolsable, debido a que Ninguno de los productores se encuentra en Infocorp (O5 y F4).	4. Contabilidad y finanzas
	5. Recibir la Asistencia técnica por parte del Gobierno regional y local, priorizando la tecnología (O6, F1, F2 y F5).	5. Jefatura de Asistencia técnica

Nota. Elaboración Propia

**Tabla 9***Acciones Estratégicas Debilidades - Oportunidades*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estrategias DO-Busque</b>	1. Dirigir parte del financiamiento hacia la calidad de la pitahaya con certificación HACCP hacia Aruba (O1 y D4)	1. Contabilidad y finanzas
	2. Dirigir parte del financiamiento hacia la calidad de la pitahaya con certificación Global Gap hacia Alemania (O2 y D4)	2. Jefatura comercial (comercio exterior)
	3. Fijar precios de exportación en FOB con método Pricing con una margen de ganancia del 50% del margen de maniobra (O3 y D3)	3. Contabilidad y finanzas
	4. Alquiler de tierras para incrementar la oferta individual de pitahaya (O4 y D1).	4. Contabilidad y finanzas
	5. Dirigir parte del financiamiento hacia la compra de herramientas y equipos tecnológicos para la cosecha del fruto (O5 y D2).	5. Consejo de Administración
	6. Plantear como un objetivo de la asistencia técnica el logro de 3 cosechas al año (O6 y D5).	6. Jefatura de asistencia técnica

Nota: Elaboración Propia

Direccionar el financiamiento no reembolsable para obtener certificaciones internacionales, adquirir nuevas herramientas, equipos tecnológicos y el alquiler de nuevas tierras y así poder

incrementar la oferta y mejorar la calidad de la pitahaya tanto para el mercado de Aruba y Alemania. Por lo cual es necesario el apoyo de la asistencia técnica para contribuir con la mejora de la competitividad exportadora de los productores del centro poblado de Aguas Verdes

**Tabla 10**

*Acciones Estratégicas Fortalezas - Amenazas*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estrategias FA- Confronte</b>	1. Emplear networking con empresarios de ADEX y de ConnectAmericas para hacer join venture con empresarios de Vietnam exportadores de pitahaya (A1, F1, F2, F3 y F5).	1. Jefatura de marketing
	2. Hacer alianzas estratégicas con Promperú y CCL para hacer misiones comerciales con el fin de recuperar requerimientos (A2, A3, F1, F2, F3 y F5)	2. Jefatura de comercio exterior
	3. Acercarse a los congresistas Vasquez y Alegria para que generen proyectos de ley que beneficien a agricultores emprendedores, como es el caso de Rioja (A4, F1, F2, F3 y F5)	3. Consejo de administración
	4. Generar un programa de Educación al interior de la organización que incluya reducción de analfabetismo, primaria para familiares e internet a disposición (A5 y F3).	4. Consejo de educación
	5. Establecer un plan de ahorro e inversión por productor asociado (A6, F1, F2, F3, F4 y F5).	5. Contabilidad y finanzas

Nota: Elaboración Propia

Para lograr la competitividad exportadora de los productores es fundamental la creación de alianzas estratégicas, el desarrollo de métodos como Join Venture, recalcando también el tema de educación desde niños para lo cual se creará un programa que reduzca los índices de analfabetismo y la educación financiera para mayor productividad y rentabilidad, respaldando así el modelo de gestión asociativo.

**Tabla 11**

*Acciones Estratégicas Debilidades - Amenazas*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estrategias DA-Evite</b>	1. Contactar con un trader o broker en Vietnam para exportarle la pitahaya (A1 y D4) Trabajar con el equipo de Selva Exportadora para mejorar la relación comercial entre Aruba y Perú (A2 y D3).	1.- Jefatura comercial (comercio exterior)
	2.- Solicitar a Promperú información de la de la Oficina comercial de Miami (Florida) para volver a abastecer el mercado de Estados Unidos. (A3 y D1)	2.- Jefatura comercial (comercio exterior)
	3.- Monitorear constantemente las páginas de los ministerios y noticias para disminuir el impacto negativo de una política pública (A4, D1 y D3).	3. Contabilidad y finanzas
	4.- Solicitar a la Gerencia de Educación del Gobierno Regional de San Martín y Sede del Ministerio de Educación acciones para mejora de	4.- Consejo de Educación

---

Educación (A5, D1, D2, D3, D4 y D5).

