



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Plan estratégico de la pitahaya y su impacto en la rentabilidad en la cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde LTDA. – 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Mena Garrido, Adrián René (ORCID: 0000-0001-6802-8112)

ASESOR:

Mg. Aranda González, Jorge Roger (ORCID: 0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO - PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi esposa **Evhi** y mis queridos hijos **Gabriel, Lyam y Alessia** por ser la razón de mi vida familiar y quienes son la motivación para seguir superándome como persona y profesionalmente.

A mi padre *Víctor* y a mi madre *Pascuala* (que desde el cielo me sigue iluminando y protegiendo) por su apoyo incondicional, con el propósito de hacer realidad mi añorada profesión.

A mis suegros Ever e Hilda por su apoyo moral, económico e incondicional, con el único propósito de ser un profesional.

Adrián

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, por haberme dado la oportunidad de obtener el Título de Ingeniero Industrial.

A mi Asesor, por brindar todo el tiempo necesario en darme las orientaciones y los conocimientos fundamentales para la culminación de mi Tesis.

A mis profesores, por haberme dado los conocimientos necesarios para forjar mi profesión.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	10
3.1. Tipo y Diseño de investigación	10
3.2. Variables y su operacionalización.....	11
3.3. Población, muestra y muestreo	11
3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	11
3.5. Procedimiento	13
3.6. Métodos de análisis de datos	13
3.7. Aspectos éticos.	14
IV. RESULTADOS	14
V. DISCUSIÓN.....	71
VI. CONCLUSIONES	74
VII. RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS	76
ANEXOS.....	78

Índice de tablas

Tabla 1: Flujo De Efectivo	18
Tabla 2 Nivel de conocimiento sobre la Pitahaya	22
Tabla 3: Nivel de conocimiento si la pitahaya	23
Tabla 4: De los productos que compra está la pitahaya	23
Tabla 5: Conocimiento sobre la exportación de la pitahaya	24
Tabla 6: Están los trabajadores preparados para la siembra y cosecha de la pitahaya	25
Tabla 7: Lugar donde adquiere la pitahaya	26
Tabla 8: Frecuencia de abastecimiento	27
Tabla 9: Frutas que comercializa con mayor frecuencia	27
Tabla 10: Conocimiento de las propiedades benéficas de la pitahaya	28
Tabla 11: Precio del producto en temporada	29
Tabla 12: Compra del producto en Amazonas	30
Tabla 13: Destino de la producción	31
Tabla 14: Precio que pagan los clientes por 1 kilo de pitahaya	32
Tabla 15: Método de pago de los clientes	33
Tabla 16: Destino y los clientes más importantes en la venta	34
Tabla 17: Preferencia por el medio de publicidad	36
Tabla 18 Rendimiento de producción por cosecha	37
Tabla 19 Cosecha de la pitahaya al año	38
Tabla 20 Tipo de abono que usa en la siembra de la pitahaya	39
Tabla 21 Abono orgánico que compra o utiliza	40
Tabla 22 Forma de comercialización de la pitahaya	41
Tabla 23 Apoyo de organismos del gobierno	42
Tabla 24 Quién establece el precio de la Pitahaya	43
Tabla 25 Costo por cosecha de la pitahaya	44
Tabla 26 Estrategia para reducir costos y obtener mayor rentabilidad	45
Tabla 27 Influencia del aspecto social	50
Tabla 28: Influencia del aspecto económico	51
Tabla 29: Influencia del aspecto político de la Cooperativa	52
Tabla 30: Influencia del aspecto Tecnológico de la Cooperativa	53

Tabla 31: Influencia del aspecto ecológico de la Cooperativa	54
Tabla 32: Análisis de AMOFHIT de la Cooperativa	54
Tabla 33: Matriz FODA de la Cooperativa	55
Tabla 34: Matriz (EFI) de la Cooperativa	56
Tabla 35: Matriz (EFE) de la Cooperativa	57
Tabla 36: Matriz FODA Cruzada de la Cooperativa	59
Tabla 37: Cuadro de mando integral	64
Tabla 38: Tablero de control balanceado Cooperativa	67
Tabla 39: Estado de flujo de la Cooperativa	68
Tabla 40: Tasa de rendimiento VAN y TIR de la Cooperativa	69
Tabla 41: Resumen de los ingresos y egresos de la Cooperativa	70
Tabla 42: Estado de flujo de la Cooperativa	87
Tabla 43: Presupuesto maestro del a Cooperativa	89
Tabla 44: Propuesta de venta de la Cooperativa	90
Tabla 45: Tasa de rendimiento para resultados de VAN y TIR de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda	92

Índice de figuras

Figura 1 Nivel de conocimiento sobre la Pitahaya	22
Figura 2: Nivel de conocimiento si la pitahaya, es una fruta u hortaliza	23
Figura 3: De los productos que compra está la pitahaya	24
Figura 4: Conocimiento sobre la exportación de la pitahaya	24
Figura 5: Están los trabajadores preparados para la siembra y cosecha de la pitahaya	25
Figura 6 Lugar donde adquiere la pitahaya	26
Figura 7: Frecuencia de abastecimiento	29
Figura 8: Frutas que comercializa con mayor frecuencia	28
Figura 9 Conocimiento de las propiedades benéficas	29
Figura 10 Precio del producto en temporada	29
Figura 11 Compra del producto en Amazonas	30
Figura 12 Destino de la producción	31
Figura 13 Precio que pagan los clientes por 1 kilo de pitahaya	33
Figura 14 Método de pago de los clientes	34
Figura 15 Destino y los clientes más importantes en la venta	35
Figura 16 Preferencia por el medio de publicidad	36
Figura 17 Rendimiento de producción por cosecha	37
Figura 18 Cosecha de la pitahaya al año	38
Figura 19 Tipo de abono que usa en la siembra de la pitahaya	39
Figura 20 Abono orgánico que compra o utiliza	40
Figura 21 Forma de comercialización de la pitahaya	41
Figura 22 Apoyo de organismos del gobierno	42
Figura 23 Quién establece el precio de la Pitahaya	43
Figura 24 Costo por cosecha de la pitahaya	44
Figura 25 Estrategia para reducir costos y obtener mayor rentabilidad	45
Figura 26 Mapa del Perú y Región de Amazonas	48
Figura 27 Mapa de la Provincia Bongará – Región de Amazonas	49
Figura 28 Matriz Interna – Externa de la Cooperativa	58

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sobre Plan Estratégico de la Pitahaya y su impacto en la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. Esta investigación contempla la recopilación de información de la Cooperativa, para ello se realiza un análisis del entorno externo e interno, apoyado con el análisis del método FODA, que nos indicará las oportunidades, debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa.

Posteriormente se planteó el lineamiento del negocio, junto la estrategia, para mejorar la rentabilidad, determinando los factores claves de éxito, por ello, se ha determinado que la rentabilidad de la cooperativa crece y se obtienen los indicadores de rentabilidad y margen de utilidad.

La investigación es de tipo Básica y Descriptiva, cuyo diseño fue de una sola casilla, indicando la muestra y la información de interés, la población y muestra estuvo formada por 25 trabajadores de la cooperativa. Para lograr desarrollar la propuesta se establecieron estrategias que permitieron mejorar la rentabilidad de la empresa, con la finalidad de mantener operativo al negocio con crecimiento constante, orden y capacidad.

Para el estudio se hizo uso del método científico, aplicando técnicas e instrumentos para la recolección de la información, como la observación directa, encuestas, fichaje, análisis documental y la aplicación de un test de 30 ítems, información que luego fue ordenada, analizada, interpretada y presentada en tablas y figuras apropiadamente, verificando que el Plan estratégico sobre la pitahaya ha permitido incrementar la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

Palabras clave: Plan Estratégico, Pitahaya, Rentabilidad.

ABSTRACT

This research work on the Strategic Plan of the Pitahaya and its impact on profitability in the Amazonas Siempre Verde Ltda. Agricultural Cooperative. This research contemplates the collection of information from the Cooperative, for which an analysis of the external and internal environment is carried out, supported with the analysis of the SWOT method, which will indicate the opportunities, weaknesses, strengths and threats of the company.

Subsequently, the business guideline, along with the strategy, to improve profitability was established, determining the key success factors, therefore, it has been determined that the profitability of the cooperative grows and the profitability and profit margin indicators are obtained.

The research is Basic and Descriptive, whose design was a single box, indicating the sample and information of interest. The population and sample consisted of 25 cooperative workers. In order to develop the proposal, strategies were established to improve the profitability of the company, in order to keep the business operating with constant growth, order and capacity.

For the study, the scientific method was used, applying techniques and instruments for the collection of information, such as direct observation, surveys, transfer, documentary analysis and the application of a 30-item test, information that was then ordered, analyzed, interpreted and presented in tables and figures appropriately, verifying that the Strategic Plan for Pitahaya has made it possible to increase profitability at the Amazonas Siempre Verde Ltda.

Keywords: Strategic Plan, Pitahaya, Profitability

I.

INTRODUCCIÓN

Realidad Problemática.

Una organización sea pública o privada, con fines o sin fines de lucro, deben planificar adecuadamente su futuro controlando y anticipándose a los cambios o riesgos del entorno que pueda ocasionar la implementación de un negocio a través de una buena producción, en la mayoría de los casos, al contar con un área de terreno para producción de diversas especies es el agricultor-propietario o en algunos casos el comunero quien decide sobre la siembra y cosecha un rubro específico en sus predios acorde a su unidad productiva de la misma manera administra sus recursos financieros, tratando de no descuidar su rentabilidad porque de ésta depende el logro de sus metas a corto mediano o largo plazo, por lo que la actividad debe ser considerada como un negocio con la finalidad de obtener éxitos y la maximización de beneficios sobre la base de términos económicos cuantificables y no cuantificables, teniendo en cuenta que estos dos componentes se deben analizar de manera conjunta porque son elementos determinantes de una verdadera rentabilidad.

