

**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**  
**OFERTA EXPORTABLE DE PITAHAYA DESHIDRATADA EN LOS**  
**PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE BONGARÁ, 2021**

Tesis que presenta los bachilleres

**ANDY LUVIND ACUÑA TULLUME**  
**DERLY ROXANA CABRERA LOPEZ**

Para obtener el título profesional de

**LICENCIADA EN COMERCIO Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

M. Sc. Juan Cesar Castro Farroñan

**Asesor**

Lambayeque-Perú

Setiembre-2021

**MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA OFERTA  
EXPORTABLE DE PITAHAYA DESHIDRATADA EN LOS PRODUCTORES  
DE LA PROVINCIA DE BONGARÁ, 2021**

**Decreto de sustentación N° 92 -2021-VIRTUAL- UNPRG- U.I./FACEAC De  
fecha 15 de diciembre del 2021**



Andy Luvind Acuña Tullume

Bachiller



Derly Roxana Cabrera Lopez

Bachiller



M. Sc. Juan Cesar Castro Farroñan  
Asesor



Lic. Nikolays Pedro Lizana Guevara  
Asesor

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


**Aprobado por el jurado:**



Dr. Víctor Manuel García Mesta  
Presidente



M.Sc. Lilia Consuelo Ramos Culqui  
Secretario



M.Sc. Marco Antonio Capristan Campos  
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  
LICENCIADA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

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

**Presidente:** Dr. Víctor Manuel García Mesta

**Secretaria:** M.Sc. Lilia Consuelo Ramos Culqui

**Vocal:** Lic. Marco Capristán Campos

**Asesor:** M. Sc. Juan Cesar Castro Farroñan

En los ambientes de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, a las **9:00 am.** horas del día **20 de diciembre** del mes de **diciembre del 2021**, se dio inicio al acto académico de la defensa de la tesis titulada **“MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA OFERTA EXPORTABLE DE PITAHAYA DESHIDRATADA EN LOS PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE BONGARÁ, 2021”**

**Presentada por los bachilleres:**

**E1: ACUÑA TULLUME ANDY LUVIND**

**E2: CABRERA LÓPEZ DERLY ROXANA**

Cuyo proyecto de tesis fue aprobado mediante **DECRETO N° 034 -2021-VIRTUAL- UNPRG- U.I/FACEAC** De fecha **04 de Junio** del. 2021 y el decreto de autorización de sustentación es **DECRETO N° 92 -2021-VIRTUAL- UNPRG- U.I/FACEAC**. Lambayeque, 15 de diciembre del 2021

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

Criterios:	ESTUDIANTE 1.- ACUÑA TULLUME ANDY LUVIND				ESTUDIANTE 2.- CABRERA LÓPEZ DERLY ROXANA			
	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO
Claridad de la exposición	19	18	18	18	19	18	18	18
Dominio del tema	19	18	18	18	19	18	18	18
Visión holística de la investigación	19	18	18	18	19	18	18	18
Promedio simple	19	18	18	18	19	18	18	18

En esta fase de defensa, la nota obtenida de, 18 corresponde al calificativo de MUY BUENO.

Por tanto, la calificación total de la tesis es:

Criterios:	Peso	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 1	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 2
Valoración del informe de investigación	2/3	12	12
Valoración de la defensa o sustentación de la tesis	1/3	06	06
Promedio ponderado	1	18	18

Que corresponde al calificativo de:

E1.- MUY BUENO

E2.- MUY BUENO

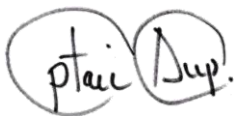
Siendo las 11:00 am. del mismo día, damos por concluido el acto académico, yfirmamos en señal de conformidad:



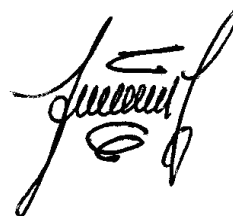
**Dr. Víctor Manuel García Mesta**  
Presidente



**MSc., Lilia Consuelo Ramos Culqui**  
Secretaria



**Lic. Marco Capristán Campos**  
Vocal



**M.Sc. Juan César Castro Farroñan**  
Asesor

#### PROMEDIO

Los valores son: Desaprobado menor que 14, Regular 14 – 15, Bueno 16 – 17, Muy Bueno 18– 19 y, Excelente 20 (art24)

## FORMATO 07

**CONSTANCIA DE CONFORMIDAD Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS Y  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

**Lambayeque, 19/ 10/ 2021**

**Señor**

**Dr. JOSÉ HUMBERTO 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	Acuña Tullume Andy Luvind 131734I / Comercio y Negocios Internacionales 922912507/ luviacu30@gmail.com
<b>Estudiante2:</b> • Apellidos y nombres • Código / Carrera profesional • Celular y Correo electrónico	Cabrera López Derly Roxana 142452E/ Comercio y Negocios Internacionales 935357486/ derlyroxanac@gmail.com
<b>Título</b>	Modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará, 2021
<b>N° y fecha del Decreto de aprobación del proyecto</b>	Nro 034-2021/ 04de Junio del. 2021
<b>Asesor (Apellidos y Nombres)</b>	M. Sc. Juan Cesar Castro Farroñan

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.



-----  
Acuña Tullume Andy Luvind



-----  
M. Sc. Juan Cesar Castro Farroñan



-----  
Cabrera Lopez Derly Roxana

## **Agradecimiento**

Le agradezco eternamente a Dios por haberme permitido cumplir con esta meta, por darme  
fortaleza, guiar mi camino y no desvanecer en este recorrido.  
Agradecida con mis padres, hermanos y amigos por su gran apoyo incondicional y la confianza  
puesta en mí.

**Andy Luvind Acuña Tullume**

Agradezco a Dios, a mis padres y hermanos por acompañarme en todo momento, sin ustedes  
nada de esto sería posible.  
A esa persona especial que me ayudó a no rendirme pese a las dificultades, gracias por tu cariño  
y paciencia.

A mis maestros y asesores por sus aportaciones para lograré culminar con éxito este trabajo.  
Muchas gracias a todos

**Derly Roxana Cabrera Lopez**

Un agradecimiento especial a nuestros asesores M. Sc. Juan Cesar Castro Farroñan y Lic.  
Nikolays Pedro Lizana Guevara, por su apoyo constante, conocimientos y experiencia para  
concluir con éxito nuestra meta profesional.

**Andy Luvind Acuña Tullume y Derly Roxana Cabrera Lopez**

## **Dedicatoria**

A mi familia, por confiar siempre en mí, para culminar y cumplir con mis metas a trazar, por motivarme, por el gran apoyo y amor incondicional. A mi madre por ser mi inspiración para seguir adelante, por su apoyo, motivación, paciencia y amor constante.

**Andy Luvind Acuña Tullume**

Esta tesis se la dedico a Dios, a mi padre y especialmente a mi madre, pues gracias a su coraje y esfuerzo que he logrado la construcción de mi vida profesional y mis ganas de salir siempre adelante, sin su apoyo de ella y de mi familia esto no sería posible. Me brindaron todo lo que soy ahora y me impulsaron a ponerme metas en la vida y lograr conseguir mis objetivos

**Derly Roxana Cabrera Lopez**

## Índice

Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen y palabras claves .....	ix
Abstract y Key words.....	x
Introducción.....	1
Capítulo I: El Objeto de Estudio.....	2
1.1. Contextualización del Objeto de Estudio.....	2
1.1.1. Formulación del problema de investigación.....	4
1.1.2. Objetivos.....	4
1.2. Características y Manifestaciones del Problema de Investigación .....	5
Capítulo II: Marco Teórico .....	8
2.1. Base Teórica.....	8
2.1.1. Fundamentación teórica del Modelo de gestión asociativo .....	8
2.1.2. Fundamentación teórica de la Oferta exportable .....	11
2.2. Hipótesis .....	14
2.3. Definición Específica de las Variables, Dimensiones Relacionadas con las Hipótesis...	15
2.3.1. Definición de la variable uno (Modelo de gestión asociativo) .....	15
2.3.2. Definición de la variable dos (Oferta exportable).....	15
Capítulo III: Metodología Desarrollada.....	17
3.1. Diseño Metodológico.....	17
3.2. Población y Muestra .....	18
4.2.1. Población.....	18
4.2.2. Muestra .....	18
3.3. Fuentes, Técnicas de Recolección y Procesamiento de Datos.....	19
3.3.1. Fuentes .....	19
3.3.2. Técnicas .....	20
3.3.3. Procesamiento de datos.....	20
3.3.4. Resumen metodológico.....	21



Capítulo 4: Resultados y discusión .....	22
4.1. Diagnosticar la Situación Actual de la Oferta Exportable de Pitahaya en los Productores de la Provincia de Bongará, 2021. ....	24
4.2. Identificar las Características de un Modelo de Gestión Asociativo Adecuado para Contribuir a la Oferta Exportable de Pitahaya Deshidratada en la Provincia de Bongará.....	31
4.3. Discusión.....	44
Capítulo 5: Propuesta modelo de gestión asociativo puede contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará .....	45
5.1. Fundamentación legal del modelo asociativo tipo cooperativa .....	45
5.1.1. Ley General de Cooperativa (Ley N° 23230) .....	45
5.1.2. Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados (Ley N° 28846) .....	45
5.1.3. Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria (Ley N° 29736).....	46
5.1.4. Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva (Procompite, Ley N° 29337). ....	47
5.1.5. Ley que modifica el Decreto Legislativo 1077, Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas, Ley N° 30975) .....	48
5.2. Fundamento teórico del modelo.....	48
5.3. Necesidades del Modelo .....	50
5.4. Objetivos del modelo .....	51
5.5. Matriz de evaluación.....	52
5.6. Esquema del modelo .....	54
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	58
Referencias.....	59
Anexos .....	61

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Población Seleccionada .....	18
<b>Tabla 2:</b> Muestra probabilística de tipo estratificada.....	19
<b>Tabla 3:</b> Resumen Metodológico .....	21
<b>Tabla 4</b> ¿Cuántos kilogramos de pitahaya produce en un año por hectárea (10,000 m <sup>2</sup> )? .....	24
<b>Tabla 5</b> ¿Cuántos hectáreas de pitahaya (10,000 m <sup>2</sup> ) tiene en el año 2021? .....	25
<b>Tabla 6</b> ¿Cuánto de precio le pagan por un kilogramo de pitahaya? .....	25
<b>Tabla 7.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	52
<b>Tabla 8.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	53

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Sexo de los encuestados .....	22
<b>Figura 2</b> Edad de los encuestados .....	23
<b>Figura 3</b> Nivel de estudio de los encuestados. ....	23
<b>Figura 4</b> Financiamiento de los encuestados .....	26
<b>Figura 5</b> Actividades para que la producción de pitahaya sea exportada .....	26
<b>Figura 6</b> Disposición a dejar de realizar acciones habituales.....	27
<b>Figura 7</b> Conocimiento sobre beneficios de Consumir y comercializar pitahaya.....	28
<b>Figura 8</b> Conocimiento de producción y exportación de pitahaya deshidratada .....	28
<b>Figura 9</b> Conocimiento sobre el país a exportar. ....	29
<b>Figura 10</b> Conocimiento sobre el tipo de valor agregado para tener producto diferenciado. ....	30
<b>Figura 11</b> Ocasiones que se han capacitado los productores .....	30
<b>Figura 12</b> Programas recomendados a los productores.....	31
<b>Figura 13</b> Intervenciones a los programas .....	32
<b>Figura 14</b> Procesos para evaluar un modelo de gestión asociativao.....	33
<b>Figura 15</b> Ventajas y desventajas de empresa, asociación y cooperativa .....	33
<b>Figura 16</b> Posible plan organizacional .....	34
<b>Figura 17</b> Propuesta de valor .....	35
<b>Figura 18:</b> Segmentación de mercado.....	36
<b>Figura 19:</b> Canales de comercialización. ....	37
<b>Figura 20:</b> Estrategias para obtener altos ingresos.....	38
<b>Figura 21:</b> Recomendaciones para una relación con clientes .....	39
<b>Figura 22:</b> <i>Recursos claves que debe tener y fortalecer una organización</i> .....	40
<b>Figura 23:</b> Actividades claves en el marketing .....	41
<b>Figura 24:</b> Instituciones para tener alianzas. ....	42
<b>Figura 25:</b> Propuesta para gestión de costo.....	43
<b>Figura 26:</b> Modelo Canvas.....	49
<b>Figura 27.</b> Árbol de problemas. ....	50
<b>Figura 28.</b> Objetivos del modelo.....	51

## Resumen y palabras claves

Hasta el año 2020 ninguna empresa que exportaba pitahaya se encontraba ubicada en el Departamento de Amazonas (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2020). Pudiendo producir 60 hectáreas con un rendimiento aproximado de 500 toneladas por año, generando tres cosechas al año que en suma derivan en 30 toneladas por hectáreas (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020); el Departamento de Amazonas tiene siete provincias y una de ellas es la Provincia de Bongará (objeto de estudio) que tiene 12 distritos con una población de 25,637 habitantes, uno de sus principales, el Distrito de Churuja (objeto de estudio) donde más se produce la pitahaya (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), derivando en que la presente se plantee como objetivo el Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará en el año 2021; el enfoque fue mixto (cualitativo y cuantitativo), diseño no experimental y de carácter transversal; para la obtención de información se realizó encuestas a productores, revisión documentaria y entrevistas a especialistas en el tema que conforman la muestra, con los instrumentos de evaluación que fueron validados por dos profesionales conocedores del tema de investigación. El diseño de un modelo de gestión asociativo meta para los productores de pitahaya en la Provincia de Bongará es una Cooperativa, requerido para potenciar la internacionalización de la Pitahaya, durante el proceso se identificó que el productor no está informado sobre el tema de la asociación (primera etapa) y cooperativa, acompañado de la desconfianza sobre los resultados de la implementación del modelo. A pesar de ello, los productores están dispuestos a colaborar para ser parte de una nueva organización de acuerdo a los requerimiento del mercado internacional y respaldan el modelo con la finalidad de contribuir a la oferta exportable de productos con valor agregado, logrando así la creación del modelo de negocio.

**Palabras clave:** Modelo de gestión asociativo, oferta exportable, pitahaya, pitahaya deshidratada y productores

### **Abstract y Key words**

Until 2020, no company that exported pitahaya was located in the Department of Amazonas (National Superintendency of Customs and Tax Administration, 2020). Being able to produce 60 hectares with an approximate yield of 500 tons per year, generating three crops per year that in sum derive in 30 tons per hectare (Ministry of Agrarian Development and Irrigation, 2020); The Department of Amazonas has seven provinces and one of them is the Province of Bongará (object of study) that 12 districts with a population of 25,637 inhabitants, one of its main ones, the District of Churuja (object of study) where the most pitahaya (National Institute of Statistics and Informatics, 2020), deriving that the present objective is to Design an associative management model to contribute to the exportable supply of dehydrated pitahaya in the producers of the Province of Bongará in the year 2021; the approach was mixed (qualitative and quantitative), non-experimental and cross-sectional design; To obtain information, surveys were carried out with producers, documentary review and interviews with specialists in the subject that make up the sample, with the evaluation instruments that were validated by two professionals familiar with the research topic. The design of a target associative management model for the pitahaya producers in the Province of Bongará is a Cooperative, required to promote the internationalization of the Pitahaya, during the process it was identified that the producer is not informed about the association issue ( first stage) and cooperative, accompanied by mistrust about the results of the implementation of the model. Despite this, producers are willing to collaborate to be part of a new organization according to the requirements of the international market and support the model in order to contribute to the exportable offer of products with added value, thus achieving the creation of the business model.

**Keywords:** Associative management model, exportable offer, dragon fruit, dehydrated dragon fruit and producers

## **Introducción**

La presente investigación trata sobre el diseño de un modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la provincia de Bongará, teniendo como destino los mercados internacionales.

En el capítulo I, el objeto de estudio está conformado por la contextualización del objeto de estudio, que incluye la formulación del problema de investigación, objetivos; y las características y manifestaciones del problema de investigación.

En el capítulo II, el marco teórico incluye la base teórica que está conformado por la fundamentación teórica del Modelo de gestión y la Oferta exportable; así también incluye la hipótesis y las variables en estudio.

En el capítulo III, metodología, incorpora el diseño metodológico, población y muestra, fuentes de recolección y procesamiento.

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

En el capítulo V, se plantea la propuesta del modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de la pitahaya deshidratada en los productores de la provincia de Bongará.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## Capítulo I: El Objeto de Estudio

### 1.1. Contextualización del Objeto de Estudio

La oferta exportable tiene la necesidad de ser adaptada a la demanda de los principales importadores de pitahaya en el mundo, siendo el primero China, con una cantidad de 1,153,734 toneladas en el año 2019 (representando un porcentaje de 37.1% del mercado internacional), seguido por Vietnam con una cantidad importada de 317,558 (10.2% del mercado internacional), seguido por Arabia Saudita, Estados Unidos, e Irak (con cantidades importadas de 231,256; 222,477 y 145,052 toneladas respectivamente) (International Trade Center, 2020), por lo que serán estos los que valoren mejores prácticas de gestión en base a una agricultura sostenible.

Esta demanda internacional depende de la producción y comercialización de los principales exportadores del mundo toneladas de pitahaya (sub partida del sistema armonizado 081090), siendo Tailandia el principal exportador de pitahaya con 763,596 toneladas en el año 2019 (26% de las exportaciones mundiales), seguido por Vietnam, Egipto, Turquía, Hong Kong (economía de China) con cantidades exportadas 702,411; 263,460; 155,466 y 143,193 toneladas respectivamente; pero es importante recalcar que Vietnam y Hong Kong importan para exportar (su consumo aparente es menor a su cantidad importada) (International Trade Center, 2020).

Los datos del mercado internacional están actualizados hasta el año 2019, pero en el 2020 sucedió una pandemia causada por el Covid-19, la cual generó una recesión económica mundial mayor a la segunda guerra mundial (Banco Mundial, 2020) estima que las economías avanzadas se contraerán en un 7% y las economías emergentes en un 2.5% , refiriendo que las consecuencias serán más agudas en aquellos países que dependan en gran medida del comercio internacional (exportaciones de productos básicos), identificando la presente investigación la necesidad de generar un valor agregado a la pitahaya. Por lo que, la comunidad mundial debe reunirse para lograr una recuperación sólida e impedir que más personas caigan en la pobreza y el desempleo, como es el caso de los pequeños productores que se dedican al cultivo de la pitahaya.

De acuerdo con la sub partida nacional de la pitahaya (0810904000) para el año 2019 el Perú exportó un total de 6,474 kilos a través de nueve empresas exportadoras, a diferencia del año 2020 que se exportó un total de 805 kilos al año a través de cuatro empresas exportadoras. La diferencia del total del año 2019 y 2020 es de 5,669 kilos. ¿Por qué descendió el total de exportaciones de

pitahaya en el año 2020? Esto pudo deberse a la pandemia causada por el covid-19 que obligó a varios países incluido el Perú a permanecer en cuarentena causando una crisis en todos los sectores (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2020).