5. Solicitar al Gobierno Regional de San Martín y Ministerio de Economía y Finanzas acciones para mejorar el indicador de Stock de capital por trabajador (A6, D1, D2, D3, D4 y D5).

---

Nota. Elaboración Propia

Se debe promover la internacionalización de la pitahaya al mercado objetivo, Vietnam, mediante la contratación de un bróker; por otro lado, con el apoyo de Selva Exportadora potenciar la relación comercial con Aruba y restablecer las operaciones comerciales con Estados Unidos junto a la colaboración de Promperú. Siendo importante la optimización de los indicadores tanto de economía y educación mediante acciones que respalde el Gobierno Regional de San Martín.

### 5.10.Capacitación al recurso humano

La capacitación al recurso humano incluye la Programación de la capacitación a productores, debido a que está diseñada en función a las acciones estratégicas.

**Tabla 12**

*Capacitación al recurso humano Fortalezas – Oportunidades*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Temas de Capacitación</b>
<b>Estrategias FO-Explote</b>	1-. Dirigir el 50% de las exportaciones al mercado de Aruba (O1, O4, F1, F2, F3 y F5)	1. Comercio Exterior y Estudio de mercado sobre Aruba.
	2. Dirigir el 50% de las exportaciones a Alemania (O2, O4, F1, F2, F3 y F5).	2. Comercio Internacional y Estudio de mercado sobre la Unión Europea (Alemania).
	3. Emplear una estructura organizacional que le permita reinvertir utilidades derivadas del incremento de precios (empresa o	

---

cooperativa) y una política de reinversión (O3 y F3).	3. Estado de Resultados y análisis de Precios.
4. Aprovechar el Financiamiento no reembolsable, debido a que Ninguno de los productores se encuentra en Infocorp (O5 y F4).	4. Formulación de expedientes de elegibilidad y simulación de concurso.
5. Recibir la Asistencia técnica por parte del Gobierno regional y local, priorizando la tecnología (O6, F1, F2 y F5).	5. BPA y BPM a los productores.

Nota. Elaboración Propia

**Tabla 13**

*Capacitación al recurso humano Debilidades – Oportunidades*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Temas de Capacitación</b>
<b>Estrategias DO-Busque</b>	1. Dirigir parte del financiamiento hacia la calidad de la pitahaya con certificación HACCP hacia Aruba (O1 y D4)	1. Presupuestos para la calidad y certificación HACCP
	2. Dirigir parte del financiamiento hacia la calidad de la pitahaya con certificación Global Gap hacia Alemania (O2 y D4)	2. Certificación Global Gap para todo el personal (incluye productores)
	3. Fijar precios de exportación en FOB con método Pricing con una margen de ganancia del 50% del margen de maniobra (O3 y D3)	3. Elaboración de Cotizaciones internacionales.

---

4. Alquiler de tierras para incrementar la oferta individual de pitahaya (O4 y D1).	4. Elaboración de contratos de alquiler.
5. Dirigir parte del financiamiento hacia la compra de herramientas y equipos tecnológicos para la cosecha del fruto (O5 y D2).	5. Evaluación de inversión de herramientas y equipos tecnológicos, considerando costo de adquisición y de operación.
6. Plantear como un objetivo de la asistencia técnica el logro de 3 cosechas al año (O6 y D5).	6. Medición de la productividad.

---

Nota. Elaboración Propia



**Tabla 14***Capacitación al recurso humano Fortalezas-Amenazas*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Temas de Capacitación</b>
<b>Estrategias FA- Confronte</b>	1. Emplear networking con empresarios de ADEX y de ConnectAmericas para hacer join venture con empresarios de Vietnam exportadores de pitahaya (A1, F1, F2, F3 y F5).	1. Marketing Corporativo y B2B.
	2. Hacer alianzas estratégicas con Promperú y CCL para hacer misiones comerciales con el fin de recuperar requerimientos (A2, A3, F1, F2, F3 y F5)	2. Relaciones públicas y promoción internacional.
	3. Acercarse a los congresistas Vasquez y Alegria para que generen proyectos de ley que beneficien a agricultores emprendedores, como es el caso de Rioja (A4, F1, F2, F3 y F5)	3. Elaboración de un proyecto ley para el congreso.
	4. Generar un programa de Educación al interior de la organización que incluya reducción de analfabetismo, primaria para familiares e internet a disposición (A5 y F3).	4. Alfabetismo, reforzamiento de nivel primaria y manejo de internet.
	5. Establecer un plan de ahorro e inversión por productor asociado (A6, F1, F2, F3, F4 y F5).	5. Finanzas personales.