Grimaldi, García, Gómez y Bravo (2016), manifiestan que si una empresa se encuentra en una etapa crítica esto afecta significativamente su rentabilidad, pues según un estudio a 319 empresas de Barcelona, está demostrado que ante una crisis económica las empresas medianas han sabido manejar mejor la situación que las grandes, pequeñas y microempresas. Es decir, las organizaciones agrícolas en temporadas más austeras deben optimizar sus recursos para seguir manteniéndose en el mercado.

El problema fundamental en los pobladores de la comunidad de Matiaza Rimachi, Provincia de Bongará, Región de Amazonas está alineado en optimizar la rentabilidad de los productores para lograr el desarrollo socioeconómico a través de la formación de asociaciones de pequeños y medianos productores de pitahaya, especialmente de la pitahaya amarilla tipo 1, previo a ello es necesario destacar que antes de colocar un negocio se debe analizar las condiciones del entorno del lugar y del país con la finalidad de identificar oportunidades o

amenazas para el negocio a fin de no ser afectada en su sostenibilidad financiera.

Uno de los grandes riesgos que cometen los inversionistas es pensar que mientras mayor sea el riesgo mayor serán las ganancias, sin darse cuenta que eso puede generar la crisis de la empresa. (Conexión Esan, 2015)

Es importante asimismo manifestar que en América Latina a pesar de la existencia de productores exitosos cometen muchos errores por desconocimiento en el proceso de sus negocios agrícolas siendo esta uno de los motivos del fracaso de la organización.

Frente a esta problemática es necesario diseñar e implementar un plan estratégico que permita incrementar las posibilidades de éxito y contribuir en el incremento de la productividad generando impacto en la rentabilidad a la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. para alcanzar las metas propuestas con un crecimiento constante y sostenible.

Los recursos potenciales que definen los planes de acción en la planeación estratégica que generan ventajas competitivas y de sustentabilidad está basado en alinear competencias, identificar fortalezas y debilidades y constituir el conjunto de medidas integradas que se utilizarán para garantizar que la organización logre los resultados planteados respondiendo al entorno del negocio. El éxito alcanzado en una sociedad es por la capacidad de predecir cambios en su entorno. (Martínez, 1999).

En la presente investigación se tendrá en cuenta las buenas prácticas agrícolas, entre ellas las medidas sanitarias y fitosanitarias en el marco de una buena producción de pitahaya que constituyen responsabilidad social, es decir implementar modelos alternativos con cambios significativos en la actitud, conciencia plena y visión de los productores para establecer mediante el plan estratégico sistemas de rentabilidad con estándares de calidad deseados. La rentabilidad de la pitahaya consiste en la venta de fruto y tallo para resguardar múltiples necesidades, de esta manera mientras crecen las plantaciones se puede continuar con la venta de la cosecha limitando pérdidas en la

organización. Una de las preocupaciones principales del agricultor es la calidad y el rendimiento del producto, debido a que en el mercado nacional e internacional se está incluyendo la venta de productos sanos sin que afecte la salud del consumidor.

El descontrol en la productividad de la Pitahaya amarilla tipo 1 entre ellos el tamaño sumamente pequeño del fruto, impide el desarrollo en el nivel de vida del productor siendo afectado en el costo sin recuperar lo invertido

Entre las características de la pitahaya, está su resistencia a diferentes condiciones climáticas y requerimiento de manejo mínimo, por lo que en las regiones que presentan escasez de recursos hídricos se convierte en una actividad de importancia económica y social, tal es el caso de las comunidades rurales en México

Para la agricultura, el cultivo de pitahaya, en regiones con escasez de recursos hídricos constituye una actividad de importancia en lo económico y social, representando en el agricultor el principal sustento familiar como es el caso de las comunidades rurales en México y en varios países de América.

Justificación

La presente investigación se justifica porque permitió desde un punto de vista práctico la elaboración de un plan estratégico para garantizar una buena producción de la Pitahaya en la zona de Matiaza Rimachi, Bongará, Amazonas, donde se ha propuesto la formación de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda., por tener un clima y suelo apropiado para el cultivo de la Pitahaya, especialmente la amarilla tipo 1, con algunas alternativas de desarrollo y producción para incrementar la rentabilidad del producto en esta comunidad , por sus ventajas, oportunidades y fortalezas que poseen los productores, mediante la elaboración de un plan estratégico con ventajas competitivas. La pitahaya es un nuevo producto que entrara al mercado con un potencial muy amplio en la industria y rentabilidad de diferentes países, beneficiando el desarrollo económico.

Así mismo, es importante tener en cuenta, que la pitahaya consta de una extensa comercialización y variación; la pitahaya posee un gran potencial y es un nuevo cultivo que permitirá el progreso agrícola y económico en la mayoría de los continentes y especialmente en varios países de Latinoamérica, incluyendo el Perú, ya que es un fruto de gran adaptabilidad a condiciones ambientales diversas (cualidad que favorece el establecimiento de su cultivo en diversas regiones) En el Perú y principalmente en la zona de Matiaza Rimachi, Nuevo Horizonte y Churuja (provincia de Bongará, región Amazonas) poseen amplias posibilidades de producción e industrialización, alta rentabilidad por su gran demanda en los mercados regionales y nacional. Su preferencia en el mercado internacional, por ser un producto orgánico, es muy buena.

Formulación del problema.

¿En qué medida el plan estratégico de pitahaya impactará en la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. - 2019?

Hipótesis

Si se elabora el plan estratégico de pitahaya, entonces impacta significativamente en la rentabilidad de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. -2019

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de la Pitahaya para incrementar la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo e interno de la zona geográfica de Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.
- Elaborar el plan estratégico de rentabilidad de la pitahaya amarilla tipo 1 en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.
- Implementar las actividades para garantizar la producción de la Pitahaya en óptimas condiciones.

- Evaluar el impacto del Plan estratégico de la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

II. MARCO TEÓRICO

Trabajos Previos

Así mismo algunos antecedentes a nivel internacional como el de Dífilo (2017), tesis denominada 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, realizada en la Universidad Central del Ecuador- Facultad de Ciencias Administrativas, llegó a las siguientes conclusiones:

Se cumple con la hipótesis motivo de la investigación debido a que la Asociación de Productores hace énfasis en la necesidad de aprovechar negocios internacionales, en el cual se debe involucrar el beneficio económico y social, no solo del grupo sino también de la localidad. Así mismo se evidencia que es necesario la aplicación de innovación organizacional en función del aprovechamiento de nuevos mercados.

Las funciones o tareas a realizar por cada miembro de la empresa asociada no se encuentran vinculadas, se presenta confusión al momento de ejecutar. Las personas se desempeñan en diferentes actividades sobre las que no conocen y demoran todos los procesos de la asociación. Los procesos involucrados en la comercialización y producción de pitahaya, es decir, cultivo, cosecha, post cosecha y comercialización no han sido mejorados hace mucho tiempo, no se presenta evolución ni renovación continua. Por esta razón, los procesos se vuelven repetitivos y se realizan en mayor tiempo de lo estimado, incluso no cuentan con un control e indicadores para verificar el nivel de cumplimiento de los procesos.

La gestión sobre la calidad en los procesos que aplica la Asociación cumple con las exigencias de las entidades correspondientes, pero si se desea aprovechar

oportunidades de negocio en otros mercados (internacional) hace falta realizar mecanismos de fortalecimiento. Los miembros de la Asociación consideran que un fortalecimiento adecuado de esta organización se debe emprender acciones de mejora no solo en la parte operacional sino también tener una idea sobre el entorno global en el que se involucren.

Muñoz (2018) tesis titulada “Estudio de factibilidad financiera para la producción de pitahaya (*Hylocereus undatus*, Britt and rose) de exportación, en la Comuna Julio Moreno, Provincia de Santa Elena, realizada en la Universidad Estatal Península de Santa Elena- Facultad de Ciencias Agrarias- Ecuador”, llegó a las siguientes conclusiones:

La producción de pitahaya roja requiere una inversión inicial de \$350 205,38, donde se considera la construcción de instalaciones, compra de maquinarias y equipos para manejo de cultivo, así como muebles de oficina. El mantenimiento del cultivo en el segundo año es de \$38 504,80, aumentando en función de la producción anual del cultivo.

La recuperación de la inversión se proyecta para el cuarto año. El análisis financiero refleja una Tasa Interna de Retorno del 27% que demuestra que el proyecto es factible durante los siete años que se va a ejecutar, mientras el Valor Actual Neto es de \$543 554,42 la relación costo beneficio es de \$ 1,34 que indica que cada dólar invertido tendrá una utilidad de \$ 0,34. En el proyecto se reflejan ingresos a partir de tercer año debido a que la inversión para el establecimiento del cultivo es elevada, la capacidad de producción es de 10 hectáreas con una densidad de siembra de 2 200 plantas por hectárea.

Bonilla (2019) en su tesis titulada “Plan de negocios para comercializar la pitahaya de mayo producida en San José Chichihualtepec”, realizada en la Universidad Tecnológica de la Mixteca, concluye en que:

Para que los productos de mayo puedan comercializarse en un mercado competitivo y logren la elevación en el nivel de vida, para el éxito, se debe realizar un plan de negocio que se adapte a cualquier empresa de la región, siendo el requisito fundamental el tipo de producto que tenga la organización direccionándolo al objetivo del mercado

Castellanos (2010), en su investigación titulada Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la pitaya amarilla en fresco en el Valle del Cauca Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, ejecutada en la Universidad de Colombia, concluye en que:

Los resultados de dicha investigación se deben divulgar y difundir ampliamente a través de una capacitación con un componente muy importante en la parte práctica o de campo. En esta investigación la pitahaya amarilla en el Valle del Cauca se recomienda el diseño de por lo menos dos o tres paquetes tecnológicos que se ajusten con mayor propiedad a las diferentes regiones productoras de manera que los productores acojan el que mejor se adapte a su situación particular.