El precio de cada kilogramo de pitahaya exportado en el año 2019 fue de US\$ 8.26, pero para el año 2020 fue de US\$ 15.10; este aumento pudo deberse a una escasez del mercado provocada por la ley de la oferta y la demanda, pudiéndose identificar un mayor número de productores queriendo vender a un mayor precio, pero con muy poca producción vendida. Las nueve empresas que exportaron pitahaya en el año 2020 tuvieron como principales países de destino a Aruba como primer importador con US\$ 4,400 y con un total de 370 kilogramos al año, seguido de Alemania con US\$ 100 y 25 kilogramos al año y por último Países Bajos con US\$ 68 y 410 kilogramos al año (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2020), lo cual muestra una pequeña, pero existente oportunidad de negocio para los productores de pitahaya.

La planta de pitahaya tiene una edad aproximada de 15 a 20 años, los meses de siembra son de abril a septiembre y para la cosecha son de junio a octubre. La recolección de la pitahaya es de tres veces al año con una productividad de 10 a 15 toneladas por hectáreas y una cosecha de cuatro a siete kilogramos por planta (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020), por lo que, con una sola hectárea bastaría para cubrir la cantidad exportada, por lo que el resto de la producción es vendida al interior del país, desaprovechando los mayores precios del mercado internacional.

Hasta el año 2020 ninguna empresa que exportaba pitahaya se encontraba ubicada en el Departamento de Amazonas (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2020). Pudiendo producir 60 hectáreas con un rendimiento aproximado de 500 toneladas por año, lograda con tecnología intermedia, generando tres cosechas al año que en suma derivan en 30 toneladas por hectáreas (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020).

La pitahaya se siembra y se cultiva en varios departamentos del Perú con mayor cantidad en el Departamento de Amazonas (objeto de estudio), dicha fruta tiene demanda y se debe al valorado sabor y a la solidez que tiene para el almacenamiento y transporte (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020), condiciones que podrían mejorar o diferenciarse, otorgándole valor agregado a través de la deshidratación; por ser una fruta exótica, la pitahaya se siembra también en el departamento de San Martín, Piura (parte sierra) y Junín (Chanchamayo).



El Departamento de Amazonas tiene siete provincias y una de ellas es la Provincia de Bongará (objeto de estudio) que tiene 12 distritos con una población de 25,637 habitantes, uno de sus principales, el Distrito de Churuja (objeto de estudio) donde más se produce la pitahaya, según el censo nacional del año 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), necesitando los productores de pitahaya del distrito un modelo de gestión asociativo que les permita desarrollar una oferta exportable de pitahaya deshidratada.

### **1.1.1. Formulación del problema de investigación.**

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

¿Cómo un modelo de gestión asociativo puede contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará en el 2021?

#### ***Problemas específicos***

- ¿Cuál es la situación actual de la oferta exportable de pitahaya en los productores de la Provincia de Bongará?
- ¿Cuáles serían las características de un modelo de gestión asociativo adecuado para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en la Provincia de Bongará?

### **1.1.2. Objetivos**

#### ***General***

Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará en el año 2021.

#### ***Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la oferta exportable de pitahaya en los productores de la Provincia de Bongará, 2021.
- Identificar las características de un modelo de gestión asociativo adecuado para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en la Provincia de Bongará.

## **1.2. Características y Manifestaciones del Problema de Investigación**

(Arrieta Jiménez , y otros, 2018), en su trabajo final “Estudio de Factibilidad para Exportación de Pitahaya de Colombia hacia París-Francia”, el objetivo principal de este trabajo fue analizar, investigar y diseñar la factibilidad de un proyecto de exportación de pitahaya amarilla hacia Francia y que es producida en Colombia, en específico del municipio Boyacá de la mano del comercio justo y responsable.

Esta investigación tuvo como principal razón, dar a conocer sobre la fruta de la pitahaya como un excelente producto de exportación por sus propiedades que posee y aún más porque genera beneficios a los pequeños productores del municipio de Boyacá además de que son parte esencial para el crecimiento económico de Colombia y genera oportunidades laborales, también el ingreso del producto a países europeos.

El tipo de investigación que utilizaron fue descriptiva y predictiva, donde midieron variables y analizaron posibles problemas ante situaciones en el futuro para una correcta exportación de la pitahaya a mercados europeos. Utilizaron fuentes como: encuestas, entrevistas, cuestionarios y observación directa.

Propusieron el uso de contratos de compra venta, elaboración de acuerdos de los servicios, convenios que faciliten la exportación y distribución de la pitahaya, elaboración de análisis económico de la oferta y la demanda para la comercialización de la fruta, análisis económico de la infraestructura requerida para la exportación de la pitahaya, elaboración del flujo de caja de los inversionistas.

(Difilio, 2017), en su tesis “Fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales. Caso: Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora, provincia de Morona Santiago- Ecuador, 2015- 2016”, tuvo como objetivo principal, diseñar estrategias y mecanismos que permitan al refuerzo asociativo e incentivo de la participación de los productores y fortalecimiento de las estrategias en el ámbito organizacional y asociativo. De esa manera propusieron un plan de acción para el desarrollo de actividades de refuerzo logrando así la llegada a mercados internacionales, crecimiento económico y mejoría de la calidad de vida de la población de Palora.

La presente investigación utilizó en su metodología, entrevistas y encuestas a todos los miembros de la Asociación, cuyo objetivo fue dar a conocer los diversos criterios en base a su a la situación actual que había de los miembros en cuanto a temas de organización y producción. La metodología inició desde análisis internos y externos, efecto de las exportaciones.

Obteniendo como resultados el diseño de una mejor dirección estratégica de la Asociación, planteando la misión, visión, valores de la organización y aprovechamiento de oportunidades en el mercado exterior, elaborando un plan de funciones en donde especifique la función y ejecución de los trabajos que debe realizar cada miembro de la Asociación y la capacitación de cada uno, con un modelo de administración de calidad en donde estén incluidos todos los procesos de producción y comercialización.

(Valencia Gamboa, 2019) en su tesis, “Manejo agronómico de Pitahaya (*Hylocereus peruvianus* Backeb.) en Chocope, La Libertad” señala que los agricultores de Chocope decidieron sembrar pitahaya en sus tierras de forma rústica motivados por el alto precio de la pitahaya, utilizaron 2200 plantas por hectárea, fertilización de 50-50-50, emplearon poda de formación, poco riego de las tierras, y además aparecieron plagas como, los pulgones y las hormigas. La cosecha lo realizan en el mes de marzo. Después de un año obtuvieron en la primera cosecha un rendimiento de 600 kilogramos por hectárea y en el segundo año incremento a 7500 kilogramos por hectárea.

El autor empleó una investigación descriptiva, con observación directa de los primeros agricultores que empezaron con la siembra y cultivo de pitahaya del Distrito de Chocope y entrevistas orales a los dueños de las tierras. Luego de la recolección de la información emplearon el procesamiento de los datos obtenidos, clasificando la información según las etapas del proceso productivo donde compararon la situación local con la de otras similares con el fin de que les sea de utilidad para futuras inversiones.

Obteniendo como uno de sus resultados que existen cultivos que se asocian con el poco uso de la humedad como lo es en el caso del garbanzo para que de esa forma puedan cubrir los costos que requiere la siembra y cosecha de la pitahaya durante los primeros años.

(Sandoval Zababurú & Bázan Chules , 2015) en su tesis, “Modelo para la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají paprika: caso de la asociación de pequeños

agricultores El Baden- La Zaranda del Distrito Pitipo, Provincia Ferreñafe, Departamento Lambayeque” propone la elaboración de un modelo de gestión para la mejora de la competitividad del ají paprika en la Asociación del caserío El Baden, analizar los factores que influyen la competitividad; estos factores son; débil asociatividad, inadecuada producción agropecuaria, y deficiente llegada al mercado.

La investigación tuvo bases teóricas de competitividad y ventajas competitivas, una de ellas fue el de Michael Porter, en donde lograron plantear un modelo de gestión que permitía los puntos potenciales en toda la cadena de valor del ají paprika; además la implementación la mejora competitiva de los productores asociados.

Obteniendo como uno de sus resultados que la aplicación del modelo de gestión planteado los ayudará a aprovechar los fondos concursales que el Estado promueve con el fin de dar solución a los problemas del mercado y también a utilizar otras formas de financiamiento.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Base Teórica.

#### 2.1.1. Fundamentación teórica del Modelo de gestión asociativo

Para fundamentar la variable primero se buscó el significado de la palabra modelo, la cual los especialistas de la Real Academia Española (2020) afirman que es un: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (párrafo 1), siendo útil para interpretar la compleja realidad de agricultores y que su organización pueda ser un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo por otros distritos que se dedican a la producción de pitahaya.

#### *Modelo de gestión.*

Un modelo con el adjetivo de gestión es “La introducción de una filosofía de la eficiencia, que incursa en la teoría organizacional, con una referencia a la utilización del concepto en la empresa, hace que las instancias de intervención tengan estrategias de acción con una dinámica organizacional distinta” (Martínez de Pérez, 2001, p.18).

Parte importante para una empresa es tener un modelo de negocio, el cual: “puede definir uno o varios segmentos de mercado. Las empresas deben seleccionar con una decisión fundamentada los segmentos a los que se van a dirigir al mismo tiempo los que no tendrán en cuenta” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.20).

Para los autores (Osterwalder & Pigneur, 2011) el modelo canvas es útil para el estudio de modelos de negocio y debe ser diseñado en las empresas, además definen nueve puntos para un mejor desarrollo de un modelo de negocio:

El primero es el Planteamiento del valor: precisar las herramientas para ser diferente de la competencia como: el precio, un buen marketing, posicionamiento de la marca, las recomendaciones del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El segundo punto es la Segmentación del mercado: tener en claro los puntos como: ubicación del producto, los clientes segmentados, al mercado a quienes va dirigido el producto (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El tercer punto son los Canales: saber ¿cómo llegará el producto a los clientes? ¿de qué manera los clientes ubicarán el producto? (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El cuarto punto es el Estrategia de ingresos: aquí es importante precisar el precio del producto o servicio que va a ofrecer al mercado y la forma de lograr más ingresos que egresos (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El quinto punto es la Relación con los clientes: parte importante también porque son ellos que demandan el producto o servicio que se ofrece, para lo cual se debe fidelizar a los clientes y lograr una buena relación con ellos (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El sexto punto son los Recursos claves: se debe saber cuáles y qué tipo de recursos se necesita para lograr la actividad que se proponga y plantear otros recursos para diferenciarse de la competencia (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El séptimo punto son las Actividades clave: elegir actividades de promoción como el marketing, entre otras que permitan la presentación y ejecución del producto o servicio (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El octavo punto son las Alianzas clave: idear alianzas para la realización del modelo de negocio planteado de acuerdo a las fortalezas (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El noveno punto es la Estrategia de costos: es importante tener una estructura de los costos fijos y variables del modelo de negocio y determinar si permite la obtención de beneficios manteniendo el mínimo costo posible (Osterwalder & Pigneur , 2011).

Para que una empresa logre adecuados cambios a nivel organizacional debe tener conocimiento sobre la teoría del cambio por ello la (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura , 2018, p.1) plantea algunas definiciones sobre la teoría del cambio como: “Cada programa está lleno de creencias, suposiciones e hipótesis acerca de cómo ocurre el cambio. La teoría del cambio consiste en articular estos supuestos subyacentes sobre cómo sucederá el cambio en un programa”, esta definición es planteada de acuerdo a la manera de trabajar de las organizaciones ya que promueve un cambio en ellas.

La (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura , 2018) plantea tres formas de uso de la teoría del cambio:

El primero es el Diseño del programa: aquí antes de iniciar con la participación se debe precisar validez, transparente, utilización de los bienes disponibles de la organización, una óptima lógica de intervención, diseñar estrategias para las acciones de las partes interesadas, planteamiento para el seguimiento, evaluación y aprendizaje (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura , 2018).

El segundo es el Ajuste de las intervenciones en curso: aquí se puede hacer uso del monitoreo, seguimiento para controlar los programas en cualquier momento requerido en la fase de implementación. Esto se realiza para mejorar o agregar nuevas estrategias, subsanar o sieñar

El tercero es la Evaluación: aquí los evaluadores elaboraran una teoría del cambio y esta será utilizada como apoyo para evaluación, pueden hacerlo con la ayuda de otras personas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura , 2018)

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

Para idear un modelo de gestión idóneo es necesario saber cómo asociarse, para lo cual (Universidad de Córdoba, 2018, p.19) precisa que “una estrategia asociativa requiere alguna forma de organización. Es necesario acordar una serie de cuestiones como las necesidades y objetivos comunes, las actividades que se realizarán, el tipo y nivel de compromiso, los vínculos con organismos públicos y privados”, son temas importantes para posteriormente elegir un modelo de gestión asociativo conveniente para los agricultores.

La importancia de la gestión de una Asociación radica en primero saber cómo se organizan, por ello el (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020, p.34) define que “Las asociaciones civiles se constituyen mediante una Asamblea General, aprueban sus estatutos y eligen su Consejo Directivo, el cual incluye al presidente, secretario de actas, tesorero, fiscal y vocal”, además permitirá a los productores a tener conocimiento sobre los cargos que tiene una Asociación y puedan formarla con éxito logrando una adecuada oferta exportable de pitahaya.

La organización para la gestión cooperativa también es de interés para los productores, el (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020, p.37) lo define como una “Organización y administración. La cooperativa se organiza mediante órganos de gobierno, los cuales son asumidos por los asociados de la cooperativa. Están considerados seis órganos de gobierno”, es de importancia también que los agricultores tengan conocimiento de la composición de una cooperativa para una oportuna gestión.

Existen algunos obstáculos para las micro y pequeñas empresas en asociarse, la (Universidad de Córdoba, 2018, p.17) menciona que “Si bien los beneficios de asociarse son importantes y podrían justificar el esfuerzo de emprender un proceso asociativo, existen factores que pueden constituirse en obstáculos al momento de implementar y consolidar una estrategia asociativa”, es significativo conocer los obstáculos que pueden presentarse en la asociación de cualquier tipo de empresa.

Existen diferentes conceptos de las empresas asociativas, el (Intituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2006, p.13) lo define como: “La organización es el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de producción”, es de utilidad tener establecidos los conceptos cuando se quiere establecer una empresa asociativa orientada a los negocios.

Entre esos modelos de asociatividad, para el (Intituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2006, p.32) los mas conocidos son: “agricultura por contrato, maquila, joint venture, alianzas productivas, acciones colectivas, redes y consorcios”, están son algunas de las formas de contrato que las organizaciones agroempresariales pueden acogerse para la obtención de mayores beneficios.

### **2.1.2. Fundamentación teórica de la Oferta exportable**

Se buscó el significado de la primera variable, los especialistas de la (Real Academia Española, 2020) definen que es un “Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado” (párrafo 7).



### ***Fundamentación económica Oferta exportable***

La ventaja absoluta es una de las primeras teorías que identifican los beneficios de la exportación, haciendo referencia de que cuando un país produce o debe exportar un bien utilizando menores gastos (factores) para la producción que otros países. Permite diferenciar a los países de acuerdo a los gastos que realiza para la producción de un bien. La ventaja absoluta puede definir que país es mejor que otro a través de la producción de un bien (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012).

Posteriormente, la ventaja comparativa se aplica cuando un país produce un bien a un menor costo en comparación con otros bienes, se deduce que debe exportar el bien donde tenga mayor ventaja absoluta relativa (comparativa), el modelo ricardiano permite que los países se dediquen a la producción de un bien donde tienen mayor ventaja. En definitiva los países exportarán los bienes en donde tengan mayor eficiencia e importarán bienes que al producirlos tenga resultados ineficientes comparativamente (Krugman et al., 2012).

Otro modelo que explica el comportamiento de la exportaciones es el de los factores específicos de Samuelson, este modelo también fue analizado como “una economía que produce dos bienes y que puede asignar su oferta de trabajo entre los dos sectores”. Posteriormente se definió como “la existencia de otros factores de producción además del trabajo. Mientras que el trabajo es el factor móvil que se puede mover entre sectores, suponemos que los otros factores son específicos” (Krugman, et al., 2012, p.52), plantea la presencia de otros factores producción como, tierra y capital que tienen relación en algunos sectores de la economía; fundamental para comprender la oferta exportable de pitahaya que es un sector que emplea el factor tierra.

La oferta exportable de pitahaya también encuentra fundamento en el modelo Heckscher-Ohlin, el cual trata sobre que cada país tiene diferentes bienes, logrando la realización del comercio internacional. En este modelo hacen referencia a la relación entre las proporciones de los recursos de producción utilizables en distintos países y la proporción que se utiliza en dicha producción de distintos bienes (Krugman et al., 2012); siendo la agricultura un sector intensivo en factor tierra.

El premio Nobel de Economía Krugman presenta el modelo estándar del comercio, siendo de importancia porque plantean la forma del desplazamiento hacia la oferta relativa o demanda

relativa. Este modelo se basa en cuatro puntos; en el primero se menciona la relación existente entre las posibles líneas de producción y la curva de la oferta relativa, el segundo es sobre el lazo entre los precios relativos y la demanda relativa, el tercero es sobre la especificación del equilibrio mundial a través de la demanda relativa mundial y el cuarto es la correlación de intercambio (el costo de las exportaciones de un país entre el costo de sus importaciones) con el bienestar nacional (Krugman et al., 2012).

La importancia del comercio intraindustrial a nivel internacional ha ascendido en la primera década del siglo XXI, incluyendo los bienes manufacturados con los países de industrias avanzadas. El comercio intraindustrial es un cambio de ambas partes de bienes similares, además genera una conversión que necesita de un método de clasificación industrial que relaciona a los intereses en las diferentes industrias (Krugman et al., 2012).

En la primera década del siglo XXI la mayoría de industrias utilizan economías de escala por lo cual la elaboración del bien es más competente si la escala es mayor a la que se realiza. Las economías de escala se dividen en externas e interna; las economías de escala externas son las que se realizan cuando costo unitario depende del nivel de la industria y las economías de escala internas son las que se realiza cuando el costo unitario necesita del nivel de una empresa individual pero no siempre será de la manufactura (Krugman et al., 2012).

### ***Fundamentación legal de la Oferta exportable***

Para mayor entendimiento del término oferta exportable, los especialistas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) afirman que: “es necesario contar con una oferta exportable de bienes y servicios que cuenten con estándares de calidad internacionales, producciones que satisfagan las condiciones de demanda de mercados. Recomendando incidir sobre temas con el objetivo de mejorar la competitividad internacional” (p.53), y esto será favorable para los productores en la exportación de pitahaya.