Nota. Elaboración Propia

**Tabla 15***Capacitación al recurso humano Debilidades – Amenazas*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades/Acciones</b>	<b>Temas de Capacitación</b>
<b>Estrategias DA-Evite</b>	1. Contactar con un trader o broker en Vietnam para exportarle la pitahaya (A1 y D4) Trabajar con el equipo de Selva Exportadora para mejorar la relación comercial entre Aruba y Perú (A2 y D3).	1.- Negocios Internacionales.
	2.- Solicitar a Promperú información de la de la Oficina comercial de Miami (Florida) para volver a abastecer el mercado de Estados Unidos. (A3 y D1)	2.- Gestión exportadora en Estados Unidos
	3.- Monitorear constantemente las páginas de los ministerios y noticias para disminuir el impacto negativo de una política pública (A4, D1 y D3).	3. TICs
	4.- Solicitar a la Gerencia de Educación del Gobierno Regional de San Martín y Sede del Ministerio de Educación acciones para mejora de Educación (A5, D1, D2, D3, D4 y D5).	4.- Conocimiento sobre inversión en educación (proyectos e IOARR)
	5. Solicitar al Gobierno Regional de San Martín y Ministerio de Economía y Finanzas acciones para mejorar el indicador de Stock de capital por trabajador (A6, D1, D2, D3, D4 y D5).	5.- Competitividad regional (INCORE)

---

Nota. Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

En la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya, se determinó que todos los productores cuentan con tierras propias y realizan tres cosechas por año, sin embargo, la producción es baja en comparación con las cantidades del mercado internacional, la cual es compensada con su calidad, debido a que el 80% de ellos afirma que la producción del fruto es orgánica, atributo muy valorado para la exportación.

En lo que corresponde a identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya, el estudio muestra que a pesar de que la localidad no tiene un adecuado transporte, la mayoría de ellos están dispuestos en trasladar su producción al centro de acopio de la nueva organización para el correcto almacenamiento del fruto; tienen un clima y ubicación geográfica apropiados, pero existen aún factores que mejorar como la adquisición de herramientas y equipos agrícolas para potenciar el proceso, como también acciones de mejora orientadas a capacitar a los productores sobre una adecuada gestión de asociatividad que permitan lograr la exportación de la pitahaya.

La exportación de pitahaya tiene como países de destino a Vietnam y Aruba. A pesar que según las características del fruto cuenta con poca pulpa y limitada oferta frente a la excesiva demanda, su calidad orgánica es requerida por estos países ya que importan el fruto para darles valor agregado y pagan un precio FOB promedio entre de US\$8 y US\$12 por kilogramo. Por tanto, los factores antes mencionados serán necesarios para la creación de un modelo asociativo, el cual brindará a los productores el acceso al financiamiento para obtener mejores condiciones económicas y capacitaciones para lograr una oferta orgánica del fruto. Considerando también fortalecer el factor de comunicación y confianza entre socios y así poder contribuir a la competitividad exportadora de la pitahaya, concluyendo con el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la presente.

La constitución de un modelo de gestión asociativo de los productores de pitahaya en el centro poblado de Aguas Verdes es la base fundamental para potenciar la internacionalización del fruto, durante el proceso se pudo identificar que el productor desconoce el tema de la asociación y cooperativa, acompañado de desconfianza, falta de compromiso, liderazgo e individualismo lo cual no permite su desarrollo, sin embargo el 77.78% de los productores brindaron su respaldo y

colaboración para ser parte de una nueva organización debido al requerimiento del mercado internacional y la retribución que obtendrían con la comercialización del fruto, logrando así la creación y solidez del modelo cooperativista asociativo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la asociación por medio del apoyo del Estado, brinde capacitaciones y asistencia técnica de manera constante para fortalecer la confianza y compromiso de los productores de pitahaya. Y con el objetivo de mejorar las operaciones relacionadas a la producción contratar los servicios de un especialista que permita el desarrollo competitivo de las actividades primarias del modelo asociativo propuesto.

Para que los productores aprovechen sus tierras propias, se recomienda establecer alianzas estratégicas con una o más empresas para que compartan su experiencia de cómo lograr abastecer la demanda del mercado internacional, buscando la satisfacción del cliente en base actividades comerciales de apoyo para la competitividad.