De acuerdo con los criterios de calidad, productividad y competitividad, analizados se concluyó que todavía hay mucho por hacer para lograr que la cadena se identifique con el modelo planteado. Hay que replantear el concepto de pequeño productor y especialmente en el caso de la pitahaya, puesto que este no puede seguir clasificándose por el área en hectáreas sino por la capacidad productiva de generar valor agregado en el espacio. En este sentido la pitahaya genera mayor riqueza por hectárea que muchos cultivos que tradicionalmente han practicado los agricultores.

Por ser la pitahaya un cultivo que mejora la productividad en pesos del área sembrada se hace necesario la ejecución de la agenda tecnológica y no tecnológica, pues es solo allí donde se garantiza una productividad física, en calidad y en dinero que sea creciente. La construcción de redes entre los productores, investigadores y asistentes técnicos facilita el fortalecimiento de un tejido social que tiene como eje articulador la actividad productiva: El cultivo de la pitahaya. Para garantizar un futuro competitivo de los productores de pitahaya a través de su cultivo, es necesario que la articulación Ciencia, Tecnología e Innovación-Asistencia Técnica Productores de pitahaya tenga altos grados de eficiencia y eficacia.

Antecedentes a nivel Nacional

Vite (2014) en su tesis titulada “Posibilidades de introducir el cultivo de pitahaya en el Distrito de Frías- Ayabaca- Piura”, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

La pitahaya presenta un alto potencial para ser desarrollado como cultivo, convirtiéndose en una alternativa rentable mejorando significativamente la calidad de vida mediante nuevas oportunidades de empleo y así logre un bienestar de la población de Las Cuevas y Huasipe.

Esta propuesta tiene como respaldo la demanda que hoy representa la venta de la pitahaya con precios elevados en el mercado nacional e internacional, comprobando de esta manera que se pueda aportar y mejorar el crecimiento económico de la población de Las Cuevas y Huasipe.

Antecedentes a nivel Regional

La Torre y Zagaceta (2016) en su tesis titulada: “Modelo de administración estratégica para mejorar la competitividad agrícola de la papa (*Solanum Tuberosum*), en el distrito de Conila – Cohechan, provincia de Luya Región Amazonas Año 2016”. En las conclusiones se determina que:

Para garantizar un buen funcionamiento de la cadena productiva de Aguaymanto de Chachapoyas de la región de Amazonas, es necesario realizar el plan de negocios con la implementación y el equipo indispensable a fin de lograr mayor competitividad de negocio.

Vásquez y Bacalla (2017) en su tesis titulada “Propuesta de Modelo de Negocio para mejorar el posicionamiento de mercado, Asociación La Flor de la pitahaya, distrito de Churuja – Amazonas -2017”, realizada en la Universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, manifiestan en sus conclusiones que:

La propuesta de un modelo de negocio permitiría mejorar el posicionamiento en el mercado de la Asociación La Flor de la Pitahaya de Churuja, después de la propuesta desarrollada cuya evaluación económica indica la viabilidad y que a mediano plazo generará rentabilidad para la asociación.

Teorías relacionadas

Las teorías de manera específica en cuanto al cultivo y producción de la pitahaya no se ha logrado encontrar; sin embargo los investigadores han optado por teorías que tienen que ver con el destino de la producción, y sobre todo enmarcado con la parte económica y social, tales como a continuación se detallan:

a) Teoría del Superávit Comercial Fue dominante entre los siglos XVI, XVII y parte del siglo XVIII. Amparando las ganancias que tuvieron los primeros Estados Nación: España, Inglaterra, Francia y Holanda, dirigidos para el comercio exterior. Para los mercantilistas, autores de esta teoría, la estrategia en beneficio y buscando mejores resultados en un país era realizar mayor exportación que importación de tal manera que el precio del mercado subía considerablemente y frenaban las importaciones. Se creía que el superávit comercial era favorable para las economías ya que si un país lograba el superávit.

b) Teoría de La Ventaja Absoluta, Adam Smith en su obra clásica “The Wealth of Nations” de 1776, manifestó lo más valioso de un país el mejorar constantemente la calidad de vida de los ciudadanos, de esta manera se logra obtener la verdadera riqueza y no en tener grandes pilas de oro. Nunca se debe producir en casa lo que se pueda adquirir, a un menor costo, de otros países. Esta teoría es la primera en considerar la especialización como un factor estratégico para los países.

c) Teoría de la Localización. La teoría de la localización de los suelos tiene su origen en los trabajos que hizo en Alemania en 1820 Johann Heinrich Von Thünen, el estado aislado. Esta teoría estudia la diferente producción que tiene el planeta según su distribución desigual, lo que da a lugar la explotación según la especialización que tengan.

d.) Teoría del comercio justo. Según (Otero, 2008): Es considerada una visión humanista del comercio libre, la filosofía del comercio justo radica que si se pretende ver un crecimiento sostenible de las naciones se tiene que ayudar a los países en desarrollo con sus relaciones comerciales éticas y responsables.

Esta teoría busca establecer diversos beneficios a favor de los trabajadores, buscando un desarrollo sostenible y alineándose más a la investigación que venimos realizando para favorecer a la exportación del producto dando la calidad que el consumidor merece.

e) Teoría de Niveles Del Producto: Según Kotler y Armstrong, un producto posee tres niveles: producto básico que concierne a la parte del consumidor y su necesidad primordial, las diversas particularidades que se espera recibir del producto real y producto aumentado que sobrepasa las expectativas del consumidor.

III. METODOLOGÍA

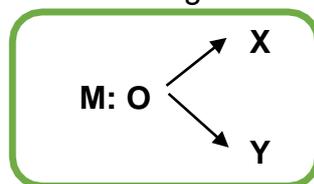
3.1. Tipo y Diseño de investigación

Según el enfoque la investigación es cuantitativa, de tipo Básica y Descriptiva.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño es la forma como se somete la hipótesis a prueba, es decir plan para afirmar si es cierto o no los resultados encontrados, para la investigación el diseño es no experimental, transversal.

Es una investigación descriptiva o no experimental de tipo transversal: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, pág. 149).

Para el estudio se utilizó el siguiente esquema:



Donde:

M: Muestra conformada por 25 trabajadores de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

O: Observación para recolectar información de interés.

X: Variable Independiente: Plan estratégico.

Y: Variable Dependiente: Rentabilidad

3.2. Variables y su operacionalización

3.2.1. Identificación de Variables:

Variable Independiente (VI): Plan Estratégico: Construir mediante el plan estratégico las actividades y mejoras tanto económicas como ambientales para ir mejorando la calidad de la organización y su rentabilidad, analizando los resultados obtenidos de las matrices FODA EFI, EFE, AMOFHIT, PESTE, FODA Cruzada

Variable Dependiente (VD): Rentabilidad: Evaluar cuanta ganancia está logrando obtener la empresa por sus ventas mediante el flujo efectivo del año 2018.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Estuvo conformada por 25 trabajadores de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

3.3.2 Muestra

Se determinó por el 100 % de la población, es decir, por los 25 trabajadores de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

3.3.3. Muestreo

Es de tipo *no probabilístico*. Aquí las unidades de muestreo no se seleccionaron por procedimientos aleatorios. Este muestreo dependió del criterio del investigador.

3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

3.4.1. Técnicas

Las técnicas que se usaron para recolectar la información fueron las siguientes:

Observación: Se observó permanentemente la evolución del terreno lo que permitió diagnosticar la calidad del suelo donde se plantaron la Pitahaya amarilla.

Encuesta: Esta técnica sirvió para recolectar la información más detallada.

Matrices: Para poder lograr un análisis más exacto de la cooperativa se elaboró una variedad de matrices estratégicas como FODA EFI, EFE, AMOFHIT, PESTE, FODA Cruzada

Bibliografía: Se utilizó para la recolección de información de textos y trabajos de investigación referente a las variables.

Investigación Documental: Sirvió para averiguar todo lo referente a las variables planteadas, recurriendo a fuentes de información como: textos, revistas, tesis, proyectos de investigación, etc.

Evaluación: Se hizo evaluaciones periódicas para verificar la calidad de producción de la Pitahaya.

3.4.2. Instrumentos

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

Guía de observación: Se utilizó para anotar las observaciones dirigidas en el campo.

Cuestionario de la Encuesta: Con este instrumento se recolectó los datos que sirvieron para su respectiva codificación y análisis.

Fichas bibliográficas: Permitted recolectar la información para la elaboración de las Referencias Bibliográficas correspondientes.

Hojas de codificación y tabulación de datos documentales: Este instrumento permitió ordenar, agrupar, clasificar y ubicar la información recogida para su adecuada codificación.

Guías de Evaluación: Sirvieron para ir registrando los avances del trabajo con los trabajadores hasta la finalización de la investigación.

3.4.3. Validez y Confiabilidad

Para la validez y confiabilidad del instrumento se hizo mediante la opinión de tres expertos de gran prestigio en investigación de dos universidades externas, tales como: Dr. Ever Salomé Lázaro Bazán de la Universidad Politécnica Amazónica de Bagua Grande y, de la Dra. Hilda Panduro Bazán de Lázaro de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y el Ingeniero Agroindustrial Dr. Gary Sánchez García Guevara.

3.5. Procedimiento

1. Se fomentó la cooperación entre los asociados para mejorar la producción de la pitahaya en Amazonas.
2. Se elaboró con participación activa el Plan estratégico de la rentabilidad de la pitahaya amarilla en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.
3. Se capacitó a los miembros de la cooperativa en el sembrío, mantenimiento y cosecha para una producción con valor agregado.
4. Se mejoró el proceso de producción de la pitahaya para una adecuada distribución a nivel nacional con perspectiva a la exportación con los requerimientos de control de calidad.
5. Se evaluó periódicamente el impacto del Plan estratégico de la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.
6. Finalmente, se verificó que el plan estratégico impacta significativamente la rentabilidad de pitahaya amarilla en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

3.6. Métodos de análisis de datos

En la búsqueda de un nivel competitivo de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde, se utilizó como fuente de información las técnicas de recopilación de datos señalados en esta investigación. Luego de proceder al tratamiento de la información recolectada, se procedió a ponderar los criterios a evaluar de la competencia en un rango desde bajo hasta muy alto. Finalmente se logró identificar mediante el análisis de datos con cual se obtendrá resultados

competitivos.