### ***Dimensiones e indicadores de la Oferta exportable***

Para Valero, Rodenas y Rueda (2016) existen tres tipos de metodologías que son usadas por las empresas para el logro de un buen nivel de exportaciones para la evaluación de la capacidad de las exportaciones a través de la oferta exportable, son las siguientes:

El primero es la Disponibilidad del producto: tener precisado el producto que se piensa exportar, la empresa debe evaluar la cantidad de producto que tiene accesible para la internacionalización, a la vez la cantidad de exportación tiene que ser constante y permanente, además dicho producto de cumplir con los requerimiento del mercado exterior de destino (Valero et al., 2016).

El segundo es la Capacidad económica y financiera: la empresa debe tener los medios requeridos para proveer el volumen de exportaciones, si la empresa no cuenta con el capital propio tendrá que solicitar finaciamiento de entidades, el precio del producto debe ser competitivo con el del mercado objetivo (Valero et al., 2016).

El tercero es la Capacidad de gestión: la empresa debe plantear y diseñar actividades en el ámbito de exportación para la mejora de la empresa, tratando de mejorar sus debilidades (Valero et al., 2016).

De igual modo Valero et al. (2016) precisan tres fases para el desarrollo de la internacionalización, logrando una buena acogida en el mercado objetivo.

La primera es identificar la potencialidad del producto: tener conocimiento de la capacidad de impacto en el mercado exterior del producto elegido (Valero et al., 2016).

La segunda es conocer la demanda del proyecto: saber si el producto elegido tendrá acogida en el mercado, si es de interés poblacional a través de un estudio de mercado (Valero et al., 2016).

El tercero es conocer las herramnientas de promoción: fase importante para lograr la internacionalización del producto, puede lograrse a través de la aplicación de marketing, diseño de una página web, entre otros (Valero et al., 2016).

## **2.2. Hipótesis**

El modelo de gestión asociativo contribuirá al desarrollo de una adecuada oferta exportable de pitahaya deshidratada de los productores de la Provincia de Bongará.

## **2.3. Definición Específica de las Variables, Dimensiones Relacionadas con las Hipótesis**

### **2.3.1. Definición de la variable uno (Modelo de gestión asociativo)**

Los especialistas de la Universidad de Córdoba (2018) refieren que es una estrategia asociativa que requiere alguna forma de organización, siendo necesario acordar una serie de necesidades y objetivos comunes, con actividades que se realizarán en base a la teoría del cambio, la organización y el negocio, considerando su compromiso y los vínculos con organismos públicos y privados.

#### ***Dimensiones de la variable uno:***

La teoría del cambio: “La teoría del cambio consiste en articular estos supuestos subyacentes sobre cómo sucederá el cambio en un programa” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura, 2018, p.1).

La organización: “La organización es el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de producción” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020, p.37).

El negocio: “Puede definir uno o varios segmentos de mercado. Las empresas deben seleccionar con una decisión fundamentada los segmentos a los que se van a dirigir al mismo tiempo los que no tendrán en cuenta” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.20).

### **2.3.2. Definición de la variable dos (Oferta exportable)**

Los especialistas de la Real Academia Española (2020) definen que la oferta exportable es un “Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado”.

#### ***Dimensiones de la variable dos:***

Económico: El modelo estándar del comercio que absorbe teorías anteriores de oferta, siendo de importancia porque plantean la forma del desplazamiento hacia la oferta relativa o

demanda relativa. Relacionando las posibles líneas de producción y la curva de la oferta relativa (Krugman et al., 2012).

Legal: “Es necesario contar con una oferta exportable de bienes y servicios que cuenten con estándares de calidad internacionales, producciones que satisfagan las condiciones de demanda de mercados. Recomendamos incidir sobre temas con el objetivo de mejorar la competitividad internacional” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020, p.53).

### **Capítulo III: Metodología Desarrollada**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

Según el objeto de estudio de la presente investigación fue aplicada y tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). De acuerdo al enfoque de investigación cualitativa, los investigadores tuvieron definido el problema a resolver. La investigación cualitativa se centró en entender los problemas y posteriormente la investigación en donde los partícipes lo realizaron en un espacio sencillo y relacionado con el entorno (Hernández Sampieri, 2014).

La presente inició con una investigación cualitativa, para tener claro los propósitos y ayudarse de ellos, saber que la muestra no pretende unir todos los resultados, se definió antes o después de la introducción inicial y se adecuó en cualquier punto del estudio (Hernández Sampieri, 2014). El investigador hizo uso de los datos obtenidos, las observaciones, entrevistas, interpretación de documentos y experiencias de personas.

En cuanto al enfoque cuantitativa, el problema fue el centro de la investigación, al igual que en la investigación cualitativa se tuvo que tener definido el problema. En este tipo de investigación, los problemas que se llegaron a medir no fue perjudicado por la persona que está investigando, dejando de lado las creencias, miedos, deseos que pudieron afectar al desenlace del estudio. La investigación cuantitativa se basó en la realidad exterior de la persona, que tuvo que ser lo más neutral posible (Hernández Sampieri, 2014).

Al ser un diseño no experimental, de tipo transversal se recolectó información en un solo periodo tiempo. El objetivo de esta investigación fue explicar las variables (sin manipularlas) para luego analizar el comportamiento en el momento ocurrido. Existen dos tipos de diseños de investigación transversal: exploratorios y descriptivos, el objetivo del diseño transversal exploratorio fue identificar una o varias variables en un momento determinado, y el objetivo del diseño transversal descriptivo fue investigar el comportamiento de los tipos de una o varias variables en una localidad (Hernández Sampieri, 2014).

### 3.2. Población y Muestra

#### 4.2.1. Población

La Provincia de Bongará (objeto de estudio) dentro de los 25,637 habitantes que conforman el universo poblacional, solo se consideró como unidad poblacional a los productores que se dedican al cultivo de pitahaya en el Distrito de Churuja. Como segunda población se consideró a los especialistas en gestión asociativa para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada.

**Tabla 1: Población Seleccionada**

<b>Tipo de estrato</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Productores de Distrito de Churuja	108	96%
Especialistas en modelamiento de gestión asociativa	5	4%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

*Nota: Elaboración propia*

#### 4.2.2. Muestra

Para el estrato dos se seleccionó al 100% del número de personas porque se realizó una entrevista especializada para este tipo de estrato, en base al método de punto de saturación o bola de nieve. Para el estrato uno se calculó su muestra probabilística con población definida.

$$1) \quad n = \frac{(p.q).Z^2}{E^2}$$

$$n_0 = \frac{(0.5 \times 0.5).1.96^2}{0.05^2} = 384.16$$

\* z = Grado de confiabilidad = nivel de confianza 95% = 1.96

\* e = Margen de error = 5% = 0.05

\* p = Probabilidad que ocurra = 0.5

\* q = Probabilidad que no ocurra = 0.5

El tamaño de la muestra fue de 384.16 si la población es infinita o bastante grande, pero en el caso de una población pequeña (menor a 100000) se requiere aplicar el factor de corrección para población finita (población definida).

$$2) \quad n = \frac{N \cdot n_0}{(N-1) + n_0}$$

\* N = Tamaño de la población (Estrato 1) = 108

\*  $n_0$  = tamaño de la muestra infinita = 384.16

$$n = \frac{108 \times 384.16}{(108.16 - 1) + 384.16}$$

$$n = 84.47$$

Posterior a calcular el tamaño de las muestras se obtuvo los siguientes datos.

**Tabla 2:** Muestra probabilística de tipo estratificada

<b>Estrato</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Participación porcentual</b>
1. Los productores del Distrito de Churuja	85	94%
2. Especialistas en modelamiento de gestión asociativa.	5	6%
<b>Total</b>	90	100%

*Nota: Elaboración Propia*

Empleado para la conformación de la muestra del estrato, el muestreo probabilístico aleatorio.

### 3.3. Fuentes, Técnicas de Recolección y Procesamiento de Datos

#### 3.3.1. Fuentes

##### *Fuentes primarias*

Es la información que se recolectó de primera mano, que para la presente investigación se usó una encuesta y una entrevista.

##### *Fuentes secundarias*

Para el desarrollo del proyecto e informe de tesis se empleó la información ubicada en internet.



### **3.3.2. Técnicas**

#### ***Encuesta***

Es una técnica que se empleó para el objetivo específico uno, buscando la medición de la variable de manera estructurada y sirviendo de fuente para el desarrollo estadístico.

#### ***Entrevista***

Es una técnica que se empleó para contribuir al logro del objetivo específico dos, el cual tuvo una estructura especializada con preguntas abiertas para que se explore la realidad de la variable en estudio.

#### ***Revisión documental***

Es una técnica que se empleó para dar soporte bibliográfico, referencias institucionales y normativa legal para el desarrollo de la presente tesis.

### **3.3.3. Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos para el primer objetivo se realizó en el programa SPSS 25, dando soporte estadístico a la investigación; para el segundo objetivo específico se hizo a través del programa Atlas. Ti versión 7.1 procesando información de tipo cualitativa, complementado con los programas Microsoft Office.

### 3.3.4. Resumen metodológico

*Tabla 3: Resumen Metodológico*

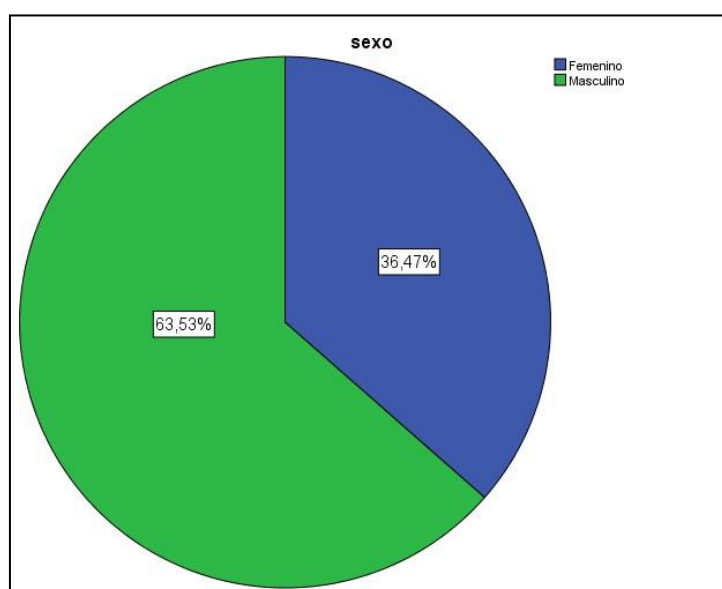
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>
<b>Variable de estudio uno:</b> Modelo de gestión asociativo	- Teoría del cambio - Organizacional - Negocio	Unidad poblacional uno: El Distrito de Churuja tiene 108 productores	- 85 productores	- Primaria y Secundaria	- Encuesta, entrevista y revisión documental
<b>Variable de estudio dos:</b> Oferta exportable	- Económico y legal	Unidad poblacional dos: Especialistas en modelamiento de gestión asociativa	- Cinco especialistas en modelamiento de gestión asociativa		

*Nota: Elaboración propia.*

## Capítulo 4: Resultados y discusión

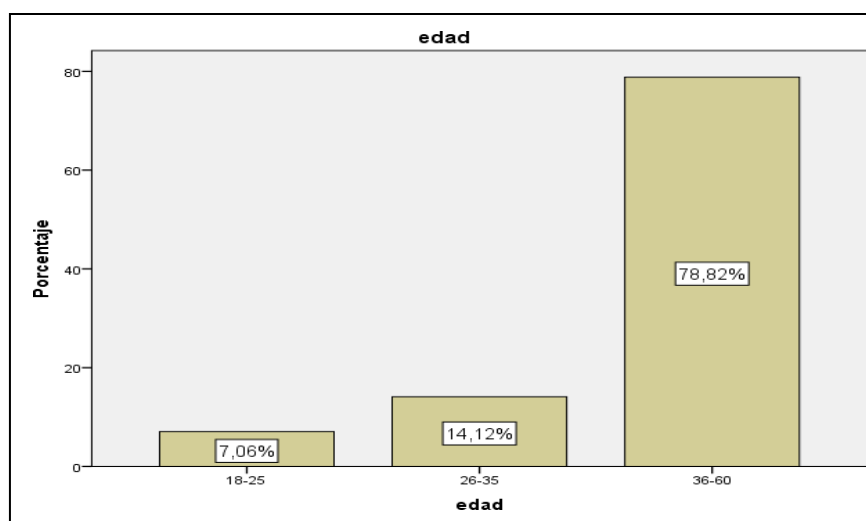
La investigación planteó dos objetivos específicos, primeramente, diagnosticar la situación actual de la oferta exportable de pitahaya en los productores de la provincia de Bongará; e identificar las características de un modelo de gestión asociativo que pueda contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en la Provincia de Bongará; utilizando dos instrumentos para la recolección de información, la encuesta dirigida a los productores de pitahaya de la provincia de Bongará y la encuesta para los especialistas.

**Figura 1** Sexo de los encuestados



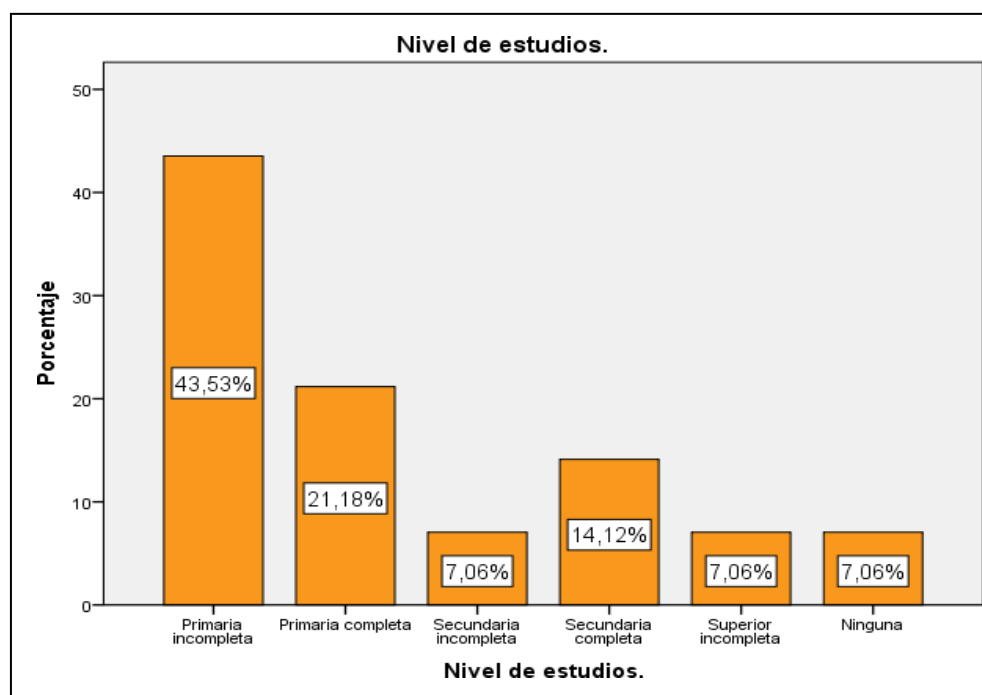
Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Color verde masculino y color azul femenino.

En la figura se muestra que 63.53% de los encuestados fue masculino y el 36.47% son femeninos.

**Figura 2** *Edad de los encuestados*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

La edad de los productores de Bongará varía, teniendo el 78.82% del total de los productores una edad entre los 36 – 60 años, el 14.12% de los productores tienen entre 26 a 35 años, y solo el 7.06% son jóvenes entre 18 – 26 años.

**Figura 3** *Nivel de estudio de los encuestados.*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

La figura muestra que la mayor parte de los productores de Bongará tienen primaria incompleta (43.53%), seguido por el 21.18% que tienen primaria completa. El 14.12% de los encuestados realizó secundaria completa, mientras que el 7.06% tiene secundaria incompleta. Así mismo solo una pequeña cantidad de productores (7.06%) tiene superior incompleta y el resto no curso ningún nivel de estudio.

#### 4.1. Diagnosticar la Situación Actual de la Oferta Exportable de Pitahaya en los Productores de la Provincia de Bongará, 2021.

**Tabla 4** ¿Cuántos kilogramos de pitahaya produce en un año por hectárea (10,000 m<sup>2</sup>)?

	Kilogramos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	12,000	18	21,2	21,2	21,2
	14,000	12	14,1	14,1	35,3
	17,000	12	14,1	14,1	49,4
	18,000	25	29,4	29,4	78,8
	19,000	6	7,1	7,1	85,9
	20,000	6	7,1	7,1	92,9
	27,000	6	7,1	7,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

En la tabla 4 muestra la producción de pitahaya al año, dos campañas anuales. De los cuales el 29.4% de los encuestados produce 18,000 kilogramos al año, seguido por el 21.2% que produce 12,000 kg/año. El 14.1% de los productores produce 14, 000 kg de pitahaya, mientras que los siguiente 14.1% de productores, 17,000 kg al año. 19, 000 kg; 20,000 kg y 27,000 kg al año son producidos por la misma cantidad de productores (7.1%).

**Tabla 5** ¿Cuántos hectáreas de pitahaya (10,000 m<sup>2</sup>) tiene en el año 2021?

	Hectáreas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	12	14,1	14,1	14,1
	2	36	42,4	42,4	56,5
	3	25	29,4	29,4	85,9
	4	12	14,1	14,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

El gráfico muestra que el 42.4% de los productores encuestados posee 2 hectáreas, seguido por el 29.4% de los productores que tienen 3 hectáreas. Luego les siguen aquellos que poseen 1 y 4 hectáreas, que son la misma cantidad de productores, es decir 14.1% cada uno.

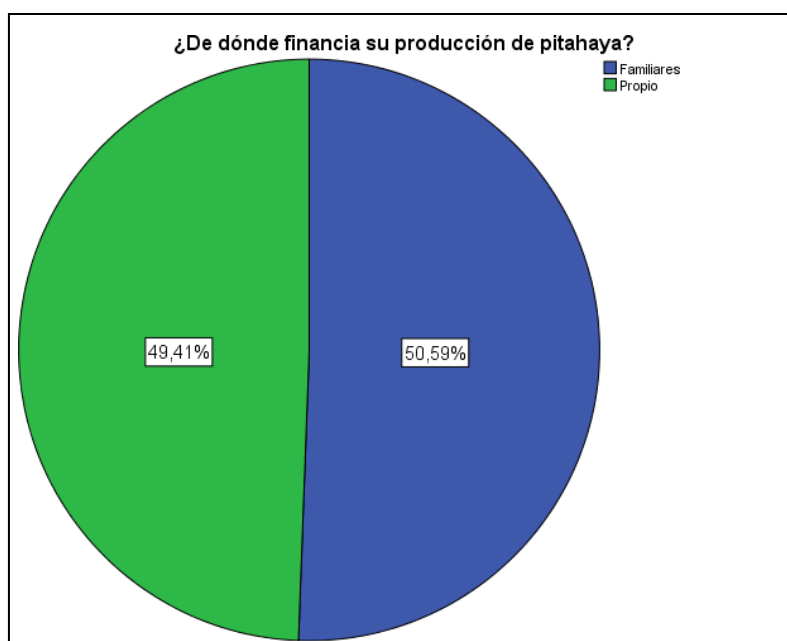
**Tabla 6** ¿Cuánto de precio le pagan por un kilogramo de pitahaya?