Se recomienda a los productores aprovechar el Financiamiento no reembolsable de Agroideas, Procompite y Fondo Empleo en inversiones de herramientas y equipos tecnológicos para la mejora en la producción y comercialización del fruto con certificaciones HACCP y BPA, pero alineándose al Join Venture que propone la empresa ecuatoriana Cansingsacorp que tiene como objetivo invertir en el Perú en el año 2021 e iniciar sus operaciones en el año 2022 respecto a la producción y exportación de pitahaya, en donde tienen años de experiencia exportando al mercado Europeo.

Se recomienda que los productores desarrollen el modelo de gestión asociativo propuesto dado que es fundamental para potenciar la internacionalización del fruto y la retribución de beneficios que obtendrían con la constitución del mismo, solicitando apoyo al Gobierno Regional de San Martín con asistencia técnica que ayudará a mejorar la producción, priorizando la tecnología.

## REFERENCIAS

- Algalobo, B. P., & Pusse, K. Y. (2017). *Asociatividad como estrategia de desarrollo para la exportación del limón sutil del distrito de Olmos*. Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Olmos. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1309/BC-TES-TMP-142.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andrade, M. J., & Ruano, C. E. (2016). *Estudio de la cadena productiva de la pitahaya amarilla en el cantón Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha con: La propuesta para la creación de una asociación de productores de pitahaya amarilla para el periodo 2010-2018*. Tesis, Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Económicas, Pichincha. Obtenido de [https://issuu.com/pucesd/docs/tesis\\_\\_\\_ponce\\_y\\_guillen\\_\\_\\_final](https://issuu.com/pucesd/docs/tesis___ponce_y_guillen___final)
- Carle, G. C. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cue, A. (2013). *Economía Internacional*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A de CV.
- Diario Oficial El Peruano. (2019). *Ley N° 30975*.
- Flores, L. (2013). *propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social en referencia a los productores de café de distrito de Cañarís - Ferreñafe*. Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71999658.pdf>
- Gonzalez Vasquez, A. E. (2018). *La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera*. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Los Ríos del Ecuador. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/9771/Gonzalez\\_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/9771/Gonzalez_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, A., & Müller, L. (2015). *Modelo Entidad - Relación del Negocio*. Madrid: Derechos Reservados.
- Guillen, V. A., & Ponce, E. C. (2017). *Análisis de la producción de pitahaya para la exportación con mira al mercado Holandés provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2016*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo, Santo Domingo. Obtenido de [https://issuu.com/pucesd/docs/tesis\\_\\_\\_ponce\\_y\\_guillen\\_\\_\\_final](https://issuu.com/pucesd/docs/tesis___ponce_y_guillen___final)

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal de México: Mcgraw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hit, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica : Competitividad y globalización*. Mexico.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en America Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.iica.int/es>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de IV Censo Nacional Agropecuario 2012: <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Población*. Obtenido de Sitio web del INEI: [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- International Trade Center. (2019). Obtenido de Trade map: <https://www.trademap.org/>
- Ley 23230. (1990). *Diario Oficial El Peruano*.
- Ley 28846. (2006). *Diario Oficial El Peruano*.
- Lora, E., & Jarque, C. (2003). Competitividad. *Documento de estrategia*, 11.
- Mathews, J. C. (2014). Asociatividad empresarial. *Agenda 2014. Propuestas para mejorar la descentralización*.
- Mucha Caycho, F. K. (2017). *Asociatividad como estrategia para el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur*. Tesis, Universidad San Martín de Porres, Junín. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/asociat-usmp%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/asociat-usmp%20(1).pdf)
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja competitiva*. Mexico: Continental S.A.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario*. Obtenido de Sitio web de la RAE: <https://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Ricardo, D. (1871). *Principios de economía política y tributación*. Londres: Pirámide. Obtenido de [http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoInt/Lecturas/David%20Ricardo\\_Principios\\_VII\\_Comercio%20exterior.pdf](http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoInt/Lecturas/David%20Ricardo_Principios_VII_Comercio%20exterior.pdf)
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Mexico: Derechos Reservados.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX:

<http://www.siicex.gob.pe>

Zanotti, G. J. (2012). *Introducción a la Escuela Austriaca de Economía*. Buenos Aires: Unión Editorial.