Para definir la estrategia de la empresa, se utilizó como fuente de información al grupo de expertos. Posteriormente, se obtuvo la misión, visión, valores, objetivos y el diagnóstico del FODA, EFI, EFE, PESTE, AMOFHIT. Finalmente, se analizaron los datos recolectados, se codificaron y tabularon para presentarlos en tablas simples y de doble entrada con sus figuras y tablas respectivas, en el capítulo de resultados de la investigación

3.7. Aspectos éticos.

Se desarrolló la investigación bajo las siguientes reglas:

Desarrollar la investigación observando los principios y valores de la Universidad César Vallejo.

Respetar la vida y buenas condiciones de las plantas de pitahaya que participan en la investigación. Su privacidad, así como la confidencialidad de sus datos y de las personas que intervienen en la investigación. Así mismo, respetar su identidad sociocultural. En caso de las plantas de Pitahaya, considerar que forman parte del ecosistema de la zona y serán valorados como tal.

Respetar los derechos de autor y de la propiedad intelectual, citando como corresponde a sus respectivos autores, evitando el plagio de trabajos ajenos.

Realizar la investigación con el fin de mejorar la calidad de vida de las plantas de Pitahaya y de las personas en favor del desarrollo sostenible y de la rentabilidad económica de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. de Amazonas y las comunidades a fines.

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción de la empresa

La Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. se creó el 22 de febrero del 2018 mediante una reunión llevada a cabo en el local comunal del Caserío de Nuevo Horizonte del distrito de Valera, provincia de Bongará, región Amazonas,

reunión en la cual se estableció la constitución de la Cooperativa con 25 comuneros que tiene como principal objetivo y función el de ejecutar cualquier tipo de operaciones y actividades enfocadas a lograr el mejor beneficio para la cooperativa y el de su comunidad agraria logrando de esta manera un excelente desenvolvimiento en el mundo rural, así como atender a cualquier otro servicio que sea propio de la actividad agraria sobre la producción de la pitahaya y sus derivados o estén directamente relacionados con ellas.

Su funcionamiento se basa, primordialmente, en la cooperación de todos sus socios. Todos “cooperan” a favor de la cooperativa de una manera directa, consiguiendo un bien y un servicio integro en un ambiente confortable pudiendo trabajar en las mejores condiciones, basado en el cultivo, producción y venta de la pitahaya.

Podemos decir que sus características se resumen en:

Características de la cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.:

1. El estatuto precisa que todas las acciones de exploraciones agrarias que deseen realizar los socios tendrán que ser realizadas en el perímetro territorial de actuación de la cooperativa.
2. Podrán organizar el uso de manera común sobre la maquinaria agrícola debiendo regular estatutariamente las siguientes peculiaridades:
 - La sección de sociedad, indica que es obligatorio mantenerse como socios durante un plazo planeado, no pueden dejar la sociedad durante el periodo de desembolso de la maquinaria de la cooperativa a excepción de los socios dados de baja justificada previstos en los Estatutos.
 - Se rigen ciertos criterios sobre la aportación obligatoria que tiene cada socio y el capital establecido y el compromiso en cuanto a la adquisición de la maquinaria.
 - Es obligatorio mantener un orden sobre cualquier tipo de actividad o funcionamiento de la maquinaria y equipo de la cooperativa, en donde se brindó un servicio, esto se registrará y se tendrá al día en un libro de registro.

3. Los Estatutos de la Cooperativa indica que si un socio es dado de baja justificada en el momento de su liquidación tiene que realizar el reembolso de cualquier tipo de deuda que mantiene con la cooperativa como puede ser entrega de suministros, sanciones impuestas y cualquiera otra, así como las aportaciones pendientes de pago y las obligaciones económicas contraídas con la cooperativa.

Luego se constituyó los órganos de gobierno, según la siguiente estructura:

1. Asamblea General,
2. Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia;
3. Comité Electoral,
4. Comité de Educación y la
5. Gerencia.

Siendo nueva la Cooperativa se ha determinado que el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité Electoral lo elige la Asamblea General. El Vicepresidente del Consejo de Administración elegido asume la presidencia del Comité de Educación.

Las funciones principales de los órganos de gobierno o comité especializado son:

- La Asamblea General es el máximo órgano de decisión de la cooperativa.
- El Consejo de Administración es el responsable del funcionamiento administrativo.
- El Consejo de Vigilancia asume el rol de control interno de la cooperativa.
- El Comité de Educación se encarga de desarrollar las capacidades de gestión de la cooperativa y de las empresas socias.
- El Gerente es el representante legal de la cooperativa.

Cabe mencionar que como cooperativa es una organización líder en productos de pitahaya abarcando localmente el setenta por ciento. Actualmente la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda., tiene una participación en el mercado nacional y en perspectivas de hacerlo en exportaciones del producto por su calidad.

La cooperativa tiene la **misión** de lograr continuamente la innovación y el desarrollo de todo nuestro personal, se brinde a nuestros consumidores productos de calidad y alimentos sanos, obteniendo un impacto real y de forma positiva satisfaciendo de la población con la que se está trabajando creando sostenibilidad para el valor de inversión.

Su **visión** es consolidarse como un proveedor de vanguardia y referencia de alimentos inocuos y frescos para todos los clientes y hogares del Perú.

4.2. Resultados de la Variable Dependiente:

Rentabilidad

La rentabilidad tiene un solo propósito que es obtener resultados económicos favorables en donde se ve involucrado diferentes tipos de acciones. Mediante la rentabilidad las empresas pueden medir y hacer una evaluación de las ventas que puedan estar produciendo y las ganancias que estén generando a la inversión que realizaron los dueños.

Teniendo en cuenta que la rentabilidad económica o rendimiento del activo, se puede llegar a medir el rendimiento de los activos totales netos (toda la inversión neta que se gestionó de la cooperativa), al margen de establecer una adecuada estructura financiera. La rentabilidad económica nos permite encontrar un punto estratégico de la investigación agraria, además que es un apoyo por ser un instrumento práctico y conocedor de una adecuada planificación, organización y control financiero. Mientras los resultados sean más elevados la ratio nos indicará que está logrando más productividad del activo.

La rentabilidad tiene una estrecha relación directa con el factor riesgo por lo tanto las empresas deben asumir dicho reto, pues si desean general mayor rentabilidad deberán a la vez aumentar el riesgo y de la misma forma si quieren disminuir los riesgos que puedan tener en el futuro esto generara disminución de rentabilidad, por ello es importante tener en cuenta que para que una empresa logre sus propósitos y fines establecidos de sobrevivencia es necesario producir utilidades.

4.2.1 Flujo de Efectivo

Tabla N° 1. Flujo de Efectivo de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

COOPAASV			
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
AL 31/12/18			
EXPRESADO EN SOLES			
INGRESOS		EGRESOS	
<i>Saldo inicial</i>	31,586.00	<i>pago a proveedores</i>	-19,862.00
<i>cta por cobrar comerciales</i>	25,689.00	<i>tributos por pagar gastos</i>	-11,250.00
<i>cta por cobrar diversas</i>	21,562.00	<i>administrativos</i>	-13,650.00
<i>cta por cobrar accionistas</i>	25,862.00	<i>gasto de ventas</i>	-3,564.00
<i>dividendos percibidos</i>	1,258.00	<i>gastos de traslado</i>	-1,528.00
<i>ingresos diversos</i>	1,536.00	<i>gastos por extensión</i>	-963.00
<i>ingresos financieros</i>	1,254.00	<i>gastos de gestión</i>	-14,586.00
		<i>gastos diversos</i>	-11,526.00
		<i>gastos financieros</i>	-2,568.00
	108,747.00		-79,497.00

Saldo: 29,250.00

Elaborado por: autor de tesis

El flujo de efectivo que se puede observar en la tabla determina todo lo que se aconteció y sucedió cada año con respecto al manejo del dinero de la cooperativa, se puede establecer se en efecto hubo más ingreso o salida del según los años de trabajo, este cuadro nos permitirá definir si la cooperativa tiene que financiar o invertir, por ejemplo se puede observar que durante el año 2018 se posee una utilidad baja ya que en ese periodo no se ha ejecutado todavía el proyecto y es lo que se tiene que desembolsar para su ejecución, por ello se tuvo que acudir al financiamiento, de esta manera también se logra observar que en el siguiente año se obtuvo más ingresos que egresos, pudiendo tomar decisiones acertadas de dicho superávit como la reinversión del presupuesto o el ahorro. Los valores del flujo se obtienen restando la venta de producción y los egresos de la cooperativa.

Al observar los resultados conseguidos podemos darnos cuenta que son muy similares durante los períodos 2018 y 2019, mejorando un poco en el período actual (2020). Por otro lado, en diferentes investigaciones se puede determinar que es importante el factor tamaño empresarial por su influencia en la rentabilidad de las entidades. Las cooperativas encargadas de la producción de pitahaya, según diferentes estudios, tienen una dimensión muy pequeña (su cantidad de socios involucrados oscila entre los 25 socios la más pequeña, tal como la nuestra; y una cantidad de 620 socios la más grande), por lo que se deduce es uno de los factores que influye cuales pueden ser los resultados de la rentabilidad.