	Precio (Soles)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10	12	14,1	14,1	14,1
	11	6	7,1	7,1	21,2
	12	19	22,4	22,4	43,5
	13	42	49,4	49,4	92,9
	15	6	7,1	7,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

El 49.4% de los productores encuestados venden la pitahaya aun precio de 13 soles el kilogramo, el 22.4% del total a 12 soles/ Kg.; mientras que el 14.1% lo vende a 10 soles/ Kg. Solo a un 7.1% de los productores les pagan 15 soles por kilogramo, y a los otro 7.1% a 11 soles.

**Figura 4** *Financiamiento de los encuestados*



Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El financiamiento que obtienen los productores de Bongará para sus campañas de pitahaya es a través de sus familiares, estos productores representan al 50.59% de los encuestados. Mientras que el resto de los productores encuestados, obtiene financiamiento propio.

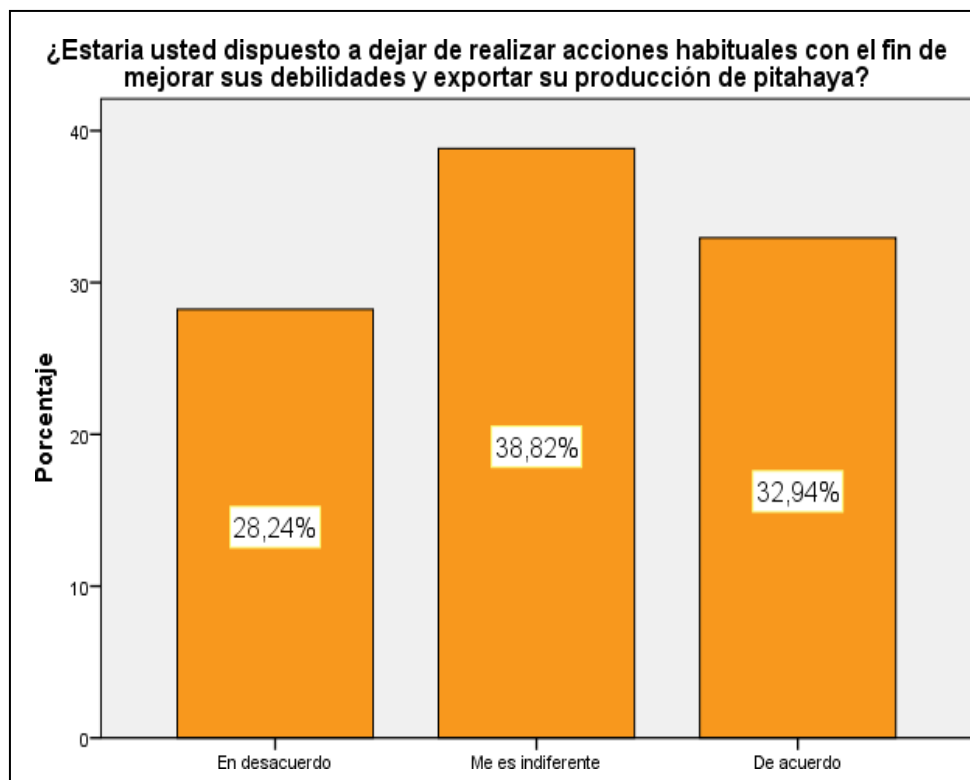
**Figura 5** *Actividades para que la producción de pitahaya sea exportada.*



Nota. Datos obtenidos de la encuesta

De los productores encuestados, el 38.82% muestra indiferencia en realizar actividades para que su producción sea exportada, mientras que el 35.29% está en desacuerdo con la propuesta de actividades. Solo el 25.88% del total está de acuerdo con las actividades a realizar.

**Figura 6 Disposición a dejar de realizar acciones habituales**

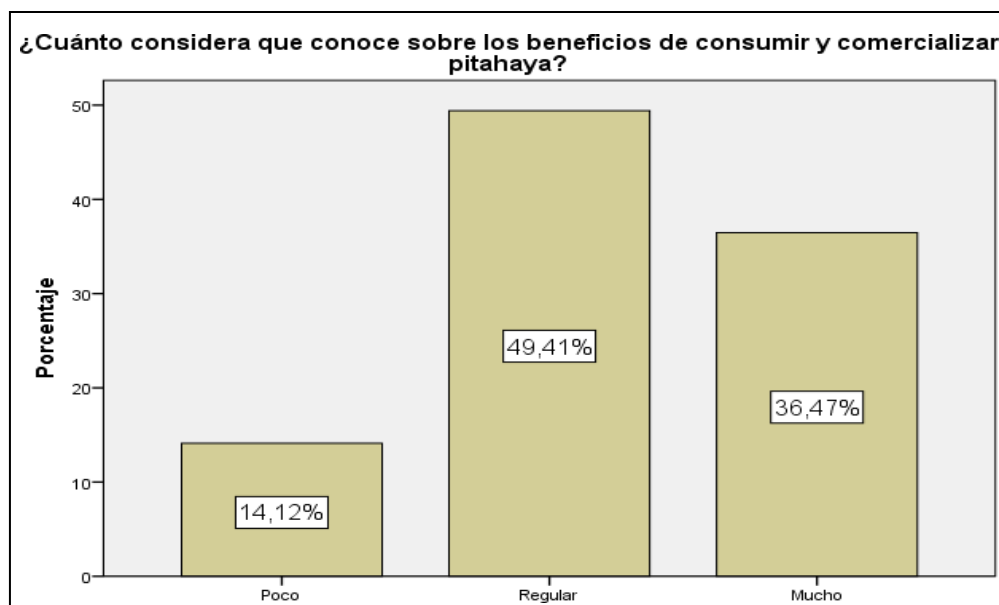


Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

La figura 6 presenta al 38.82% de los productores que es indiferente a dejar de realizar acciones habituales para mejorar sus debilidades y llegar a exportar. Por otro lado, el 32.94% si está de acuerdo en dejar de realizar acciones habituales para llegar a la exportación de su producción de pitahaya. Mientras que el resto, 28.24%, está en desacuerdo.



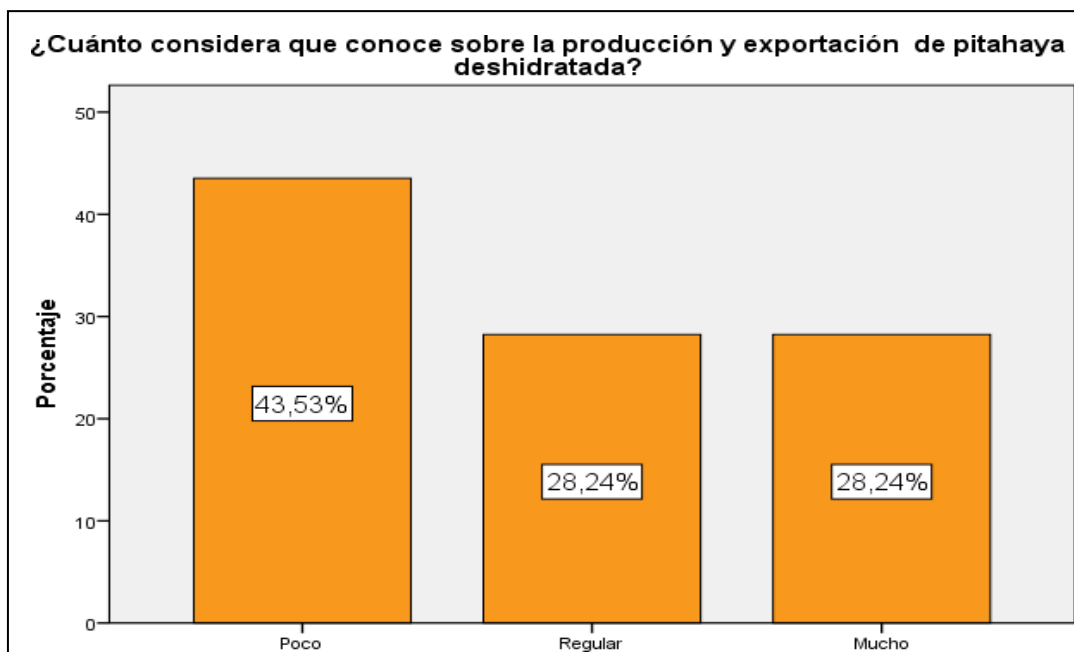
**Figura 7** Conocimiento sobre beneficios de Consumir y comercializar pitahaya



Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de los productores, 49.41%, sabe de manera “regular” los beneficios de consumir y comercializar pitahaya; solo el 36.47% sabe “mucho” sobre los beneficios, mientras que el 14.12% sabe “poco”.

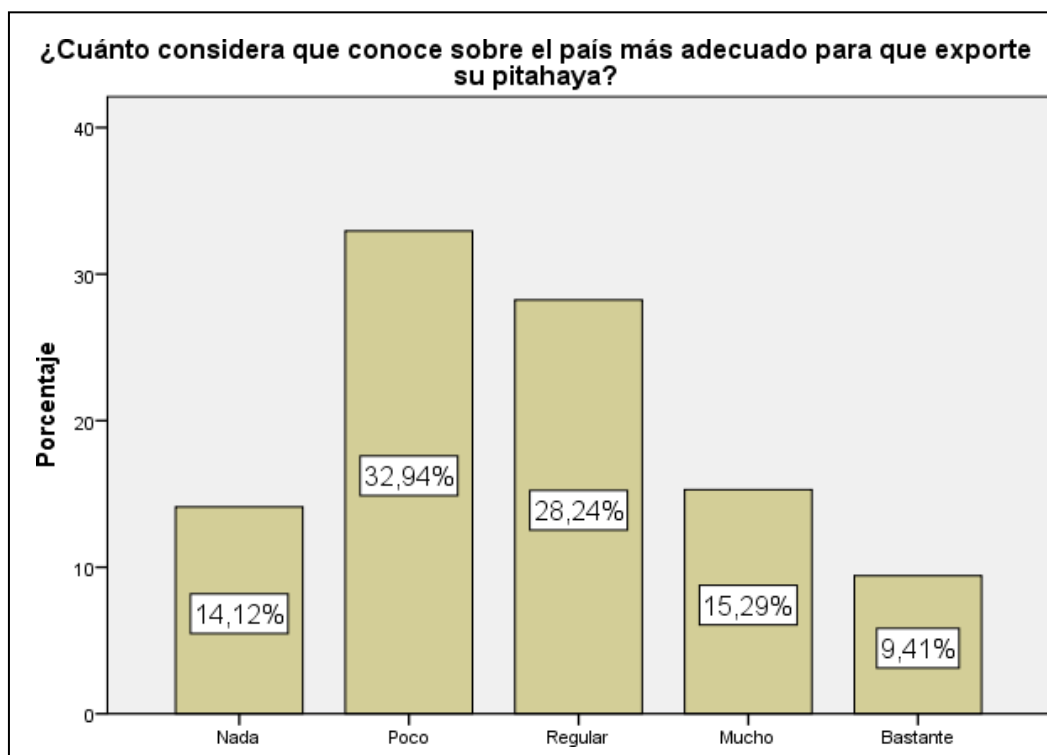
**Figura 8** Conocimiento de producción y exportación de pitahaya deshidratada



Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

De los productores encuestados, solo el 43.53% conoce “poco” sobre la producción y exportación de pitahaya deshidratada, el 28.24% conoce de manera “regular” dichos beneficios; mientras que el resto de los productores, 28.24% sabe sobre la pitahaya deshidratada.

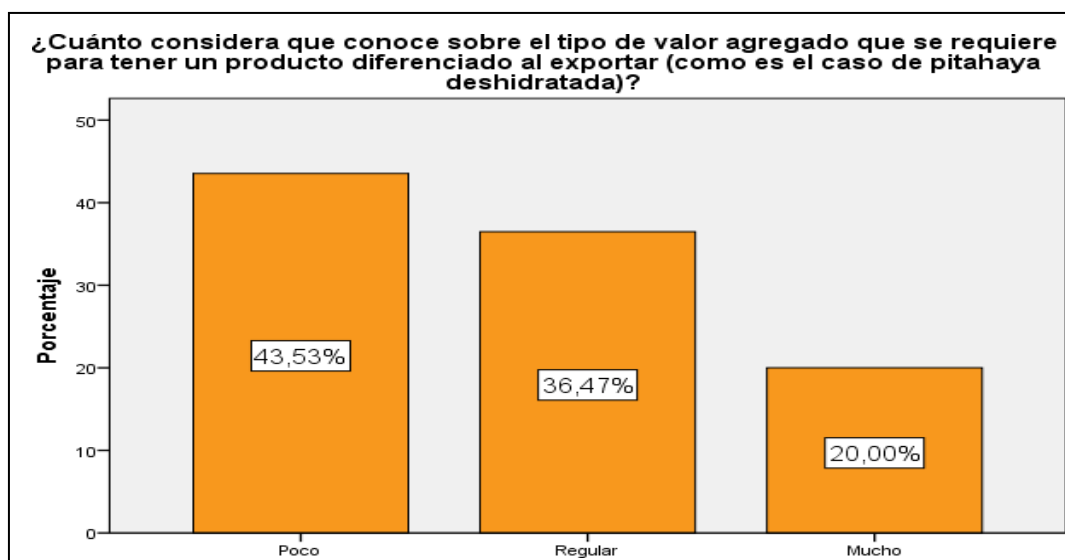
**Figura 9** Conocimiento sobre el país a exportar.



Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de los productores conoce poco sobre el país a donde se exportaría la pitahaya, el 28.24% sabe regular, el 15.29% de los productores conoce mucho el país adecuado a exportar, mientras que los otros 14.12% no sabe nada. Y solamente 9.41% sabe bastante sobre el país adecuado a exportarse la pitahaya.

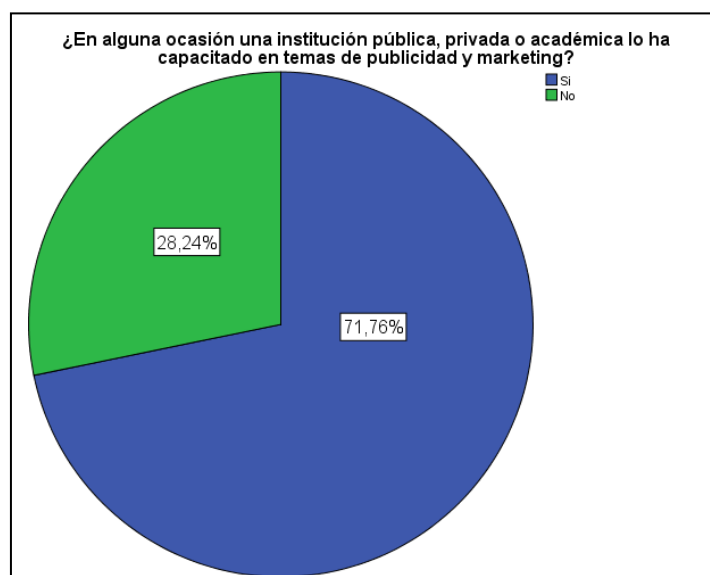
**Figura 10** Conocimiento sobre el tipo de valor agregado para tener producto diferenciado.



Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

La figura 10 evidencia que, sobre el tipo de valor agregado para ser un producto diferenciador, el 43.53% sabe poco, el 36.47% conoce regular, mientras que solo el 20% de los productores conoce mucho sobre el valor agregado que se requiere para exportar la pitahaya.

**Figura 11** Ocasiones que se han capacitado los productores



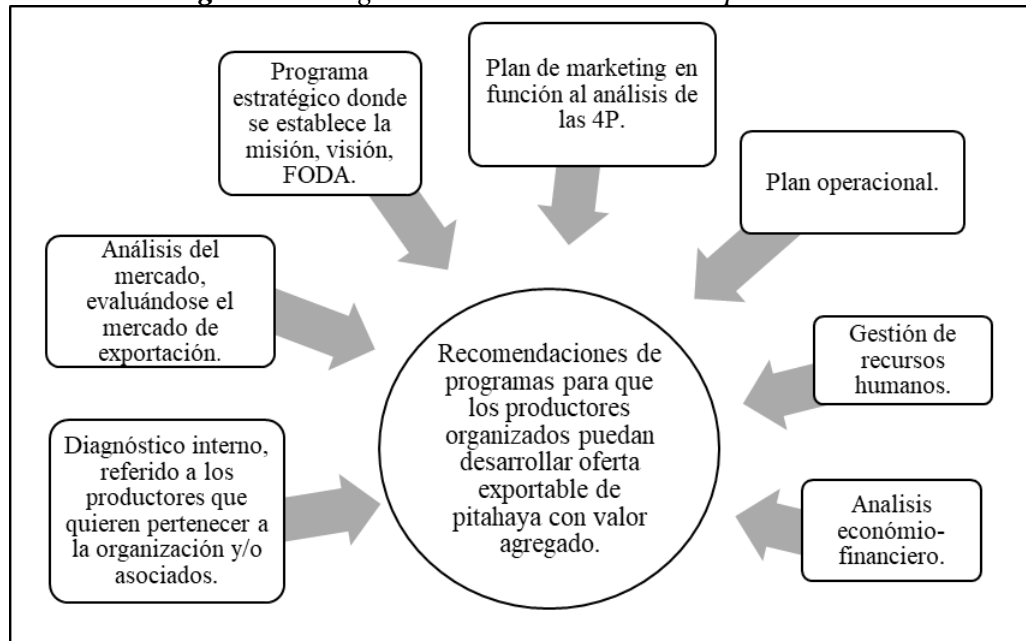
Nota. Datos obtenidos de la encuesta

La figura muestra que más de la mitad de los productores de Bongará (71.76%) han recibido capacitaciones por parte de instituciones públicas, privadas o academias; mientras que quienes no recibieron capacitación representan el 28.24%.

#### 4.2. Identificar las Características de un Modelo de Gestión Asociativo Adecuado para Contribuir a la Oferta Exportable de Pitahaya Deshidratada en la Provincia de Bongará.

El segundo objetivo, identificar las características de un modelo de gestión para contribuir a la oferta exportable de pitahaya, se llevó a cabo a través de la utilización de encuestas, compuestas por 14 preguntas cerradas, realizadas a los especialistas en el tema. Las entrevistas permitieron analizar las dimensiones económico y legal, de la variable oferta exportable.