## ANEXOS

**Anexo 1***Matriz de Consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>		
¿Cómo un modelo de gestión asociativo contribuye a la competitividad exportadora de la producción de pitahaya en el centro poblado de Aguas Verdes?	Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes.		<b>Variable 1:</b> Modelo de gestión asociativo <b>Variable 2:</b> Competitividad exportadora
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		<b>DIMENSIONES</b>
1. ¿En qué situación se encuentra las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes?	Conocer la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes	Un modelo de gestión asociativo contribuirá positivamente a la competitividad exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado de Aguas Verdes	Actividades primarias y secundarias de la cadena de valor
2.- ¿Cuál es la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes?	Identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.		
3.- ¿Cuáles son los factores que debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad exportadora en el centro poblado de Aguas Verdes?	Analizar qué factores debe tener un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes		Supra entidades y supra relaciones

**Anexo 2***Operacionalización de Variable de Modelo de Gestión Asociativo*

<b>Variable</b>			
<b>de</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Estudio</b>			
Modelo de gestión asociativo	El modelo de gestión asociativo (González & Müller, 2015) lo definen como: “Una representación conceptual simplificada de los elementos clave de un sistema complejo del mundo real, que sirve para describir y entender cómo funciona” (p.10). A través de este modelo se puede dar soporte a la creación de una asociación a través de la conexión entre supra entidades y supra relaciones.	1. Supra entidades	Matriz MEFE del entorno del mercado de destino
			Precios de los recursos de los proveedores
			Niveles de Precios del producto por mercado
			Mapa de empatía de los Proveedores
			Mapa de empatía de los Propietarios de pitahaya
			Segmentos de clientes (importadores y consumidores)
			Tipo de recursos empleados en la producción
			Tipo de Atributos del producto
			Tipo de Necesidades del mercado de destino
			Matriz MEFE del entorno del país de origen
		2. Supra relaciones	Proceso de compra de recursos a los proveedores
			Conocimiento sobre ventas hacia el exterior
			Tipo de procesos productivos para exportación
			Formas de uso de la pitahaya en el exterior

**Anexo 3***Operacionalización de Variable de Competitividad Exportadora*

<b>Variable de Estudio</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Competitividad exportadora	(Porter, 2008) refiere que la competitividad de una organización orientada a la exportación se genera a través de una cadena de valor, la cual es una herramienta estratégica, que consta de un conjunto de actividades desarrolladas en una empresa, y divididas en dos categorías: las actividades primarias y secundarias (de apoyo).	1. Actividades primarias	Tipo operaciones (producción o procesamiento de materia prima) Logística externa (almacenamiento del producto terminado) Tipo de ventas
		2. Actividades secundarias	Tipo de abastecimiento Tipo de tecnología

**Anexo 4**

*Encuesta realizada a los productores de Pitahaya del centro poblado de Aguas Verdes*

**CUESTIONARIO****1. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Dirigido a:** Productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.

**Objetivos del cuestionario:** Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado Aguas Verdes.

**CAMPETITIVIDAD MAS MODELO**

- Conocer la situación de las actividades primarias de competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.
- Identificar la situación de las actividades de apoyo a la competitividad de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes.

- **Tipo de cuestionario:** Grupal y anónimo

**Indicaciones:** Marque con un aspa (X) o llene según corresponda

**ASPECTOS GENERALES**

1. ¿Qué edad tiene al momento de la entrevista?

- a) De 20 a 30 años
- b) De 31 a 40 años
- c) De 41 a 50 años
- d) De 51 a 60 años
- e) Más de 60 años

2. Nivel de Estudios Alcanzado:

- a) Ninguno
- b) Primaria incompleta
- c) Primaria completa
- d) Secundaria incompleta
- e) Secundaria completa
- e) Superior incompleta
- f) Superior completa

## COMPETITIVIDAD

### Actividades primarias

#### Operaciones (indicador: Tipo operaciones en producción o procesamiento de materia prima)

1. ¿Considera que su producción de pitahaya podría tener calidad de exportación?

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. ¿Cuántas hectáreas de pitahaya tiene a su propiedad?

- a) Menos o igual a una
- b) Mayor a una y menor e igual a 2
- c) Mayor a dos y menor e igual a 3
- d) Mayor a tres y menor e igual a 4
- e) Mayor a cuatro

3. ¿Cuántas hectáreas alquiló o alquila para el cultivo de pitahaya?