Somos conscientes que debe existir una adecuada planificación de los costos y de los gastos que se pueda generar para lograr obtener utilidades. La rentabilidad también es comprendida como toda acción económica que se aplica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

De acuerdo a los Indicadores de Rentabilidad es muy indispensable y necesario prestar atención a todos los análisis que se obtenga de la rentabilidad porque la cooperativa para poder sobrevivir necesita producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrá atraer capital externo y continuar de manera óptima sus operaciones normales.

El cultivo y producción de la pitahaya es una actividad rentable, aunque en un periodo de mediano y largo plazos, pues recién las inversiones se logran recuperar al tercer año de establecida la plantación y recién a partir del cuarto año se empiezan a obtener las utilidades. La asociación con otros cultivos durante los dos primeros años es una estrategia que debe utilizarse para acelerar la recuperación de las inversiones, así como para efectuar un mejor manejo de la tierra y aprovechar al máximo el trabajo incorporado.

La buena demanda de la pitahaya cada día es más importante y creciente en los mercados regionales se están distribuyendo y en las zonas en que se producen, se puede observar que su aceptación es cada vez mayor en el

mercado nacional e internacional, en donde ya son reconocidas como una exquisita y exótica fruta tropical.

La alta rentabilidad de la pitahaya permite el financiamiento de proyectos para incrementar y mejorar su producción, así como el tratamiento post-cosecha y el desarrollo de su posicionamiento comercial.

4.3. Identificación de causas

Causas Directas:

Entre las causas directas que originan el problema central mencionaremos los siguientes:

- 1) Actividad económica poco rentable
- 2) Escasa oferta y baja calidad de la fruta pitahaya amarilla
- 3) Bajos precios de venta y desvinculado con el mercado
- 4) Los productores cultivan pitahaya dentro de la huerta familiar,
- 5) Un manejo tradicional del cultivo “producir para ofertar”, donde la mano de obra y las prácticas culturales no son valorizadas por el productor,
- 6) La gestión de los recursos productivos, suelo, agua, y capital humano que no son aprovechados eficientemente, lo que genera costos de producción mayores a los beneficios obtenidos después de la venta, resultando una iniciativa económica poco rentable para el productor.
- 7) Aún hay debilidad en la Cooperativa para la comercialización organizada.
- 8) Deficientes riegos, reduce los niveles de producción.
- 9) Limitado acceso a tecnologías innovadoras de manejo agronómico de la pitahaya.
- 10) Limitadas competencias en gestión empresarial.
- 11) La poca producción, y deficientes prácticas de cosecha y post cosecha, dan como resultado una escasa oferta del producto y baja calidad de la fruta.
- 12) Bajos precios de venta y desarticulación con el mercado, la desorganización de los productores, y sus limitados conocimientos en gestión asociativa y empresarial de la iniciativa económica, impiden su

participación competitiva en la cadena de comercialización de la pitahaya, relegándolos a la venta local e informal, donde el acopiador local establece las reglas de mercado.

Causas indirectas:

Las causas indirectas que contribuyen al efecto final tenemos:

- 1) Limitados ingresos económicos de las familias, el manejo tradicional del cultivo de la pitahaya, y la ineficiente gestión integral de la parcela, dan como resultado bajos ingresos afectando las precarias economías de las familias productoras.
- 2) Escasa generación de empleo, El cultivo de pitahaya es altamente demandante en mano de obra en todo el proceso productivo, cosecha y post cosecha, sin embargo su actual condición de producción en pequeñas huertas familiares y como cultivo de subsistencia, limita su capacidad para generar 84 empleos permanentes por campaña de producción.
- 3) Actividad económica poco rentable: Escasa oferta y baja calidad de la fruta, bajos precios de venta y desvinculado con el mercado.
- 4) Limitadas competencias de las/los productores para la innovación tecnológica y comercialización competitiva de la pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*)

Efecto final:

La congruencia de todos los problemas antes mencionados genera el incremento de la pobreza afectando la calidad de vida de las familias en los distritos de Valera, Churuja y Jazán, en la provincia de Bongará, región Amazonas, que constituye la zona de la pitahaya en Amazonas.

Al ejecutar la investigación y después de haber aplicado el instrumento, los datos recolectados de los investigados, arrojaron los siguientes resultados:

De los 25 investigados, el 84% son del género masculino y el 16% del género femenino. En cuanto a la edad, el 96% fluctúan entre los 18 y más de 50 años y el 4% son menores de 18 años. Sobre el grado de instrucción, los trabajadores de la Cooperativa, el 81% tienen educación primaria, el 17% educación secundaria y el 2% educación superior.

Sobre el instrumento de medición (cuestionario) desarrollado por los 25 trabajadores, se puede describir y explicar los resultados siguientes:

1. ¿Conoce usted la Pitahaya? Sí No

Tabla N° 2: Nivel de conocimiento sobre la Pitahaya

Nivel de conocimiento	F		%
Sí	23		92
No	2	8	
Total	25	100	

Fuente: Cuestionario

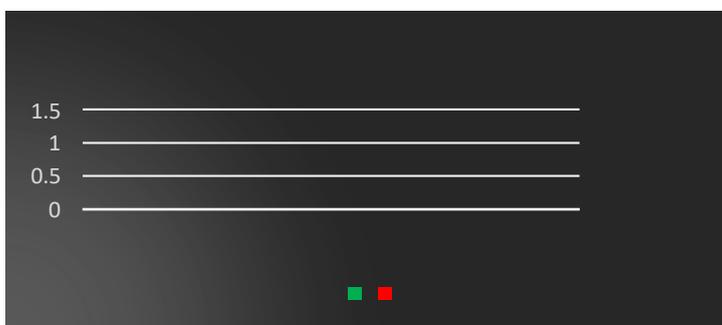


Figura 1: Nivel de conocimiento sobre la Pitahaya

Según la tabla N° 2 y figura N° 1; se puede observar que el 92% de los investigados conocen la pitahaya. Sin embargo, aún el 8% responde no conocer dicha fruta. Por lo que queda claro que la inmensa mayoría tiene conocimiento de la pitahaya, debido a que ellos viven en la zona donde se cultiva este producto.

2. ¿Cree usted que es? Una fruta Una hortaliza

Tabla N° 3: Nivel de conocimiento si la pitahaya, es una fruta u hortaliza

Nivel de conocimiento de la pitahaya	F	%
Fruta	22	88
Hortaliza	3	12
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

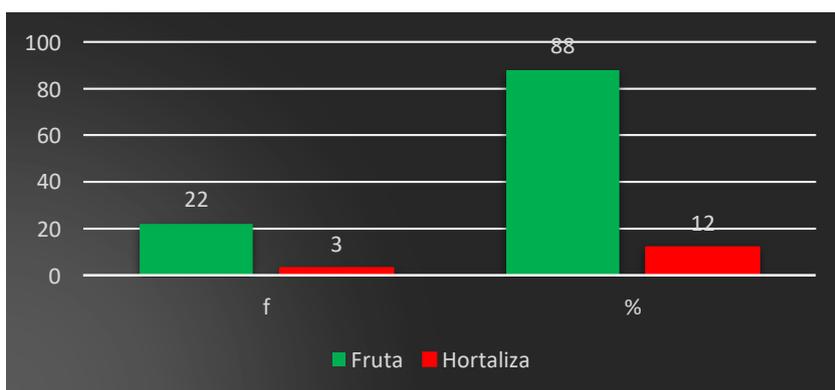


Figura 2: Nivel de conocimiento si la pitahaya, es una fruta u hortaliza

Tal como se aprecia en la Tabla N° 3 y Figura N°2; el 88% identifica a la pitahaya como una fruta y el 12% responde que es una hortaliza. Esto nos demuestra que un regular porcentaje de investigados sigue confundiendo a la pitahaya como una hortaliza.

3. ¿Dentro de los productos que usted acostumbra a comprar se encuentra la pitahaya?

Sí No

Tabla N° 4: De los productos que compra está la pitahaya

¿Compra pitahaya?	f	%
Sí	11	44
No	14	56
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

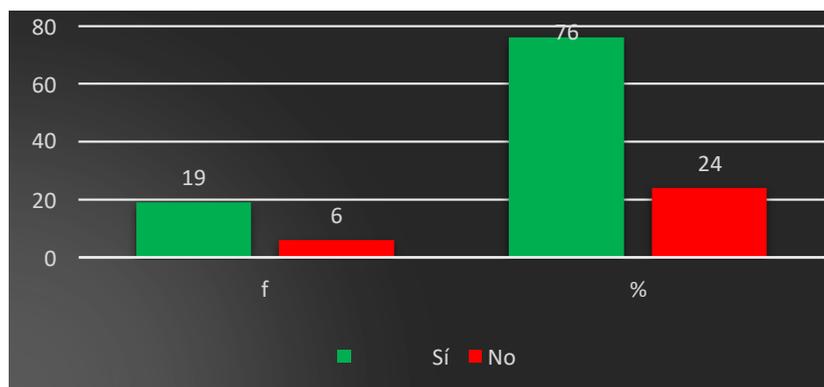


Figura 3: De los productos que compra está la pitahaya

Al observar la Tabla N° 4 y Figura N°3; se puede saber claramente que los trabajadores de esta zona rural, compran la pitahaya en un 14%, mientras que no prefieren su compra un 56%; es decir, que la mayoría no se interesa en comprar este producto bandera de la zona, que es la pitahaya, posiblemente será porque ellos la cultivan y lo tienen a la mano, por eso prefieren comprar otros productos. Pueda ser que esperen la temporada de la cosecha.