**Figura 12** Programas recomendados a los productores

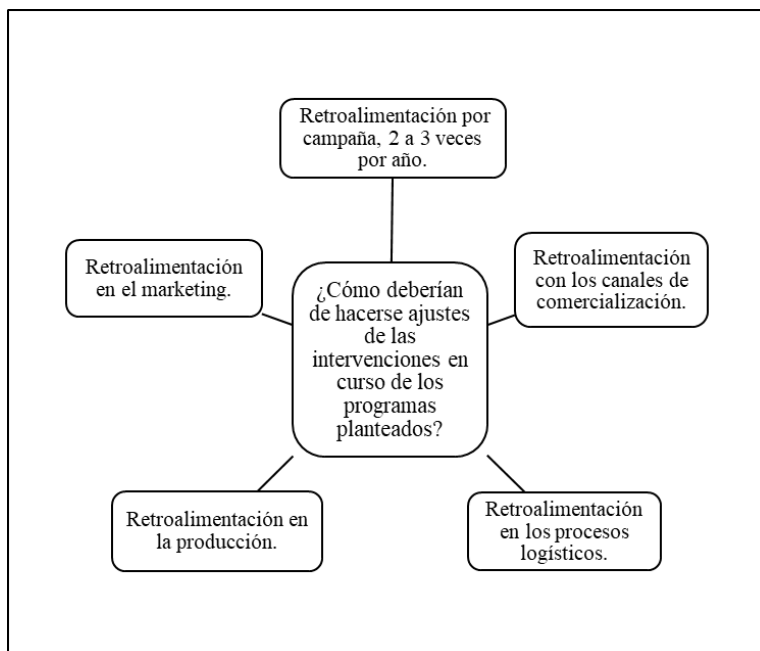


*Nota. Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

Según los especialistas, para elaborar un modelo de gestión asociativo se debe realizar programas; primeramente, realizar un diagnóstico interno, en el cual se debe realizar una evaluación de los productores que pertenecen o quieren pertenecer a la organización, con respecto a su situación en Infocorp, la cantidad de hectáreas que posee, la calidad de sus productos, etc. Seguido, un análisis del mercado al cual va dirigido el producto, para tener en cuenta la aceptación que tendrá. Un programa estratégico que comprenda la misión, visión, FODA de la organización. Un plan de marketing en función de las 4P (producto, precio, plaza y promoción); un plan

operacional para llevar a cabo la producción de pitahaya, gestión de recursos humanos y finalmente un programa de análisis económico- financiero para diagnosticar la rentabilidad de la exportación de pitahaya.

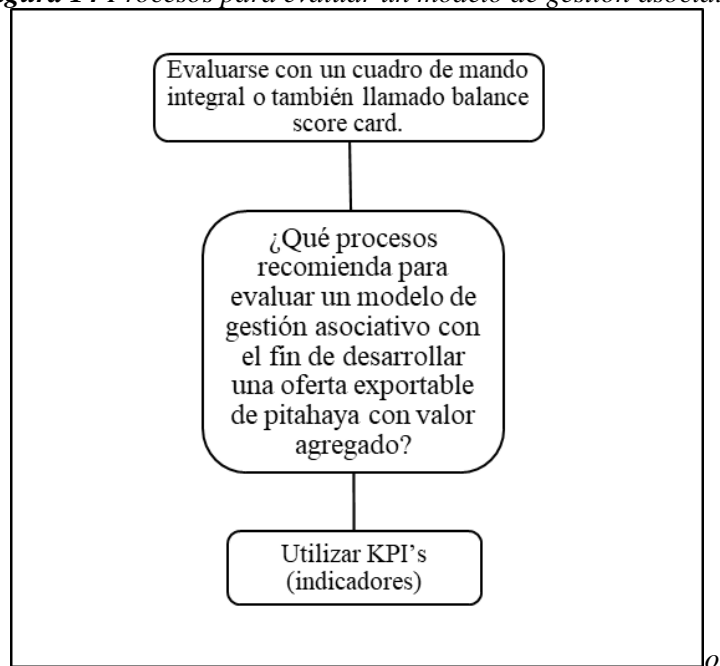
**Figura 13** *Intervenciones a los programas*



*Nota. Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021.*

Con respecto a los programas mencionados en la figura 12, los especialistas identificaron a la retroalimentación en la producción, en los canales de distribución, los procesos logísticos, en el marketing, realizarse por campaña, 2 o 3 veces al año, de acuerdo a la campaña de pitahaya. Siendo para ellos el más idóneo 2 veces al año, es decir semestral.

**Figura 14** Procesos para evaluar un modelo de gestión asociativa



*Nota. Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021.*

Los procesos identificados para la evaluación de un modelo de gestión asociativo, es la utilización de un cuadro de mando integral (CMI) o balance score card, para apoyar la toma de decisiones de la organización en función de cumplir con sus objetivos estratégicos, ya que el CMI permite alinear el cumplimiento de las actividades, iniciativas y planes con los objetivos estratégicos. Así mismo el uso de KPI's para evaluar indicadores, ello con el fin de desarrollar una oferta exportable de pitahaya con valor agregado.

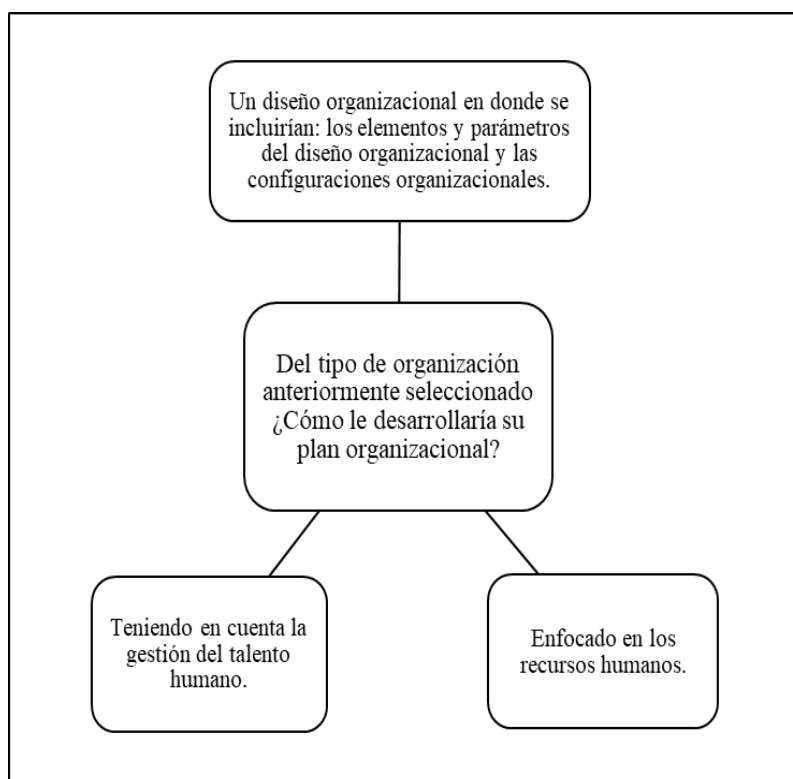
**Figura 15** Ventajas y desventajas de empresa, asociación y cooperativa

Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SAC o SRL, tiene la ventaja que los socios no responden con su patrimonio ante terceros en caso de deuda, y la desventaja es el número de socios, máximo 20.</li> </ul>
Asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiene la ventaja de acceder a créditos de entidades financieras, así como fondos concursables de financiamiento por parte del estado, su desventaja no capitaliza sus utilidades</li> </ul>
Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La ventaja, pueden ser mas de 20 socios, tener un organigrama con comités establecidos, la desventaja es la responsabilidad económica compartida y los beneficios se pagan en base a la participación.</li> </ul>

*Nota* Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021.

En la figura 15, muestra la ventaja de la empresa al formalizarse como una Sociedad Anónima cerrada (SAC) o una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), tratándose de productores, los cuales no puedes responder con su patrimonio frente a terceros en caso de deuda, por el contrato la desventaja, es que, para ambas sociedades, el número máximo de socios es 20. Una asociación tiene la ventaja de acceder a fondos concursables por parte del estado, así como la facilidad de acceder a créditos financieros; pero tiene la desventaja de no capitalizar las utilidades. Finalmente, en la cooperativa si puede formalizarse con más de 20 socios, y tener un organigrama basado en los comités establecidos; la desventaja es la responsabilidad económica compartida y los beneficios se pagan en base a la participación. Los especialistas recomiendan un proceso escalonado de asociación a cooperativa.

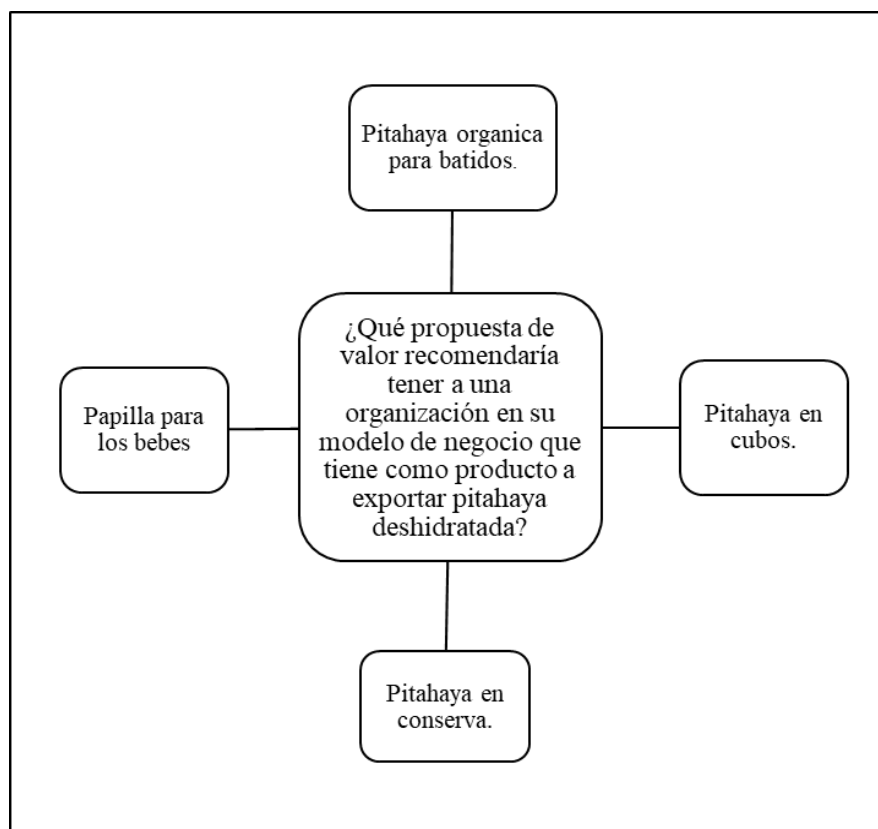
**Figura 16** Posible plan organizacional



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021.*

Los especialistas consideran un plan organizacional enfocado en los recursos humanos, teniendo en cuenta el talento humano. En el plan organizacional incluir elementos y parámetros del diseño organizacional.

**Figura 17** Propuesta de valor

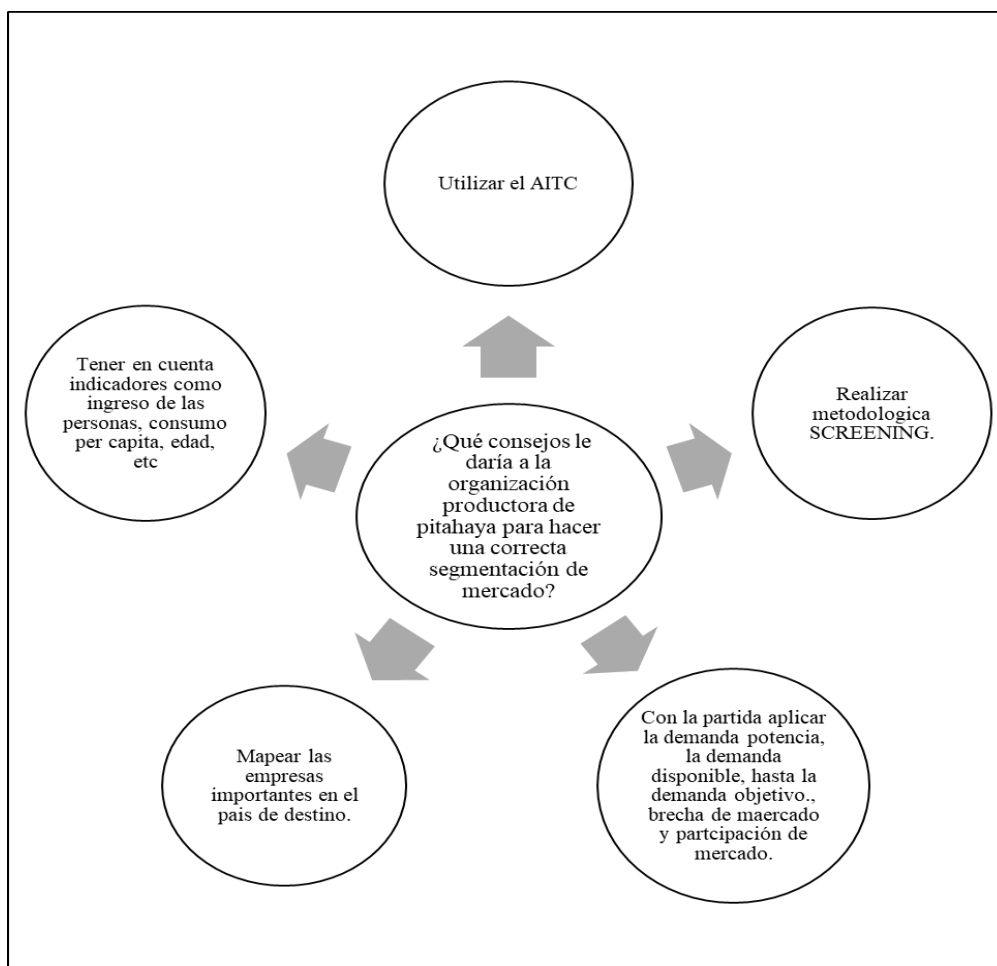


*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021.*

Las propuestas de valor agregado de la pitahaya que consideran los especialistas los más relevantes son pitahaya orgánica, pitahaya en conserva, pitahaya en papilla para bebes, pitahaya en cubos.



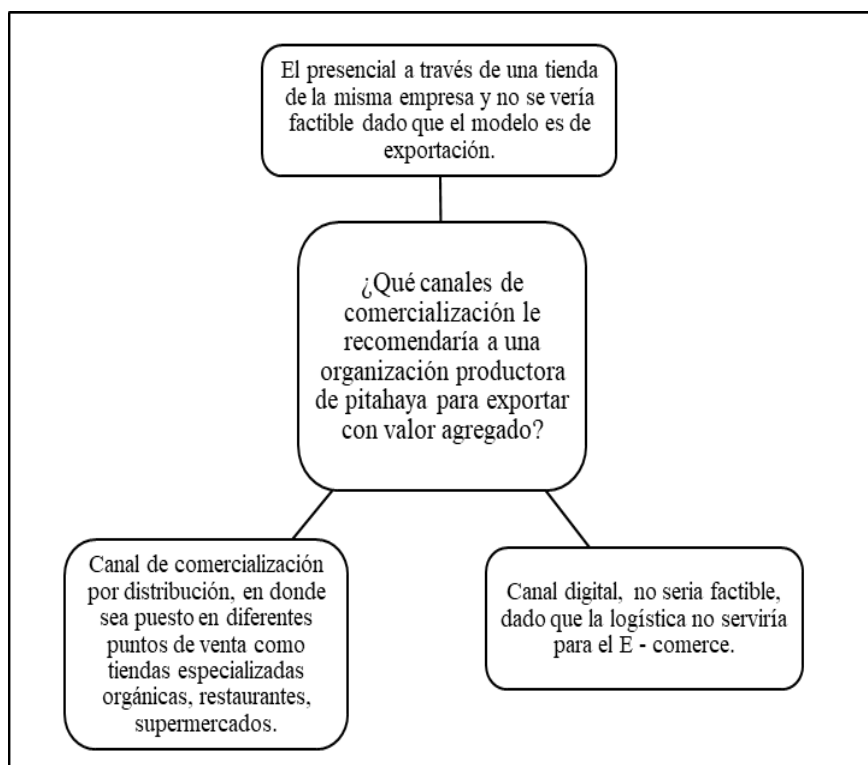
**Figura 18:** Segmentación de mercado



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

Los especialistas consideran que para realizar una correcta segmentación de mercado deben utilizar diferentes herramientas de inteligencia como el AITC; Incluso puede utilizar la metodología screening para seleccionar el mercado de destino conociendo la demanda disponible hasta llegar a la demanda objetivo. También considera importante tener en cuenta indicadores como el ingreso de las personas, el consumo per capita del país.

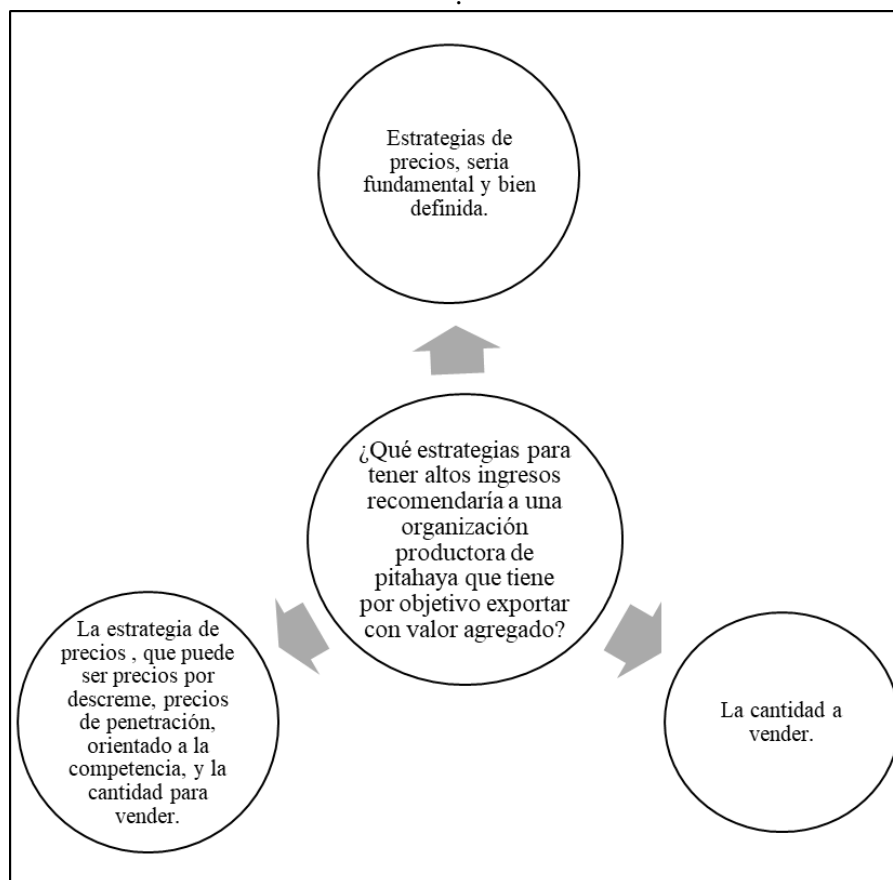
**Figura 19:** Canales de comercialización.