- a) Menos o igual a una
- b) Mayor a una y menor e igual a 2
- c) Mayor a dos y menor e igual a 3
- d) Mayor a tres y menor e igual a 4
- e) Mayor a cuatro

4. ¿Cuántas toneladas de pitahaya ha producido usted en el año 2019 por hectárea? (suma de todas las cosechas de un año)

- a) Menos o igual a una
- b) Mayor a una y menor e igual a 2
- c) Mayor a dos y menor e igual a 3
- d) Mayor a tres y menor e igual a 4
- e) Mayor a cuatro

5. ¿Cuántos Trabajadores emplea en una cosecha de una hectárea de pitahaya?

- a) De 1 a 2
- b) De 3 a 4
- c) De 5 a 6
- d) De 7 a 8
- e) De 9 a más

6. ¿Cuántas cosechas realiza en un año en una hectárea?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Cuatro a más

**Logística externa (almacenamiento del producto terminado)**

7. ¿Del 1 al 5 que tan importante considera tener almacén protegido para la cosecha de pitahaya?

1	2	3	4	5
Sin	Poca	Me es	Regular	
importancia	importancia	indiferente	importancia	Muy importancia

8. ¿Del 1 al 5 que tan de acuerdo está que la escasez de transporte es una debilidad para su localidad?

1	2	3	4	5
En total		Me es		Totalmente de
desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	acuerdo

9. ¿Qué necesidades considera urgentes para mejorar la distribución de su pitahaya?

- a) Exportar directamente al extranjero
- b) Venderle a una empresa exportadora acopiadora Limeña

b) Venderle a una empresa acopiadora cercana a su localidad.

10. ¿Estime que porcentaje desecho de pitahaya (fruta dañada) tienen en una hectárea cosechada?

- a) Menos del 1%
- b) Mayor a una y menor e igual a 3%
- c) Mayor a tres y menor e igual a 5%
- d) Mayor a cinco y menor e igual a 7%
- e) Mayor a 7%

### **Tipo de ventas**

11. ¿Quién adquiere la mayor cantidad de pitahaya?

- a) Empresa exportadora
- b) Centro de acopio de su localidad
- c) Supermercados
- d) Mercado de su localidad

12. ¿Cuál fue el precio promedio de venta por kilogramo de pitahaya en el año 2019?

- a) Menos o igual a cinco soles
- b) Mayor a cinco y menor e igual a seis soles
- c) Mayor a seis y menor e igual a siete soles
- d) Mayor a siete y menor e igual a ocho soles
- e) Mayor a ocho soles

13. ¿Qué cantidad de producción se estima para la venta al año?

- a) Menos o igual a 1000 kilos
- b) Mayor a 1000 kilos y menor e igual a 2000 kilos
- c) Mayor a 2000 kilos y menor e igual a 3000 kilos
- d) Mayor a 3000 kilos y menor e igual a 4000 kilos

e) Mayor a 4000 kilos

### Tipo de abastecimiento

14. ¿Está conforme con la disponibilidad del agua?

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. ¿Qué criterio de aprovisionamiento considera usted que es el principal para la siembra y cosecha de pitahaya?

- a) El tiempo
- b) Calidad de suelo
- c) Contratación y supervisión de personal
- d) Obtener el dinero para la siembra y cosecha

16. ¿Estaría usted dispuesto a trasladar su producción de pitahaya al centro de Acopio de su asociación y de esta manera no vender de forma individual en chacra a los acopiadores?

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17. ¿Considera usted buena la comunicación con sus proveedores de insumos para la producción de pitahaya?

- a) Si
- b) No

### Tipo de tecnología

18. ¿Qué tipo de riego realiza? Marcar más de una opción

- a) Riego por surco
- b) Riego por goteo



- c) Riego por aspersión
- d) Riego por micro aspersión

19. ¿Qué equipos de maquinaria agrícola utiliza?

- a) Tractor
- b) Sembradora
- c) Aradora
- d) Rastra

20. ¿Qué equipo de maquinaria agrícola le gustaría adquirir para mejorar la producción de pitahaya?

- a) Tractor
- b) Sembradora
- c) Aradora
- d) Rastra

## MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO

### Precios de los recursos de los proveedores

¿Qué tan de acuerdo está usted sobre el precio que paga por los insumos derivados de la naturaleza (abono, semillas y agua) para la siembra y cultivo de pitahaya?

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo está usted sobre el precio que paga por la mano de obra para la siembra, cultivo, cosecha y postcosecha de pitahaya?