4. ¿Sabe usted que este producto está siendo exportada desde nuestro país u otros lugares del mundo? Sí No

Tabla N° 5: Conocimiento sobre la exportación de la pitahaya

¿Conoce la exportación de pitahaya?	f	%
Sí	19	76
No	6	24
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

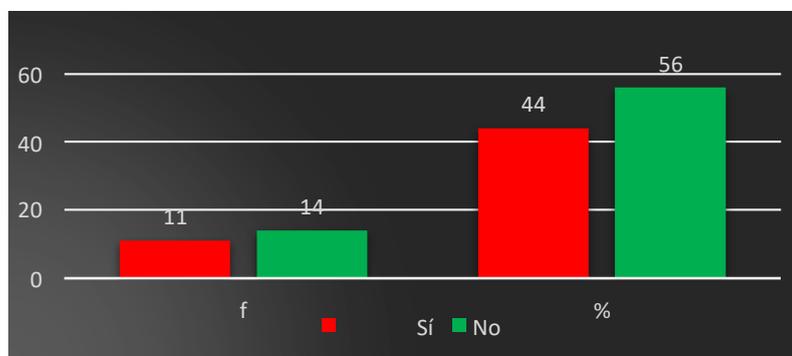


Figura N° 4: Conocimiento sobre la exportación de la pitahaya

Sobre el conocimiento de los investigados si la pitahaya se exporta desde el Perú hacia otros países, el 76% respondieron que sí lo saben, mientras que el 24% mencionan no saber sobre su exportación. De sus respuestas deducimos que la mayoría si conoce de la exportación, ya que siempre han estado interesados en mejorar su producto para ser vendidos en el extranjero y obtener mejor rentabilidad.

5. ¿Cree usted que los trabajadores de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda., están preparados para realizar la siembra y cosecha de este producto y ser exportador? Si No

Tabla N° 6: Están los trabajadores preparados para la siembra y cosecha de la pitahaya

¿Trabajadores preparados?	f	%
Sí	20	80
No	5	20
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

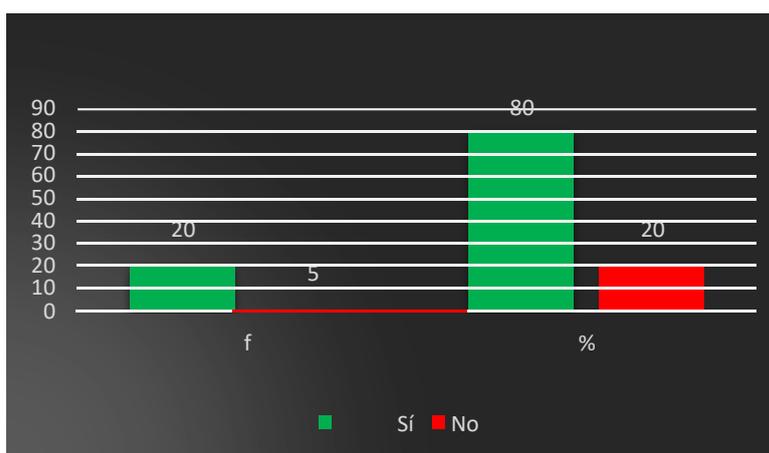


Figura 5: Están los trabajadores preparados para la siembra y cosecha de la pitahaya

El 80% de los trabajadores de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde, se consideran estar preparados para la siembra y cosecha de la pitahaya, sin embargo, el 20% aún creen no estar bien preparados para la siembra y cosecha de este producto, pero tienen un gran interés por aprender y superar esta debilidad (Ver Tabla N° 6 y Figura N° 5)

6. ¿Dónde adquiere este producto?

Mercado

Súper mercado

Otros Especifique:

Tabla N° 7: Lugar donde adquiere la pitahaya

¿Dónde adquiere la pitahaya?	F	%
Mercado	12	48
Supermercado	1	4
Otros: Chacra	8	32
Vecinos	4	16
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

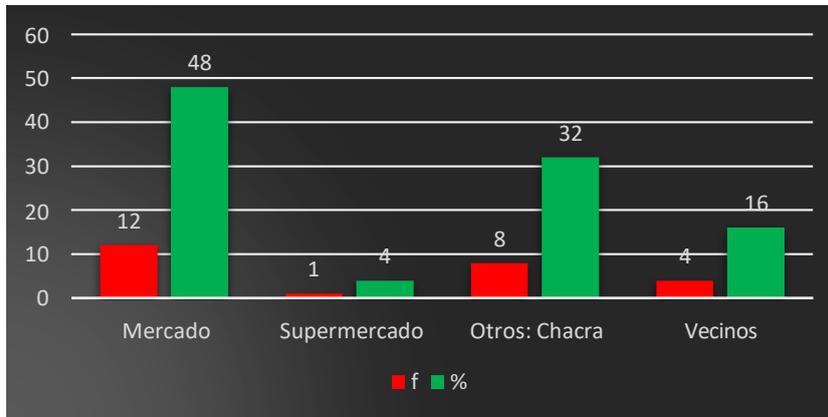


Figura 6: Lugar donde adquiere la pitahaya

De acuerdo a como se aprecia en la Tabla N° 7 y Figura N° 6; el 48% de los investigados compran la pitahaya en el mercado y el 4% en el supermercado. De los que respondieron Otros, el 32% mencionaron que compran directamente de la chacra y el 16% de los vecinos. Según sus respuestas, la mayoría prefieren comprarlo en el mercado, pero también se aprecia que la otra mayoría prefieren comprar en la chacra.

7. ¿Con qué frecuencia se abastece?

Cada 2 días

Cada 8 días

Cada 15 días

Cada 30 días

Tabla N° 8: Frecuencia de abastecimiento

Frecuencia de abastecimiento	F	%
Cada 2 días	0	00
Cada 8 días	2	8
Cada 15 días	6	24
Cada 30 días	17	68
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

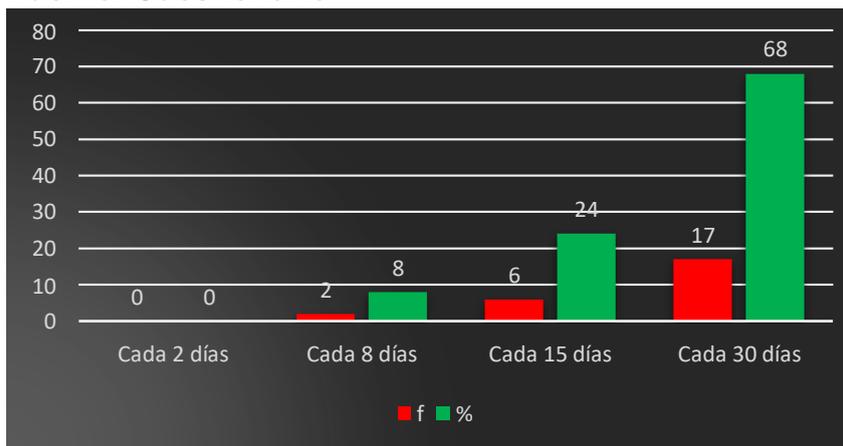


Figura 7: Frecuencia de abastecimiento

Al observar la Tabla N° 8 y Figura N° 7; el 8% de los trabajadores investigados se abastecen cada 8 días, el 24% cada 15 días, el 68% cada 30 días y el 0% no se abastecen cada 2 días. Esto demuestra que la mayoría se abastece al mes, es decir predominando el 68%.

8. ¿Cuáles son las frutas que comercializa con mayor frecuencia?

- Chalala
- Melón
- Granada
- Papaya
- Pitahaya

Tabla N° 9: Frutas que comercializa con mayor frecuencia

Frutas que comercializa con mayor frecuencia	F	%
Chalala	4	16
Melón	2	8
Granada	1	4
Papaya	10	40
Pitahaya	8	32
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

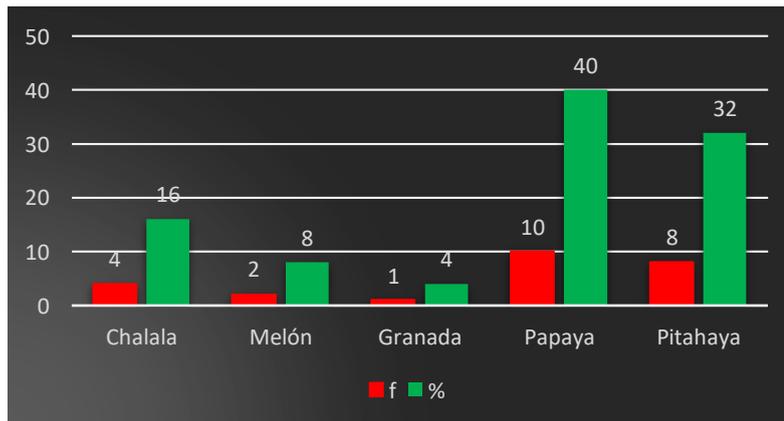


Figura 8: Frutas que comercializa con mayor frecuencia

De acuerdo a la Tabla N° 9 y Figura N° 8; la fruta que comercializan con mayor frecuencia, está la papaya con un 40%, le siguen la pitahaya con un 32%, la chalala con un 16%, el melón con un 8% y en último lugar se encuentra la granada con un 4%. Mencionan los investigados, que la papaya por ser una fruta que se cosecha todo el año, se convierte en un producto bastante comercial y de uso permanente, especialmente en las juguerías. Le sigue la pitahaya, que se comercializa con mucha frecuencia en épocas de cosecha, que generalmente lo hacen tres veces al año. Nuestra sorpresa fue con la chalala, ya que su frecuencia de comercialización es del 16%. Al preguntarles qué fruta es la chalala, nos respondieron que se refiere a un grupo de frutas, tales como: la sandilla, la piña, la uva, la manzana y el plátano.

9. ¿Conoce las propiedades benéficas de la pitahaya?