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

En este caso de pitahaya de exportación, los especialistas consideran idóneo la comercialización por distribución, donde se coloquen el producto en diferentes puntos de venta como tiendas especializadas orgánicas, supermercados, etc.

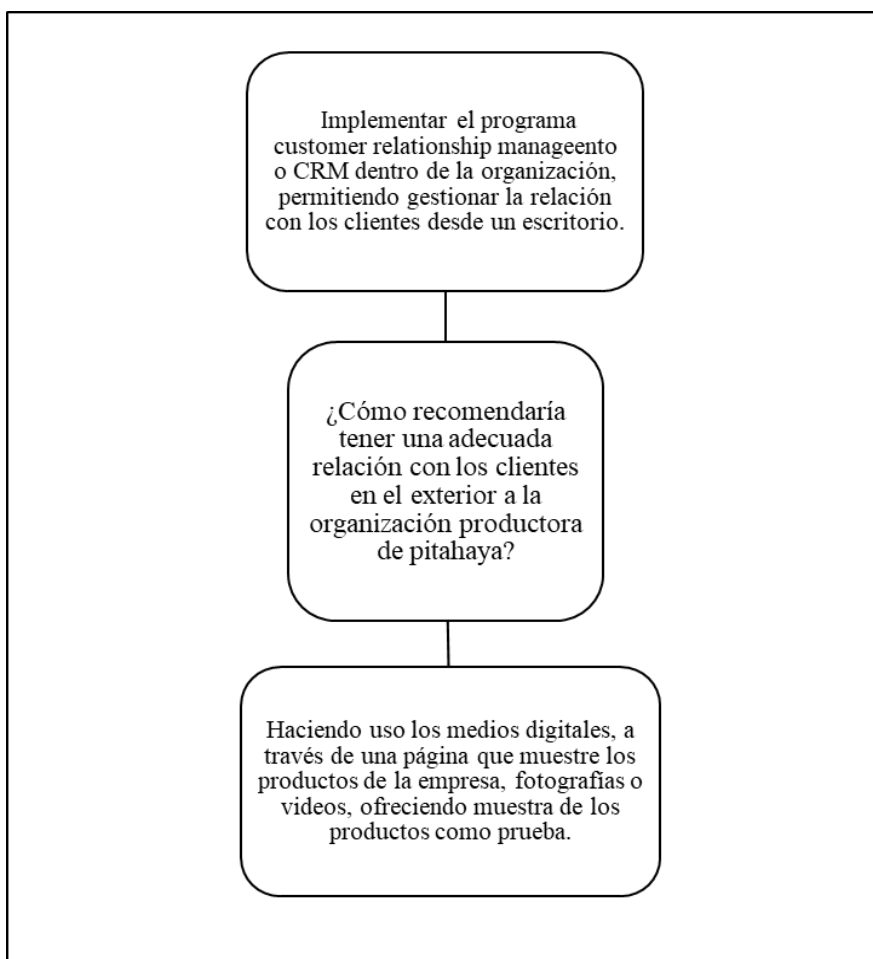
**Figura 20:** Estrategias para obtener altos ingresos



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

Para que la organización obtenga altos ingresos, los especialistas sostienen que está relacionado con los precios y la cantidad de venta, por ello deben de tener definido las estrategias de precios, pudiendo ser precios por descarte, precios por penetración, orientado a la competencia.

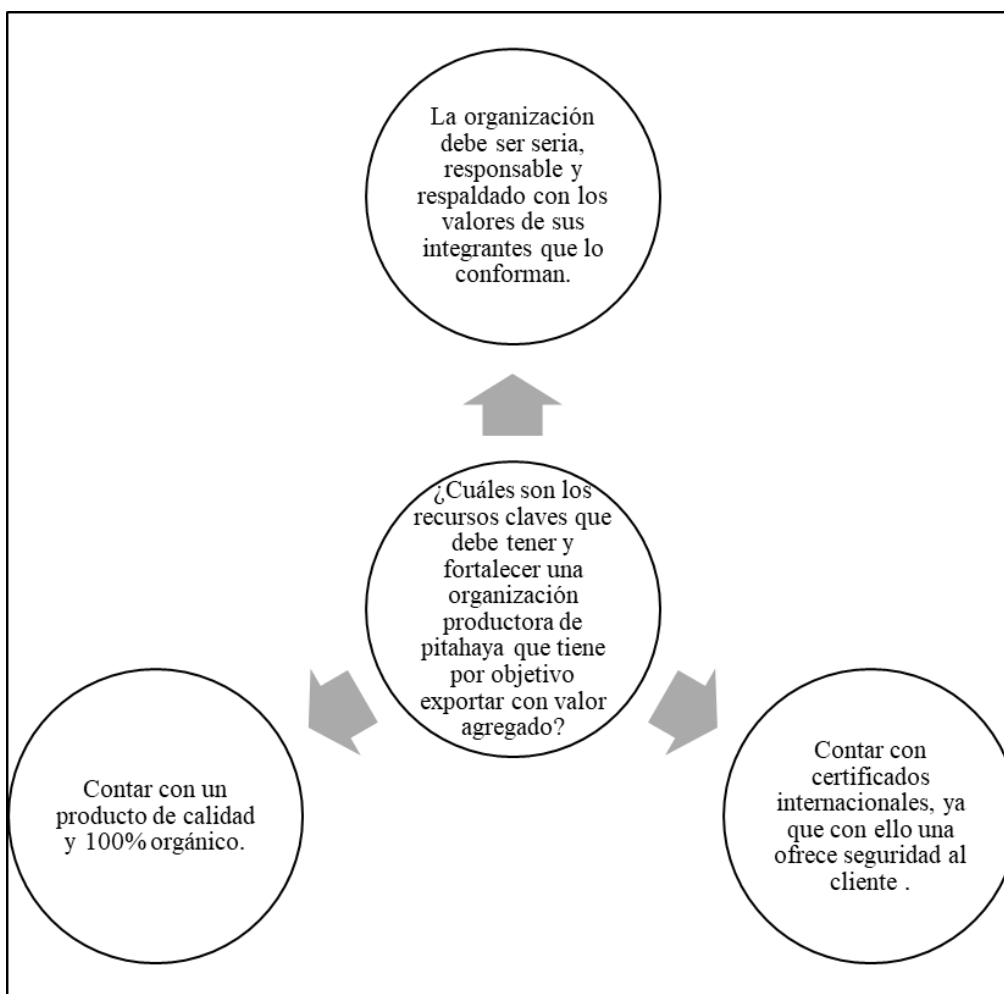
**Figura 21:** Recomendaciones para una relación con clientes



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

Los especialistas afirman que para tener una adecuada relación con los clientes se debe implementar el programa Customer Relationship Management (CRM) dentro de la organización. También haciendo uso de los medios digitales, a través de página web, fotografías o videos; así como ofreciendo muestras de los productos a los clientes.

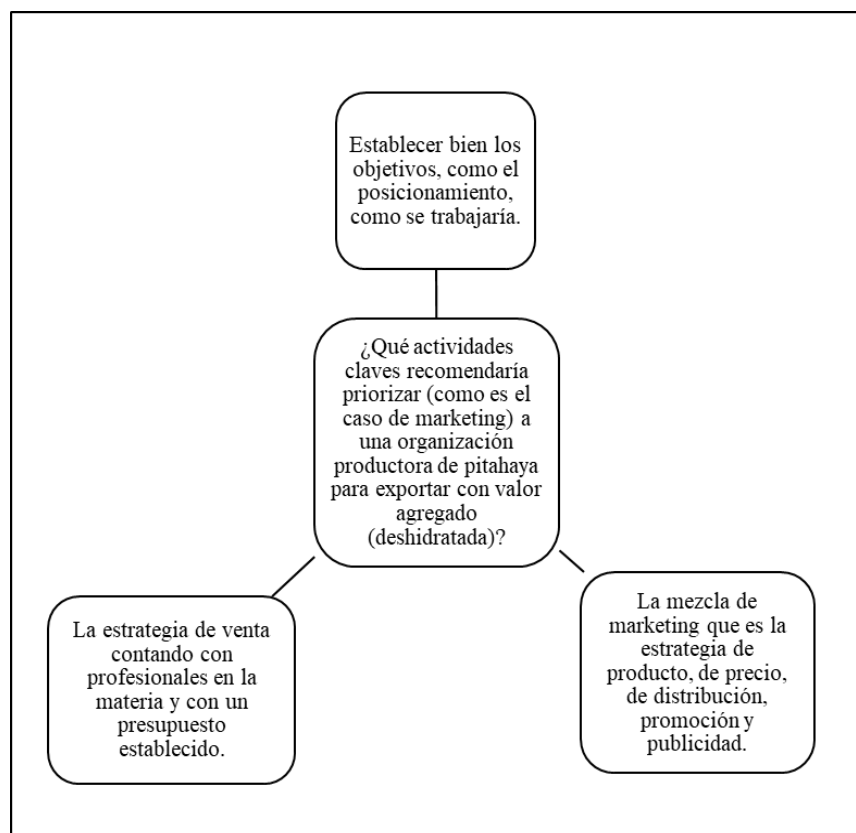
**Figura 22:** Recursos claves que debe tener y fortalecer una organización.



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

Los especialistas consideraron 3 claves primordiales, que es ser una organización seria, responsable, respaldado por los valores de las personas que forman parte de la organización; contar con certificados internacionales, que muestren seguridad de los productos, asegurando la calidad de estos.

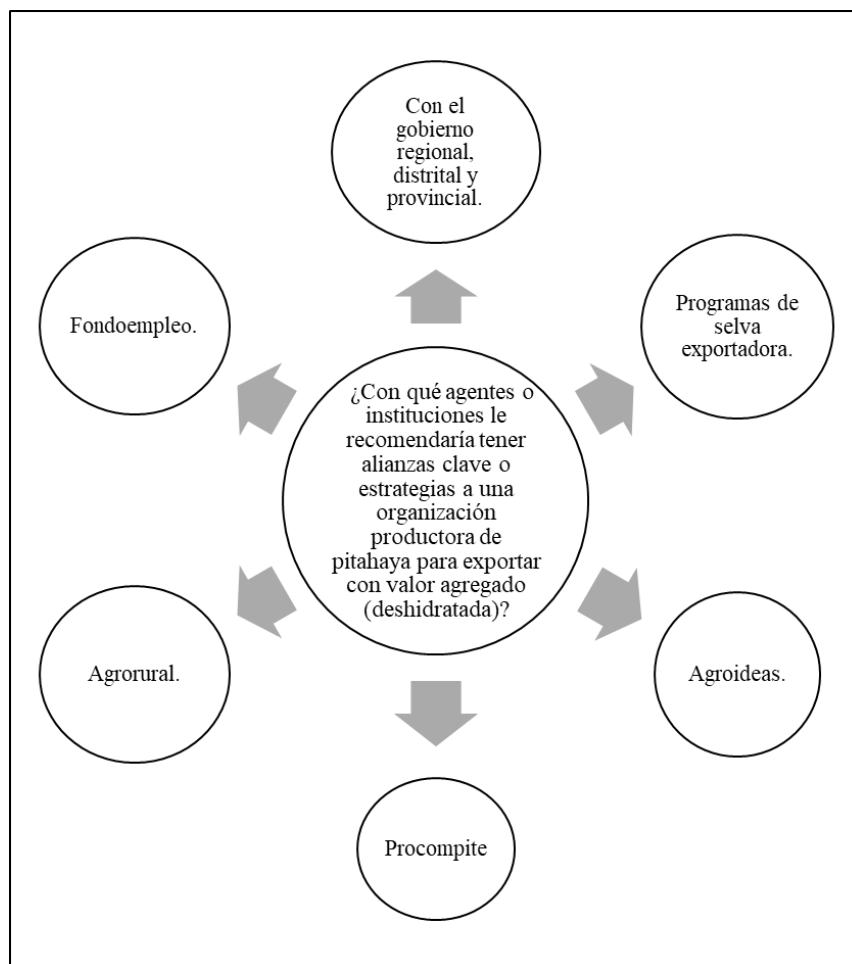
**Figura 23:** Actividades claves en el marketing.



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

En el marketing, los especialistas sostienen primeramente que el área tiene que tener bien definido los objetivos. También, implementar dentro de la mezcla de marketing, estrategia de producto, de precio, de distribución, promoción y publicidad; estrategias de ventas; para lograr el posicionamiento el producto.

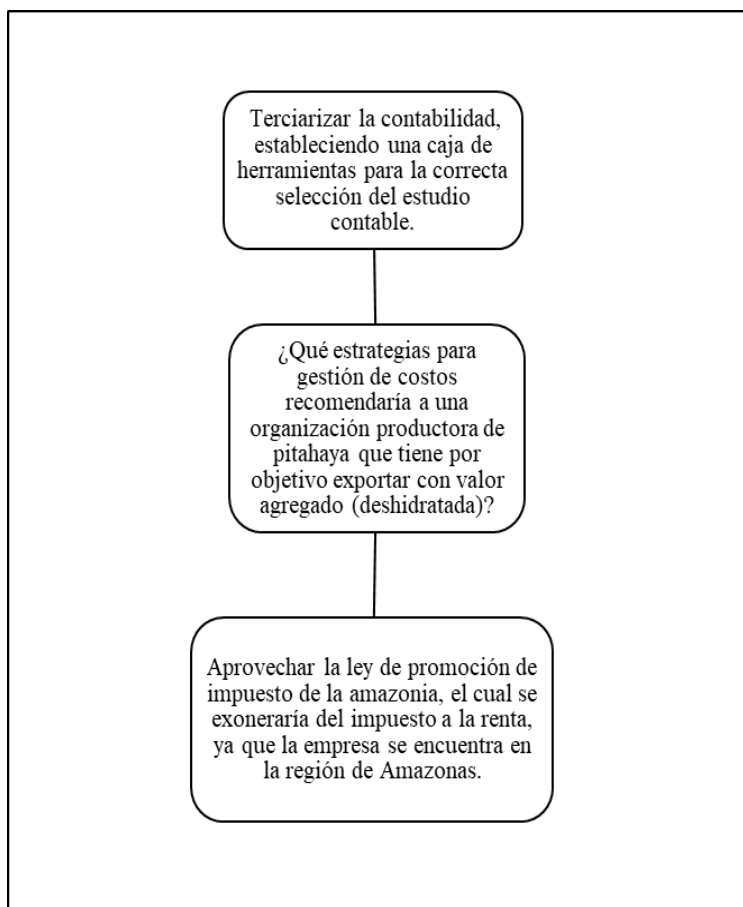
**Figura 24:** Instituciones para tener alianzas.



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021*

Como aliados estratégicos los especialistas afirman que se debería trabajar con el gobierno regional, distrital y provincial. Con programas del estado como Selva Exportadora, Agroideas, Procompite, Agrorural, Fondoempleo, ONGs de las zonas.

**Figura 25:**Propuesta para gestión de costo.



*Nota: Entrevista realizada a tres licenciados, especialistas en comercio exterior, en el año 2021.*

Para la gestión de costo, recomiendan los especialistas terciarizar la contabilidad, seleccionando de manera correcta el estudio contable. Teniendo como oportunidad la ubicación de la organización en la región San Martín, acceder a la ley de promoción de impuesto de la amazonia, el cual exoneraría del impuesto a la renta.



### 4.3. Discusión

La discusión se realizó en base a dos objetivos específicos, como primer objetivo es diagnosticar la situación actual de la oferta exportable de pitahaya en los productores de la Provincia de Bongará, e identificar las características de un modelo de gestión asociativo adecuado para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en la Provincia de Bongará.

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

Ante el primer objetivo el antecedente que indica (Arrieta Jiménez , y otros, 2018), en su trabajo final “Estudio de Factibilidad para Exportación de Pitahaya de Colombia hacia París-Francia”, analizó, investigó y diseñó la factibilidad de un proyecto de exportación de pitahaya amarilla hacia Francia, concluyendo que la Pitahaya es un excelente producto de exportación, no solo por los beneficios de la fruta, sino por los beneficios a los pequeños productores del municipio de Boyacá, además que es esencial para el crecimiento económico de Colombia, generando oportunidades laborales. A diferencia de la presente tesis que tiene como mercado de destino Aruba, Francia y Alemania; los productores tienen regular conocimiento sobre los beneficios y comercialización del producto. Además los productores se benefician a través de la producción de pitahaya que asciende la mayoría de productores en 18,000 kg al año, 2 a 3 cosechas al año, a un precio promedio de 13 soles el kilogramo. Ello conllevando a mayor nivel de ingresos económicos a la población y por ende al crecimiento económico del país.

En el segundo objetivo, sobre las características del modelo de gestión, para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada, el antecedente de (Difilio, 2017), en su tesis “Fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales. Caso: Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora, provincia de Morona Santiago- Ecuador, 2015- 2016”, en el cual presentó estrategias y mecanismos que permitan el refuerzo asociativo e incentivar la participación de los productores, así como el fortalecimiento de las estrategias en el ámbito organizacional y asociativo para llegar a mercados internacionales, en comparación con la presente tesis, que presenta estrategias para obtener un modelo de gestión asociativo adecuado basado en nueve componentes indispensables, es decir que todos se aplicarán, para que puedan contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada.

## **Capítulo 5: Propuesta modelo de gestión asociativo puede contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará**

La tesis propone como objetivo general diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará, el cual se logró en base a los resultados obtenidos de los dos objetivos específicos.

### **5.1. Fundamentación legal del modelo asociativo tipo cooperativa.**

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

La Ley N° 23230 dentro de sus generalidades refiere que el estado asegura el desarrollo libre del cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas. Estas organizaciones deben desarrollarse sin fines de lucro, y con el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los miembros que lo conforman. (Ley N° 23230, 1990).

Desde el momento de la inscripción en Registros Públicos de la organización cooperativa se formaliza como persona jurídica. Asimismo, su formalización será acordada a través de la asamblea general de fundación, el cual aprobará el estatuto, capital inicial, y la elección de los miembros del órgano directivo. Incluso, la formalización de la organización cooperativa figurará en escritura pública u otro documento respaldado por Notario o Juez de Paz. (Ley N° 23230, 1990).