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo está usted sobre el precio de alquiler que paga por el capital físico (máquinas, equipos y herramientas)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
------------------------	---------------	----------------------	------------	--------------------------

### Mapa de empatía de los Proveedores

¿Qué tanto conoce acerca de lo que piensan y sienten sus proveedores cuando comercializa con usted?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

¿Qué tanto conoce acerca de lo que observan sus proveedores cuando comercializan con usted?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

¿Qué tanto conoce acerca de lo que oyen sus proveedores cuando comercializan con usted?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

¿Qué tanto conoce acerca de lo que dicen y hacen sus proveedores cuando comercializan con usted?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

### Mapa de empatía de los Propietarios de pitahaya

¿Qué tanto conoce acerca de lo que piensan y sienten los otros productores de pitahaya sobre la asociatividad?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

¿Qué tanto conoce acerca de lo que observan los productores de pitahaya sobre otras asociaciones?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

¿Qué tanto conoce acerca de lo que oyen los otros productores de pitahaya sobre asociaciones?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

¿Qué tanto conoce acerca de lo que dicen y hacen otros productores de pitahaya para la creación de una asociación?

Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
--------------	-----------	-------------	----------	----------

### **Proceso de compra de recursos a los proveedores**

1. ¿De dónde se informó para elegir a su proveedor?

- a) En la radio
- b) Familia
- c) Periódico
- d) Amigos
- e) Afiches (carteles)
- f) Otras (escriba):

2. ¿Cómo es el desplazamiento para comprar a su proveedor en mayor frecuencia?

- a) Usted va al local del proveedor
- b) El proveedor visita su terreno de cultivo

**Anexo 5***Entrevista dirigida a especialistas*

## Entrevista dirigida a especialistas en Asociatividad y Competitividad



**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir la competitividad exportadora de los productores del centro poblado

Aguas Verdes.

Nombre : \_\_\_\_\_

Profesión : \_\_\_\_\_

Institución : \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

**Responda a las siguientes interrogantes**

### Modelo

#### Dimensión 1. Supra entidades.

##### MEFE del entorno del mercado de destino

1. ¿Cuál sería el mercado de destino (país) más adecuado a donde exportar pitahaya?
2. ¿Qué oportunidades considera que tiene la exportación de pitahaya de un centro poblado (Caso Aguas Verdes) de Perú en ese mercado de destino?
3. ¿Qué amenazas considera que tiene la exportación de pitahaya de un centro poblado (Caso Aguas Verdes) de Perú en ese mercado de destino?

##### Precios del producto por mercado

4. ¿Cuál es la situación actual de los precios de pitahaya fresca y con valor agregado en el mercado nacional y exterior?
5. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a los precios de pitahaya fresca y con valor agregado en el mercado nacional y exterior?

##### Recursos empleados en la producción

6. ¿Qué recursos (instalaciones, equipos y tipo de personal) deben ser necesarios para la producción (procesamiento) de pitahaya con calidad de exportación?

### **Atributos del producto**

7. ¿Qué atributos tangibles (Calidad y envase) debería tener la pitahaya de exportación?
8. ¿Qué atributos intangibles (Marca y propuesta de valor) debería tener la pitahaya de exportación?

### **Necesidades del mercado de destino**

9. ¿En el mercado exterior que uso le dan las empresas importadoras a la pitahaya?  
MEFE del entorno del país de origen (Perú)
10. ¿Qué oportunidades considera que tiene un modelo asociativo para mejorar la competitividad en un centro poblado (Caso Aguas Verdes) en el plano económico, político, social, tecnológico y ecológico del Perú?
11. ¿Qué amenazas considera que tiene un modelo asociativo para mejorar la competitividad en un centro poblado (Caso Aguas Verdes) en el plano económico, político, social, tecnológico y ecológico del Perú?

### **Conocimiento sobre ventas hacia el exterior**

12. ¿Cuál es el canal de distribución más utilizado para la venta de la pitahaya en el mercado exterior?
13. Describa ¿Cuál sería la distribución física (tipo de contenedor, forma envío) para la venta de la pitahaya en el mercado exterior?

### **Tipo de procesos productivos para exportación**

14. Para iniciar el proceso de exportación, ¿Cuál sería el proceso productivo más adecuado para la exportación de pitahaya (industrial, semi-industrial o artesanal)? ¿Por qué?