Sí No

Si respondió Sí. Cuáles son: _____

Tabla N° 10: Conocimiento de las propiedades benéficas de la pitahaya

¿Conoces las propiedades benéficas de la pitahaya?	f	%
Sí	5	20
No	20	80
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

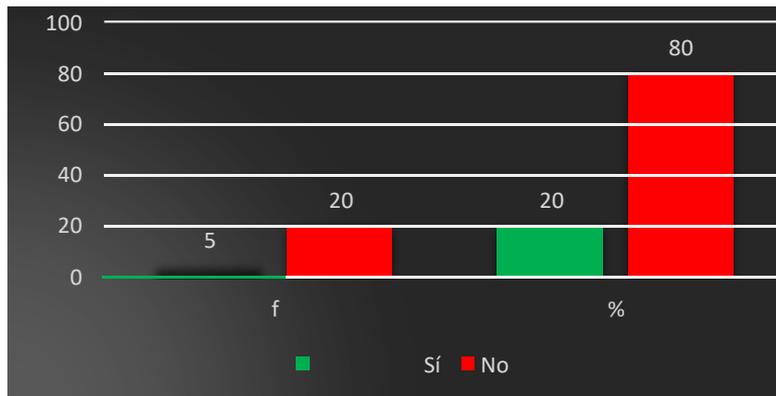


Figura 9: Conocimiento de las propiedades benéficas de la pitahaya

Sobre el conocimiento de las propiedades benéficas que tiene la pitahaya, el 20% respondieron que sí conocen, mientras que el 80% mencionan que no conocen, tal como se observa en la Tabla N° 10 y Figura N°9. Para los que respondieron “sí”, sus propiedades benéficas son: cura el estreñimiento, son nutritivas, es estimulante, es digestiva y cura el cáncer. Claro que hay otras propiedades de mucho valor para la salud, por lo que se convierte en una fruta muy preferida a nivel nacional e internacional.

10. Valore el nivel de precio de este producto en temporada

- Muy Alto
- Alto
- Bajo
- Accesible

Tabla 11: Precio del producto en temporada

Precio del producto en temporada	f	%
Muy Alto	2	8
Alto	3	12
Bajo	15	60
Accesible	5	20
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

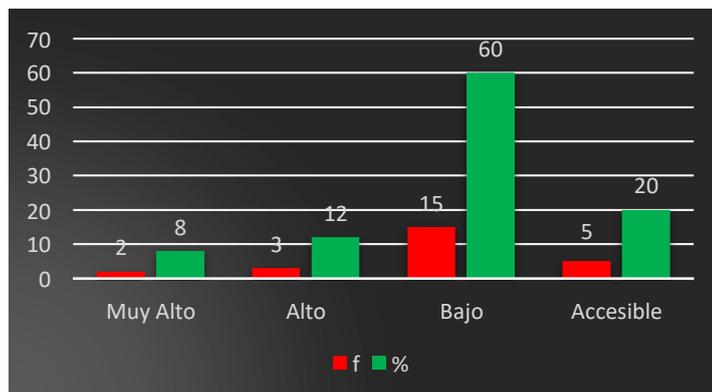


Figura 10: Precio del producto en temporada

Al preguntar a los investigados sobre el precio de la pitahaya en temporada de cosecha, el 8% respondió que es Muy Alto, el 12% Alto, el 60% Bajo y el 20% que es un precio accesible. Como se puede apreciar en la Tabla N° 11 y Figura 10; hay predominancia en el precio Bajo, debido a que existe gran cantidad del producto en la zona y son épocas de mucha competencia, siendo la oferta y la demanda muy favorable para los comerciantes intermediarios y de menor beneficio para los productores.

11. Al existir una fuente de abastecimiento de este producto en Amazonas, ¿cuánto estaría usted dispuesto a comprar?

- 1-3 Docenas
- 4-6 Docenas
- 7-10 Docenas
- 10-15 Docenas
- 20-30 Docenas
- 50 a más Docenas

Tabla N° 12: Compra del producto en Amazonas

Compra de este producto en Amazonas	f	%
1-3 Docenas	1	4
4-6 Docenas	1	4
7-10 Docenas	2	8
10-15 Docenas	4	16
20-30 Docenas	6	24
50 a más Docenas	11	44
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

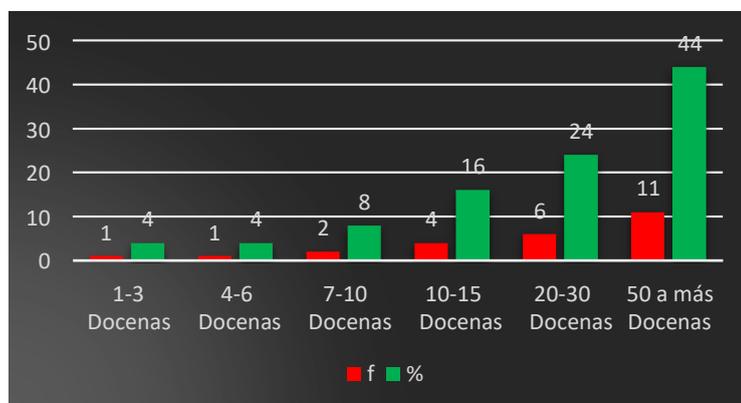


Figura 11: Compra del producto en Amazonas

Teniendo en cuenta que en Amazonas existe una fuente de abastecimiento de este producto, al preguntar a los trabajadores de la Cooperativa ¿cuántas docenas estaría usted dispuesto a comprar? El 4% lo haría de 1 a 3 y de 4 a 6 docenas, respectivamente; el 8% de 7 a 10 docenas, el 16% de 10 a 15, el 24% de 20 a 30 docenas y el 44% comprarían más de 50 docenas. Como se puede observar en la Tabla N° 12y Figura N° 11, lo que predomina es la compra de más de 50 docenas y sólo el 4% prefiere comprar de 1 a 3 docenas. Estos resultados nos demuestran que Amazonas es un buen mercado para la pitahaya.

12. ¿A dónde destina su producción?

- Consumo Propio
- Venta local
- Venta Regional
- Venta Nacional

Tabla N° 13: Destino de la producción

Destino del producto	f	%
Consumo propio	2	8
Venta local	2	8
Venta regional	12	48
Venta nacional	9	36
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

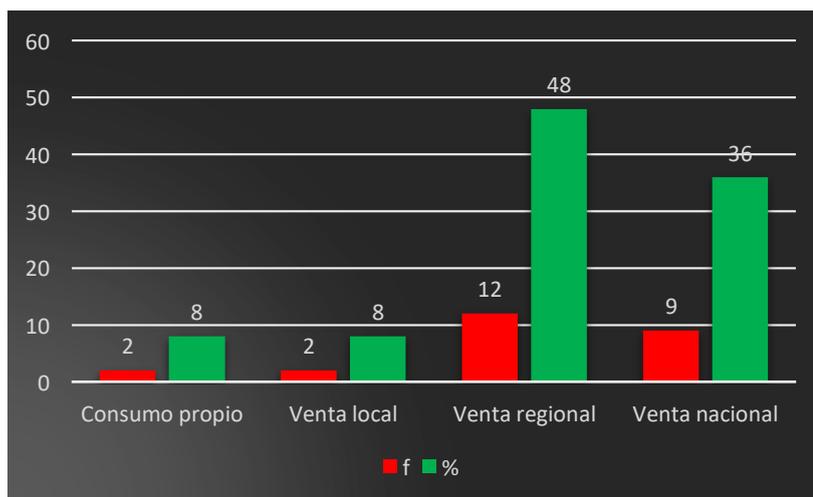


Figura 12: Destino de la producción

Cuando a los investigados se les preguntó ¿A dónde destinan su producto? Respondieron: para Consumo propio el 8%, Venta local el 8%, Venta regional el 48% y Venta nacional el 36%. Como se observa en la Tabla N° 13 y Figura 12; predomina la Venta regional (48%) y le sigue la Venta nacional (36) y sólo el 8% prefieren tenerlo como consumo propio y como venta local respectivamente. Estos resultados siguen demostrando que los trabajadores de la Cooperativa tienen preferencia vender sus productos a nivel regional y luego a nivel nacional, para tener mayor rentabilidad.

13. ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes por 1 kg de pitahaya?

S/. 8.00

S/. 10.00

S/. 12.00

S/. 15.00

Otros Especifique:_____

Tabla N° 14: Precio que pagan los clientes por 1 kilo de pitahaya

Precio que pagan los clientes por 1 kg	f	%
S/. 8.00	21	84
S/. 10.00	3	12
S/. 12.00	1	4
S/. 15.00	0	00
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

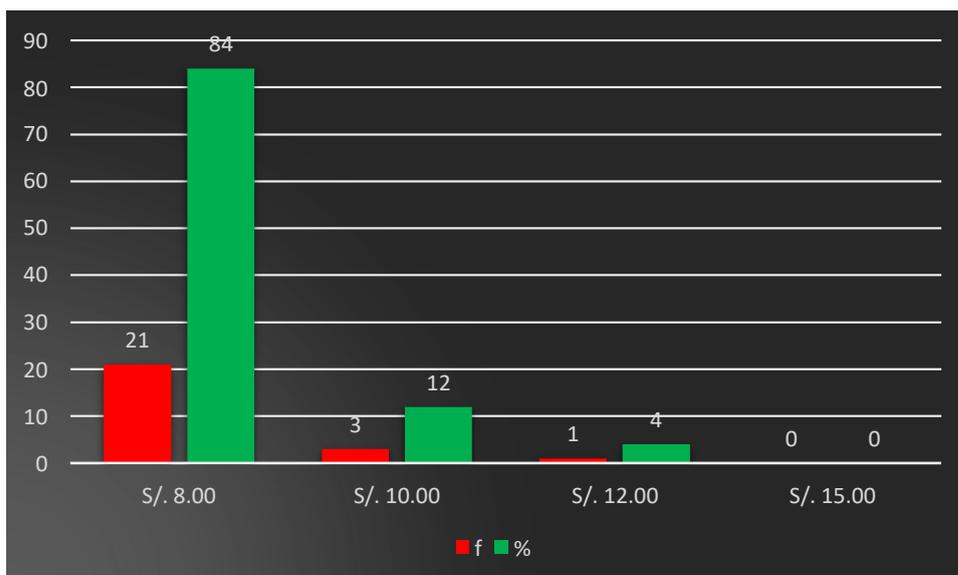


Figura 13: Precio que pagan los clientes por 1 kilo de pitahaya

Al apreciar la Tabla N° 14 y Figura N° 13; los trabajadores investigados respondieron que el 84% de los clientes pagan S/. 8.00 por 1Kg de pitahaya, el 12% paga S/. 10.00 y el 4% paga S/.12.00 el Kg. Nadie desea pagar el precio de S/. 15.00 por 1Kg de pitahaya. En conversaciones íntimas con los trabajadores nos mencionan que para que salga pronto el producto, muchas veces lo rematan a S/. 5.00 el Kg.