Las cooperativas tienen deberes y restricciones que la presente ley les antepone. Los deberes que debe cumplir las cooperativas está conformada por principios y normas básicas. Como principio está la libre adhesión y el retiro voluntario, control democrático, distribución de los excedentes en base a la participación de los socios, promover la educación cooperativa. Además, como normas básicas los miembros de la cooperativa tienen la igualdad de derechos y obligaciones, así como el derecho a un voto. También el número de socios y capital es variable e ilimitado, como la duración de la cooperativa es indefinida. (Ley N° 23230, 1990)

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

La ley N° 28846 se basa en promover el desarrollo de cadenas productivas y conglomerados para lograr la competitividad de sus miembros. La (Ley N° 28846, 2006) en el Artículo 1 menciona que el objetivo principal es “promover el diálogo, la cooperación y la organización

empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad” (1).

En ese contexto la ley define como cadenas productivas al conjunto de agentes económicos que participan en actividades que generan valor de un bien o servicio, pasando por diferentes fases hasta el consumo final tanto en el mercado interno o externo, estos agentes interrelacionados en el mercado. El conglomerado también es definido por la ley como la concentración de empresas, dirigidos a la producción y/o comercialización de un bien o servicio de un sector económico (Ley N° 28846, 2006).

La presente Ley se fundamenta en principios los cuales son principio de eficiencia, que maximizará los beneficios; principio de transparencia, referido a minimizar conflictos a través de la existencia de información entre los agentes; principio de equidad, distribución de beneficios de manera proporcional de acuerdo a los aportes; principio unitario y de solidaridad, principio de sostenibilidad, que perdure en el tiempo; principio de adaptabilidad, ante cualquier cambio y Principio de Mercado, referido a la asignación óptima de recursos (Ley N° 28846, 2006).

También la ley agrega que las cadenas productivas y conglomerados accedan a fondos concursables desarrollados por el estado para obtener financiamiento para la elaboración y ejecución de plan de negocio. Incluso resalta en el Artículo 6, que el Banco Agropecuario, a través de la Ley N° 27603, también financiará especialmente a los pequeños y medianos productores organizados, así mismo brindará asistencia técnica (Ley N° 28846, 2006).

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

La presente ley consiste principalmente en la innovación, en generar valor agregado a la cadena productiva. Por consiguiente, la ley permite el cambio de producción voluntario que realizan los productores, utilizando la tecnología en la cadena productiva. Desarrollándose a través de programas y proyectos promovidos por el estado, para los tres niveles de gobierno. Por lo tanto, la ley tiene como objetivos fomentar el desarrollo y mejora de la producción, lograr la competitividad, y proteger la seguridad alimentaria del sector agropecuario (Ministerio de Desarrollo Agraria y Riego, 2011).

La ley de reconversión está comprendida por factores como la inversión, tecnología, comercialización y evaluación. Es decir, que el acceso al programa de reconversión en inversión abarca desde financiamiento económico, aprovisionamiento de semillas, fertilizantes, acceso a créditos por parte del estado, hasta capital humano. Las herramientas necesarias para poner en marcha proyectos de reconversión de los agropecuarios. El empleo de la tecnología de manera adecuada, incluyendo la asistencia técnica. Así mismo, como parte del programa brinda información actualizada del mercado nacional e internacional a los agropecuarios para lograr la exportación de manera acompañada. Para que sea sostenible, el programa como factor final realizan la evaluación de resultados y proceder a la retroalimentación (Ministerio de Desarrollo Agraria y Riego, 2011).

Para el acceso al proyecto de reconversión el productor exclusivamente agropecuario no debe exceder las 20 hectáreas, de manera individual o asociado. Así mismo, la ejecución de proyecto es por dos campañas consecutivas de siembra. (Ministerio de Desarrollo Agraria y Riego, 2011).

#### **5.1.4. Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva (Procompite, Ley N° 29337).**

La ley de PROCOMPITE, implementa fondos concursables para el co-financiamiento de los planes de negocio de los pequeños productores, fomentando así la competitividad. En el marco de la Ley N° 29337, refiere que el apoyo a la competitividad es “mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología”, siendo apoyo para productores que se encuentran en zonas donde la inversión privada es deficiente (Diario El Peruano, 2009).

La iniciativa para apoyar la competitividad productiva tiene un plazo máximo de dos años, las cuales son reglamentados por las oficinas de programación e inversión de los gobiernos regionales y locales. Inclusive, para el financiamiento de apoyo, estos destinan el 10% de los recursos presupuestado, para la ejecución de proyectos (Diario El Peruano, 2009).

El gobierno regional Amazonas mediante Acuerdo De Consejo Regional N° 068-2020-Gra/Cr-So, con fecha 5 noviembre 2020, aprobaron el presupuesto para cofinanciar propuestas productivas en base a la Ley N° 29337. En ese contexto, para el año 2021 aprobaron el monte de S/ 1,774,300.00; y para el año 2022 el monto de S/ 14,160,800.00. Con el objetivo de mejorar la

competitividad de las cadenas productivas de la región Amazonas (Gobierno Regional Amazonas, 2020)

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

El Programa de Compensaciones para la Competitividad a través del Decreto Legislativo 1077, tuvo una vigencia de 5 años, sin embargo, en el tiempo ha sido ampliado tres veces, el cual el ultimo mediante la Ley 30975, tiene una prórroga de 3 años. En el marco de la ley, el objetivo del programa ha sido modificación, el cual no solo beneficia a medianos y pequeños productores, sino que ha incorporado también como beneficiarios del programa a las formas asociativas de los productores de la agricultura familiar. También incluye un nuevo pago para la transferencia económica que realizan a favor de los productores agrarios. Los cuales deben cumplir ciertas condiciones de desempeño impuestas en la ley (Diario El Peruano, 2019).

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

Para los autores (Osterwalder & Pigneur , 2011) el modelo canvas es útil para el estudio de modelos de negocio y debe ser diseñado en las empresas, además definen nueve puntos para un mejor desarrollo de un modelo de negocio:

El primero es el Planteamiento del valor: precisar las herramientas para ser diferente de la competencia como: el precio, un buen marketing, posicionamiento de la marca, las recomendaciones del cliente (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El segundo punto es la Segmentación del mercado: tener en claro los puntos como: ubicación del producto, los clientes segmentados, al mercado a quienes va dirigido el producto (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El tercer punto son los Canales: saber ¿cómo llegará el producto a los clientes? ¿de qué manera los clientes ubicarán el producto? (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El cuarto punto es el Estrategia de ingresos: aquí es importante precisar el precio del producto o servicio que va a ofrecer al mercado y la forma de lograr más ingresos que egresos (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El quinto punto es la Relación con los clientes: parte importante también porque son ellos que demandan el producto o servicio que se ofrece, para lo cual se debe fidelizar a los clientes y lograr una buena relación con ellos (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El sexto punto son los Recursos claves: se debe saber cuáles y qué tipo de recursos se necesita para lograr la actividad que se proponga y plantear otros recursos para diferenciarse de la competencia (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El séptimo punto son las Actividades clave: elegir actividades de promoción como el marketing, entre otras que permitan la presentación y ejecución del producto o servicio (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El octavo punto son las Alianzas clave: idear alianzas para la realización del modelo de negocio planteado de acuerdo a las fortalezas (Osterwalder & Pigneur , 2011).

El noveno punto es la Estrategia de costos: es importante tener una estructura de los costos fijos y variables del modelo de negocio y determinar si permite la obtención de beneficios manteniendo el mínimo costo posible (Osterwalder & Pigneur , 2011).

**Figura 26:** Modelo Canvas.

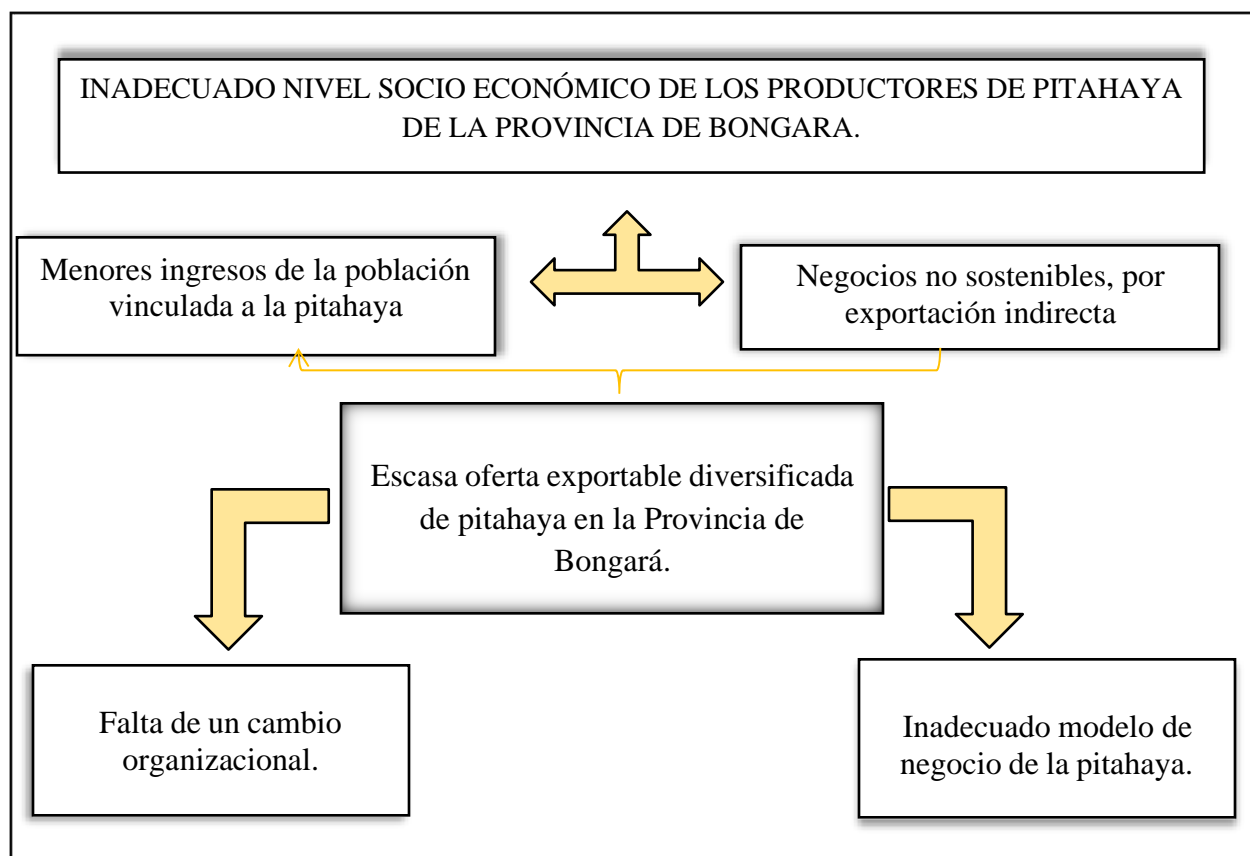


Nota. Modelo Canvas con sus nueve puntos estratégicos, obtenido de (Osterwalder & Pigneur, 2011).

### 5.3. Necesidades del Modelo

Las necesidades del modelo son resultados del capítulo IV de la presente tesis, el cual fue desarrollado a través de un árbol de problemas de causa y efecto.

*Figura 27. Árbol de problemas.*

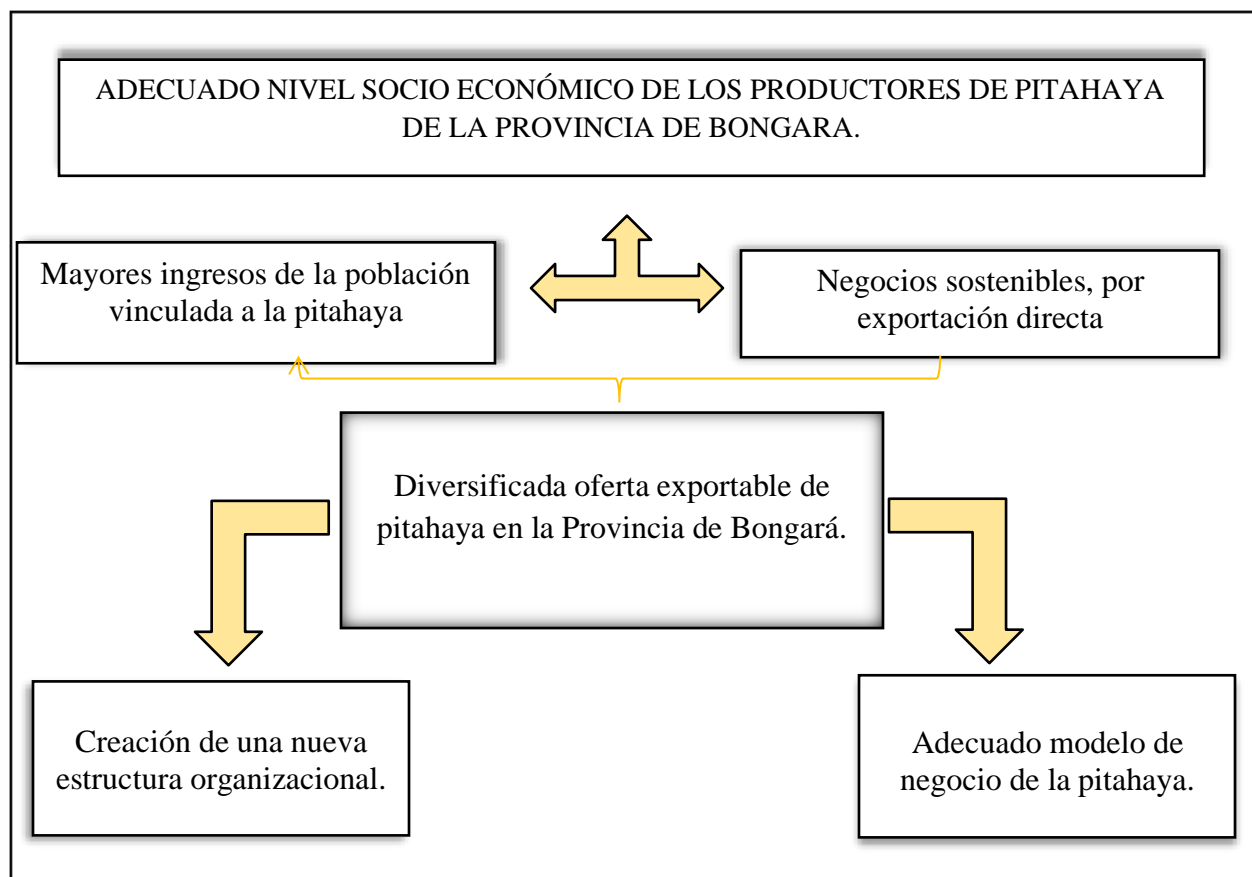


Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a los productores de la muestra.

El problema encontrado es la escasa oferta exportable diversificada de pitahaya en la Provincia de Bongará, el cual tiene como causas a la falta de cambio organizacional y el inadecuado modelo de negocio. Este problema ha tenido consecuencia para los productores como menores ingresos y tener negocios no sostenibles por la exportación indirecta que realizan, por ende, genera un inadecuado nivel socioeconómico de los productores de pitahaya en la provincia de Bongará.

#### 5.4. Objetivos del modelo

*Figura 28. Objetivos del modelo.*



Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a los productores de la muestra.

El objetivo principal del modelo es la diversificación de oferta exportable de pitahaya en la provincia de Bongará, aunado a la creación de una nueva estructura organizacional y un adecuado modelo de negocio de la pitahaya, se pretende obtener mayores ingresos para la población dedicados a la pitahaya, así como negocios sostenibles que por ende permitirá alcanzar un adecuado nivel socioeconómico de los productores de pitahaya de la provincia de Bongará.



## 5.5. Matriz de evaluación.

*Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Mercados internacionales que demandan Pitahaya (Aruba, Francia y Alemania)	0.15	2	0.3
2	Proyección de un crecimiento económico para Perú del 10.7% (2021) y del 4.5% (2022).	0.12	2	0.24
3	Incremento anual del 33% en el precio FOB (USD 11.89 por KG)	0.1	2	0.2
4	Financiamiento no reembolsable por programas del Estado (Agroideas y Procompite)	0.08	1	0.08
5	Asistencia técnica por parte del Gobierno regional y local.	0.05	1	0.05
		<b>0.5</b>		<b>0.87</b>
Amenazas				
1	Ecuador principal competidor continental en exportación de pitahaya.	0.15	2	0.3
2	Escasa relación comercial entre Aruba y Perú.	0.12	2	0.24
3	Mercados Internacionales que ya no demandan Pitahaya Peruana (Estados Unidos y Canadá)	0.1	2	0.2
4	Inestabilidad política por el nuevo presidente.	0.08	1	0.08
5	Disminución de la población que al menos culmina la secundaria en Amazonas.	0.05	1	0.05
		<b>0.5</b>		<b>0.87</b>
Total		<b>1</b>		<b>1.74</b>

Nota. Elaboración propia.