### **Formas de uso de la pitahaya en el exterior**

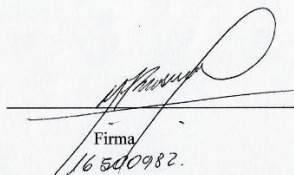
15. ¿En el mercado exterior cual es la forma de consumo de la pitahaya por parte de las personas?

## Anexo 6

### Validación de Instrumentos por el Dr. Adriel Ríos Villacorta

• ¿En el mercado exterior que uso le dan las empresas importadoras a la pitahaya?	X			X
• ¿Qué oportunidades considera que tiene un modelo asociativo para mejorar la competitividad en un centro poblado (Caso Aguas Verdes) en el plano económico, político, social, tecnológico y ecológico del Perú?	X			X
• ¿Qué amenazas considera que tiene un modelo asociativo para mejorar la competitividad en un centro poblado (Caso Aguas Verdes) en el plano económico, político, social, tecnológico y ecológico del Perú?	X			X
<b>Conocimiento sobre ventas hacia el exterior</b>				
• ¿Cuál es el canal de distribución más utilizado para la venta de la pitahaya en el mercado exterior?	X			X
• Describa ¿Cuál sería la distribución física (tipo de contenedor, forma envío) para la venta de la pitahaya en el mercado exterior?	X			X
<b>Tipo de procesos productivos para exportación</b>				
• Para iniciar el proceso de exportación, ¿Cuál sería el proceso productivo más adecuado para la exportación de pitahaya (industrial, semi-industrial o artesanal)? ¿Por qué?	X			X
• Formas de uso de la pitahaya en el exterior	X			X
• ¿En el mercado exterior cual es la forma de consumo de la pitahaya por parte de las personas?	X			X

¡Muchas gracias por su colaboración!

  
Firma  
16 540982.

## Anexo 7

Validación de Instrumentos por M. Sc. Angela Yanina Castro Espinoza

**VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS REQUERIDOS POR  
EL MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA  
COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DE LOS PRODUCTORES DE PITAHAYA  
DEL CENTRO POBLADO DE AGUAS VERDES.**

Estimado Docente:

*Angela Yanina Castro Espinoza*

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para conocer de la competitividad exportadora de los productores de pitahaya del centro poblado Aguas Verdes. A continuación le presento una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de los resultados de la presente investigación. De antemano agradecemos su cooperación.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Sexo	Varón ( X )    Mujer (X)
Edad	Años
Profesión o especialidad	Economista    M.Sc. Proyectos de Inversión
Años de experiencia laboral	16 años

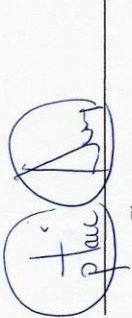
*Angela*

Anexo 8

Validación de Instrumentos por M. Sc. Marco Capristan Campos

<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En el mercado exterior que uso le dan las empresas importadoras a la pitahaya?</li><li>• ¿Qué oportunidades considera que tiene un modelo asociativo para mejorar la competitividad en un centro poblado (Caso Aguas Verdes) en el plano económico, político, social, tecnológico y ecológico del Perú?</li><li>• ¿Qué amenazas considera que tiene un modelo asociativo para mejorar la competitividad en un centro poblado (Caso Aguas Verdes) en el plano económico, político, social, tecnológico y ecológico del Perú?</li></ul> <p><b>Conocimiento sobre ventas hacia el exterior</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el canal de distribución más utilizado para la venta de la pitahaya en el mercado exterior?</li><li>• Describa ¿Cuál sería la distribución física (tipo de contenedor, forma envío) para la venta de la pitahaya en el mercado exterior?</li></ul> <p><b>Tipo de procesos productivos para exportación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para iniciar el proceso de exportación, ¿Cuál sería el proceso productivo más adecuado para la exportación de pitahaya (industrial, semi-industrial o artesanal)? ¿Por qué?</li><li>• Formas de uso de la pitahaya en el exterior</li><li>• ¿En el mercado exterior cual es la forma de consumo de la pitahaya por parte de las personas?</li></ul>				
--	--	--	--	--

¡Muchas gracias por su colaboración!



Firma

DNI 17883408



**Anexo 9**

*Cuestionario aplicado a los productores de pitahaya del Centro poblado de Aguas Verdes*

**Anexo 10**

*Cosecha de Pitahaya*





**Anexo 11**

*Fruto de la pitahaya en planta*

**Anexo 12**

*Plantaciones de pitahaya*



**Anexo 13**

*Foto con los productores de pitahaya de Aguas Verdes.*