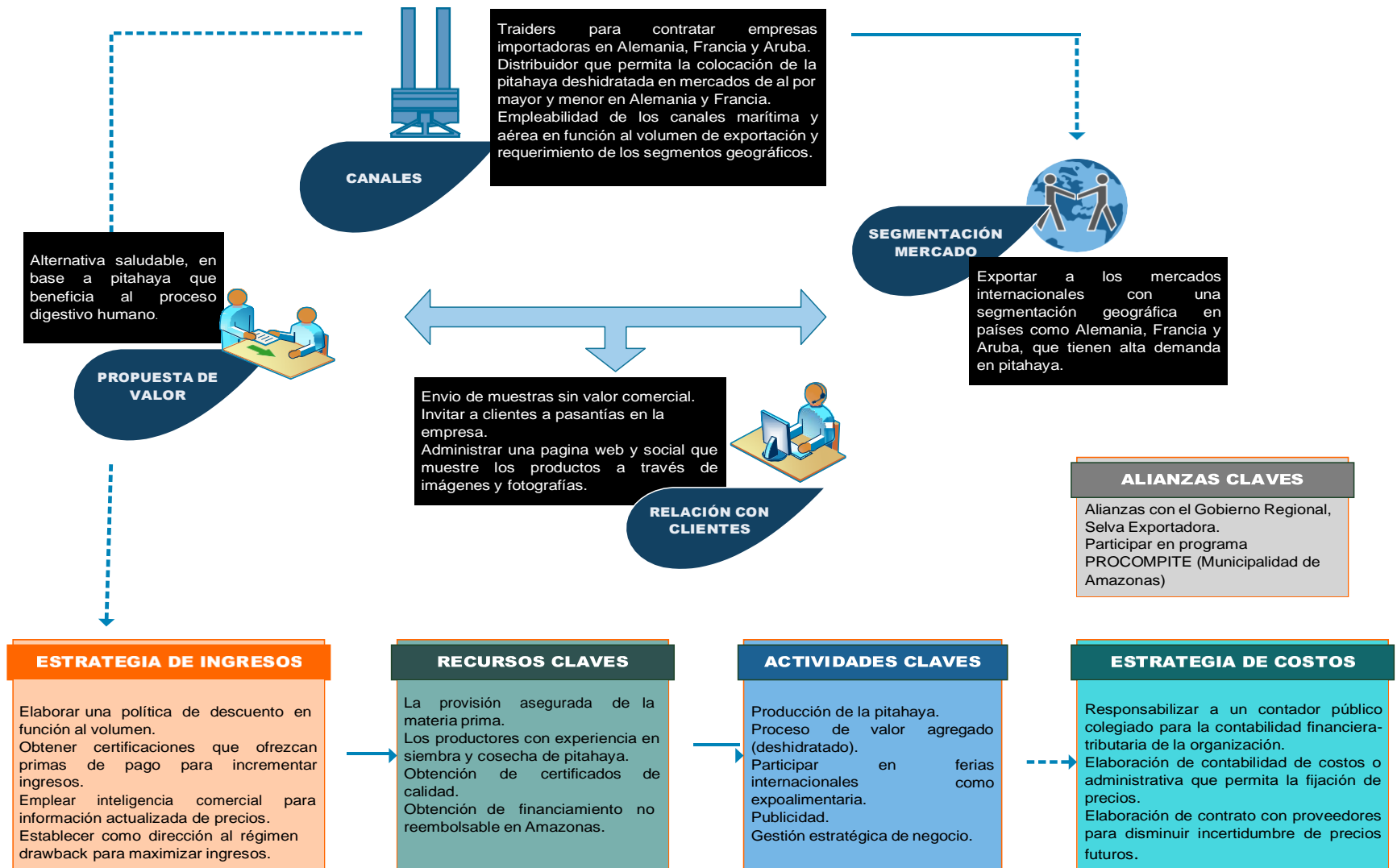
**Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

	<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 Bongará	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>	El 32.94% está de acuerdo en dejar de realizar acciones habituales para llegar a la exportación de su producción.	0.18	1	0.18
<b>4</b>	El 49.41% de los productores obtienen financiamiento propio para sus campañas.	0.06	2	0.112
<b>5</b>	El 42.4 % de los productores poseen 2 hectáreas.	0.15	2	0.3
		<b>0.6</b>		<b>1.012</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	Solo el 20% de los productores conoce mucho sobre el valor agregado para su producto.	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 10 a 13 soles (92.9%)	0.04	1	0.04
<b>4</b>	Solo el 9.41% de los productores sabe bastante sobre el país adecuado para exportar la pitahaya.	0.05	1	0.05
<b>5</b>	El 25.88% de los productores está de acuerdo en realizar actividades para exportar su producción de pitahaya.	0.04	2	0.08
		<b>0.4</b>		<b>0.44</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.452</b>

Nota. Elaboración propia.

## 5.6. Esquema del modelo

**Figura 29** Esquema del modelo de gestión asociativo



Nota. Modelo elaborado con el Software Visio Microsoft.

#### Planteamiento o propuesta de valor:

- Una alternativa saludable, deshidratada, en base a pitahaya que beneficie al proceso digestivo de la humanidad.

#### Segmentación del mercado:

- Exportar a los mercados internacionales con una segmentación geográfica en países como Alemania, Francia y Aruba, que tienen alta demanda de pitahaya.

#### Canales:

- Traiders para contratar empresas importadoras en Alemania, Francia y Aruba.
- En países grandes como Alemania y Francia se empleará un distribuidor que permita la colocación de la pitahaya deshidratada en mercados de al por mayor y menor.
- Empleabilidad de los canales marítima y aérea en función al volumen de exportación y requerimiento de los segmentos geográficos (ciudades de los países de Alemania, Francia y Aruba)

#### Relación con los clientes:

- Envío de muestras sin valor comercial del producto.
- Invitar a los clientes a pasantías en la empresa.
- Administrar una página web y social que muestre el producto a través de fotografías y videos profesionales.
- Envío de brouche a través de correos.

#### Estrategia de ingresos:

- Tener una cotización actualizada y adaptada a los mercados objetivos de la organización.
- Emplear inteligencia comercial para información actualizada de los precios.
- Elaboración de contrato de compra y venta internacional con arbitraje de la Cámara De Comercio de Lima.
- Ofrecer medios de pago como transferencia bancaria, cobranza documentaria y carta de crédito.

- Elaborar una política de descuento en función al volumen.
- Establecer como dirección al regimen drawback para maximizar ingresos.
- Obtener certificaciones que ofrezcan primas de pago para incrementar ingresos.

Recursos claves:

- La provision asegurada de la materia prima.
- Los productores con experiencia en siembra y cosecha de pitahaya.
- Obtención de certificados de calidad.
- Obtención de financiamiento no reembolsable en Amazonas.

Actividades clave:

- Producción de la pitahaya.
- Proceso de valor agregado (deshidratado).
- Participar en ferias internacionales como expoalimentaria.
- Publicidad.
- Gestión estratégica del negocio.

Alianzas clave:

- Alianza con el gobierno Regional, selva exportadora.
- Participar en programa PROCOMPITE (Municipalidad de Amazonas)

Estrategia de costos:

- Responsabilizar a un contador público colegiado para la contabilidad financiera-tributaria de la organización.
- Elaboración de contabilidad de costos o administrativa que permita la fijación de precios.
- Elaboración de contrato con proveedores para disminuir incertidumbre de precios futuros.

## Conclusiones

- En la situación actual de la oferta exportable de pitahaya, se determinó que los productores cuentan desde 1 a 4 hectáreas, pero la mayor parte de los productores posee 2 hectáreas, obteniendo la mayoría de productores una producción de 18,000 al año, en 2 a 3 cosechas al año, sin embargo el precio por kilogramo aun es bajo, 13 soles en promedio. El 50.59% de los productores financia sus cosechas a través de créditos familiares, mientras que el resto están cubiertos por sus propios recursos.
- A pesar que los productores tienen conocimiento sobre los beneficios que tiene la pitahaya tanto en el consumo como en su comercialización, son indiferentes a la propuesta de dejar de realizar actividades habituales, así como realizar nuevas actividades con el fin de lograr la exportación de Pitahaya. Sin embargo, las pasantías a empresas exportadoras, talleres, serán necesarios para lograr sensibilizar e impulsar a los productores a imitar y mejorar la diversificación del producto logrando la exportación y contribuir a la oferta exportable; la mayoría de productores han recibido capacitaciones por parte de instituciones publica y privadas, pero necesitan ser constantes. Especialmente, dentro de las capacitaciones enfocarse en inteligencia comercial, para que los productores puedan informarse sobre el país de destino, así como los posibles valor agregado para la pitahaya según las necesidades del mercado, y lograr obtener un producto diferenciado.
- El diseño de un modelo de gestión asociativo meta para los productores de pitahaya en la Provincia de Bongará es una Cooperativa, requerido para potenciar la internacionalización de la Pitahaya, durante el proceso se identificó que el productor no está informado sobre el tema de la asociación (primera etapa) y cooperativa, acompañado de la desconfianza sobre los resultados de la implementación del modelo. A pesar de ello, los productores están dispuestos a colaborar para ser parte de una nueva organización de acuerdo a los requerimiento del mercado internacional y respaldan el modelo con la finalidad de contribuir a la oferta exportable de productos con valor agregado, logrando así la creación del modelo de negocio.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda que los productores de Bongará, reciban capacitaciones y asesoría técnica de forma constante para obtener productos de calidad y altos rendimientos en sus cosechas, ya que la mayoría de productores posee dos hectáreas. Además, con la finalidad que el producto se asigne el mejor precio, 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.
- Para fortalecer la confianza y compromiso de los productores de pitahaya, se recomienda realizar alianza estratégicas con empresas que compartan su experiencia de como contribuyen a la oferta exportable de pitahaya a través del valor agregado, logrando la exportación y la satisfacción de los clientes. Se recomienda capacitación constante para los productores sobre Inteligencia comercial, por medio del apoyo del Estado, con la finalidad que los propios productores puedan rastrear a través de la partida arancelaria, los potenciales clientes del producto, el mercado de destino, el valor agregado que puede tener el producto para necesidades insatisfechas del mercado.
- Se recomienda que los productores desarrollen el modelo de gestión asociativo propuesto, dado que es base para potenciar la internacionalización del fruto y el beneficio que se obtendrían con la constitución del mismo, solicitando apoyo al Gobierno Regional de Amazonas con asistencia técnica que ayudará a mejorar la producción.

## Referencias

- Arrieta Jiménez , E. T., Chacón Pardo , G., Ducuara Rodríguez , M. A., Monterrosa Sierra , C., Montes Celis , P., & Vargas Piamba , J. (2018). *Estudio de Factibilidad para Exportación de Pitahaya de Colombia hacia París-Francia*. Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16021/1/TRABAJO%20FINAL%20PITAHAYA%20%20junio%2015.pdf>
- Diario El Peruano. (Marzo de 2009). <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29337.pdf>
- Diario El Peruano. (Junio de 2019). [https://www.agroideas.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Ley\\_30975\\_Ampliaci%C3%B3n\\_PCC.pdf](https://www.agroideas.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Ley_30975_Ampliaci%C3%B3n_PCC.pdf)
- Difilio, A. I. (2017). *Fortalecimiento Asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14200/FORTALECIMIENTO%20ASOCIATIVO%20DE%20LOS%20ACTORES%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20PARA%20EL%20APROVECHAMIE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gobierno Regional Amazonas. (2020).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1472760/Acuerdos%20de%20Sesi%C3%B3n%20Ordinaria%20068-2020.pdf.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Directorio Nacional de Centros Poblados* . Sitio web de INEI:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1541/index.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1541/index.htm)
- International Trade Center. (2020). Trade map: <https://www.trademap.org/>
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. Spanish language edition published by Pearson Edicacion, S.A .



- <https://rodrigo.files.wordpress.com/2019/03/economia-internacional-paul-krugman-ed-9.pdf>
- Ley N° 23230. (1990). Diario El Peruano:  
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00085.pdf>
- Ley N° 28846. (2006). Sitio Web Diario El Peruano:  
<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per65897.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agraria y Riego. (2011). Sitio Web MIDAGRI:  
<https://www.gob.pe/institucion/agroideas/normas-legales/1092432-29736>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020). *INIA promueve cultivo de pitahaya a través de técnicas agronómicas*. Sitio web de MIDAGRI:  
<https://www.gob.pe/institucion/pnia/noticias/111536-inia-promueve-cultivo-de-pitahaya-a-traves-de-tecnicas-agronomicas>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura. (2018). *Teoría del cambio*. <http://ateneucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro de libros PAPP S.L.U. Grupo Planeta.  
[https://www.academia.edu/37432036/Libro\\_Emprendimiento\\_Modelo\\_CANVAS\\_2\\_](https://www.academia.edu/37432036/Libro_Emprendimiento_Modelo_CANVAS_2_)
- Sandoval Zababurú, D. A., & Bázan Chules, I. (2015). *Modelo para la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají paprika: caso de la asociación de pequeños agricultores El Baden- La Zaranda del Distrito Pitipo, Provincia Ferreñafe, Departamento Lambayeque*. Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.  
<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/paprika-peru.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2020). *Consulta RUC*. Sitio web de SUNAT: <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaMovil.jsp>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2020). *Operatividad Aduanera*. Sitio web de SUNAT: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itsuministro/descargaS01Alias?accion=cargarFrmDescargarResultado>
- Valencia Gamboa, M. (2019). *Manejo agronómico de Pitahaya (Hylocereus peruvianus Backeb.) en Chocope, La Libertad*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo.

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/14863/Valencia%20Gamboa%2C%20Manuel%20Francisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables
Principal:  ¿Cómo un modelo de gestión asociativo puede contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará?	General:  Diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en los productores de la Provincia de Bongará	General:  El modelo de gestión asociativo contribuirá al desarrollo de una adecuada oferta exportable de pitahaya deshidratada de los productores de la Provincia de Bongará	1. Modelo de gestión asociativo 2. Oferta exportable
Específicos: ¿Cuál es la situación actual de la oferta exportable de pitahaya en los productores de la Provincia de Bongará?  ¿Cuáles serían las características de un modelo de gestión asociativo adecuado para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en la Provincia de Bongará?	Específico:  - Diagnosticar la situación actual de la oferta exportable de pitahaya en los productores de la Provincia de Bongará  - Identificar las características de un modelo de gestión asociativo adecuado para contribuir a la oferta exportable de pitahaya deshidratada en la Provincia de Bongará		Dimensiones:  - Teoría del cambio - Organizacional - Negocio - Económico y legal

### Anexo 2 Operacionalización de variable uno

Variable	Dimensión	Indicador
Variable uno: Modelo de gestión asociativo	Teoría del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del programa</li> <li>- Ajuste de las intervenciones en curso</li> <li>- Evaluación</li> </ul>
	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz comparativa organizacional</li> <li>- Plan organizacional</li> </ul>
	Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento del valor</li> <li>- Segmentación del mercado</li> <li>- Canales</li> <li>- Estrategia de ingresos</li> <li>- Relación con los clientes</li> <li>- Recursos claves</li> <li>- Actividades clave</li> <li>- Alianzas clave</li> <li>- Estrategia de costos</li> </ul>

### Anexo 2 Operacionalización de variable dos

Variable	Dimensión	Indicadores
Variable dos: Oferta exportable	Económico y legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad del producto</li> <li>- Capacidad económica y financiera</li> <li>- Capacidad de gestión</li> <li>- Identificar la potencialidad del producto</li> <li>- Conocimiento de la demanda del proyecto</li> <li>- Conocimiento de las herramientas de promoción</li> </ul>

### Anexo 3. CUESTIONARIO

#### 1. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Dirigido a:** *Productores de pitahaya de la Provincia de Bongará*

**Objetivos del cuestionario:**

- Diagnosticar la situación actual de la oferta exportable de pitahaya de productores de la Provincia de Bongará, año 2021.

**Tipo de cuestionario:** Individual y anónimo

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

**Información general**

**Sexo:**

a) Femenino

b) Masculino

**¿Cuál es su edad?**

a) 18-25

b) 26-35

c) 36-60

d) Otro: .....

**¿Cuál es su nivel de estudios?**

a) Primaria incompleta

b) Primaria completa

c) Secundaria incompleta

d) Secundaria completa

e) Superior incompleta

f) Superior completa

g) Ninguna

#### 2. PREGUNTAS

**Indicador 1** (Disponibilidad del producto)

1. ¿Cuántos kilogramos de pitahaya produce en un año por hectárea (10,000 m<sup>2</sup>)?

2. ¿Cuántos hectáreas de pitahaya (10,000 m<sup>2</sup>) tiene en el año 2021?

**Indicador 2** (Capacidad económica y financiera)

3. ¿Cuánto de precio le pagan por un kilogramo de pitahaya?

4. ¿De dónde financia su producción de pitahaya?

a) Bancos
b) Otras instituciones financieras formales (incluido cooperativas)
c) Familiares
d) Amigos
e) De ninguno de los anteriores (especifique):

**Indicador 3 - Capacidad de gestión**

5. ¿Le gustaría realizar nuevas actividades para que su producción de pitahaya sea exportada?

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

6. ¿Estaría usted dispuesto a dejar de realizar acciones habituales con el fin de mejorar sus debilidades y exportar su producción de pitahaya?

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

**Indicador 4 - Identificar la potencialidad del producto**

7. ¿Cuanto considera que conoce sobre los beneficios de consumir y comercializar pitahaya?

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

8. ¿Cuanto considera que conoce sobre la producción y exportación de pitahaya deshidratada?

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

**Indicador 5 - demanda del proyecto**

9. ¿Cuanto considera que conoce sobre el país más adecuado para que exporte su pitahaya?

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

10. ¿Cuanto considera que conoce sobre el tipo de valor agregado que se requiere para tener un producto diferenciado al exportar (como es el caso de pitahaya deshidratada)?

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

**Indicador 6-** Conocer las herramientas de promoción

11. ¿En alguna ocasión una institución pública, privada o académica lo ha capacitado en temas de publicidad y marketing?

a) Sí (especifique):	b) No
----------------------	-------



#### Anexo 4. Entrevista dirigida a especialistas en modelo de gestión asociativo

### Entrevista dirigida a especialistas en modelo de gestión asociativo.



**Objetivo:** Analizar las características necesarias del modelo de gestión asociativo para contribuir a la oferta exportable de pitahaya en los productores de la Provincia de Bongará.

Nombre : \_\_\_\_\_  
 Profesión : \_\_\_\_\_  
 Institución : \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
 : \_\_\_\_\_

**Responda a las siguientes interrogantes:**

#### **Dimensión: Cambio**

1. Si el objetivo es elaborar un plan o modelo de gestión asociativo ¿Qué recomendaciones haría para diseñar uno o más programas para que estos productores organizados puedan desarrollar una oferta exportable de pitahaya con valor agregado, como es la presentación deshidratada?
2. ¿Cómo deberían de hacerse ajustes de las intervenciones en curso de los programas anteriormente planteados?
3. ¿Qué esquema o procesos recomienda para evaluar un modelo de gestión asociativo con el fin de desarrollar una oferta exportable de pitahaya con valor agregado?

#### **Dimensión: Organizacional**

4. ¿Según sus conocimientos y experiencia cuales son las diferencias entre las ventajas y desventajas de una empresa, asociación o cooperativa, y cual recomienda para productores (caso Provincia de Bongará) que desean exportar?
5. Del tipo de organización anteriormente seleccionada ¿Cómo le desarrollaría su Plan Organizacional?

#### **Dimensión: Negocio**

6. ¿Qué propuesta de valor recomendaría tener a una organización en su modelo de negocio que tiene como producto a exportar pitahaya deshidratada?
7. ¿Qué consejos le daría a organización productora de pitahaya para hacer una correcta segmentación del mercado?

8. ¿Qué canales de comercialización le recomendaría a una organización productora de piatahaya para exportar con valor agregado (deshidratada)?
9. ¿Qué estrategias para tener altos ingresos recomendaría a una organización productora de piatahaya que tiene por objetivo exportar con valor agregado (deshidratada)?
10. ¿Cómo recomendaría tener una adecuada a una relación con los clientes en el exterior organización productora de piatahaya?
11. ¿Cuales son los Recursos claves debe tener y fortalecer una organización productora de piatahaya que tiene por objetivo exportar con valor agregado (deshidratada)?
12. ¿Qué actividades clave recomendaría priorizar (como es caso de marketing) a una organización productora de piatahaya para exportar con valor agregado (deshidratada)?
13. ¿Con qué agentes o instituciones le recomendaría tener alianzas clave o estrategicas a una organización productora de piatahaya para exportar con valor agregado (deshidratada)?
14. ¿Qué estrategias para gestión de costos recomendaría a una organización productora de piatahaya que tiene por objetivo exportar con valor agregado (deshidratada)?
15. Si desea hacer un comentario adicional a la entrevista, realícelo por favor