14. Los métodos de pago que prefieren los clientes es:

Pagos al contado

Pagos al crédito

Ambos

Tabla N° 15: Método de pago de los clientes

Método de pago de los clientes	f	%
Al contado	9	36
Al crédito	7	28
Ambos	9	36
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

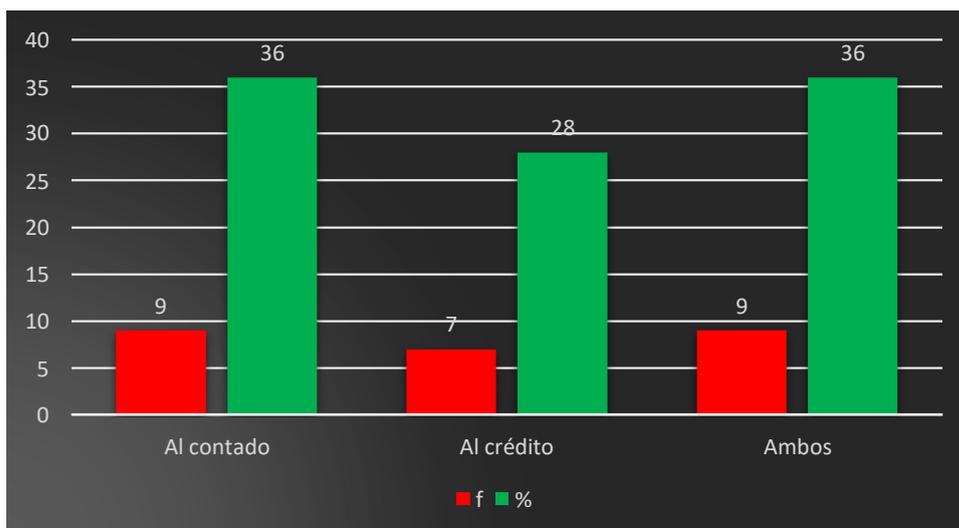


Figura 14: Método de pago de los clientes

En cuanto a los métodos de pago por la compra del producto, el 36% respondió que lo hacen al contado, el 28% al crédito y el 36% por ambos métodos, es decir, hay clientes que pagan, una parte al contado y otra parte a crédito (Ver Tabla N° 15 y Figura N° 14).

15. En el caso de que destine su producción para la venta ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

importantes?

Churuja

Pedro Ruiz

Chachapoya

Bagua

Cajamarca

Chiclayo

Trujillo

Lima

Otros Especifique:

Tabla N° 16: Destino y los clientes más importantes en la venta

Destino y los clientes más importantes en la venta	f	%
Churuja	0	00
Pedro Ruiz	4	16
Chachapoyas	6	24
Bagua	3	12
Cajamarca	5	20
Chiclayo	2	8

Trujillo	1	4
Lima	3	12
Otros (Tarapoto)	1	4
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

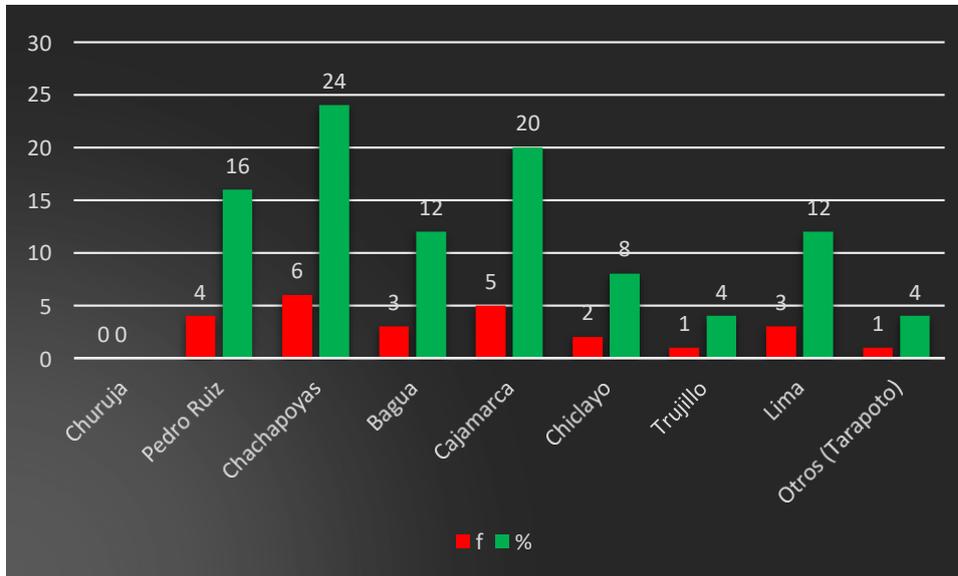


Figura 15: Destino y los clientes más importantes en la venta

Para la venta de la pitahaya, los productores tienen sus clientes favoritos, en los siguientes lugares: el 16% coloca su venta en Pedro Ruiz, el 24% en Chachapoyas, el 12% en Bagua, el 20% en Cajamarca, el 8% en Chiclayo, el 4% en Trujillo, el 12% en Lima y el 4% en Tarapoto. Como se aprecia en la Tabla N° 16 y Figura N° 15; sus clientes que le compran de mayor a menor cantidad se encuentran en Chachapoyas (24%), le siguen Cajamarca (20%), Pedro Ruiz (16%), Bagua (12%), Lima (12%), Chiclayo (8%), Trujillo (4%) y Tarapoto (4%). Como se observa en la Tabla N° 16 y Figura N° 15; el lugar donde sus clientes le compran en mayor cantidad es en Chachapoyas y en menor cantidad, sus clientes se encuentran en Trujillo y Tarapoto, respectivamente. Posiblemente el lugar Chachapoyas, se debe a que es el lugar más próximo y por encontrarse en la misma región, además es la capital de Amazonas y su población es considerable, así mismo existe movilidad permanente durante todo el día.

16. ¿Por qué medio le gustaría que se le diera publicidad?

- Web
- Radio
- Televisión
- Megáfono
- Otros

Tabla 17: Preferencia por el medio de publicidad

Preferencia por el medio de publicidad	f	%
Web	5	20
Radio	18	72
Televisión	1	4
Megáfono	1	4
Otros	6	24
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

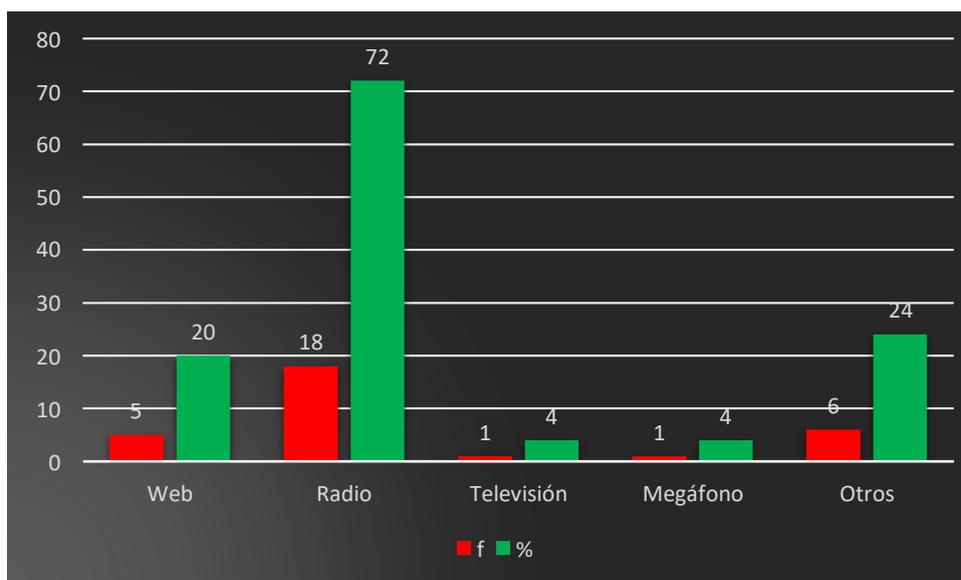


Figura 16: Preferencia por el medio de publicidad

Para la colocación y venta de la pitahaya, los productores prefieren hacer su publicidad en los siguientes medios: el 20% mediante la Web, el 4% a través de la Radio, el 72%, la televisión el 4%, el megáfono el 4% y otros medios el 24%. Al preguntar cuáles son los otros medios, señalan que lo hacen a través de los choferes y compradores de otros frutos.

Al ver la Tabla N° 17 y Figura N° 16; se puede apreciar que el medio más utilizado es la radio (72%), por su cobertura y por ser su costo más barato y el de menos preferencia se encuentra la Televisión, ya por estos lugares pocos ven permanentemente este medio, además por ser su costo demasiado caro.

17. ¿Cuál es el rendimiento de producción por cosecha?

1/8 ha

1/4 ha

1/2 ha

1ha

2ha

3ha

4 ha

Otro Especifique: _____

Tabla N° 18: Rendimiento de producción por cosecha

Rendimiento de producción por cosecha	f	%
1/8 ha	1	4
1/4 ha	3	12
1/2 ha	6	24
1 ha	8	32
2 ha	3	12
3 ha	2	8
4 ha	1	4
Otro (huerta)	1	4
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

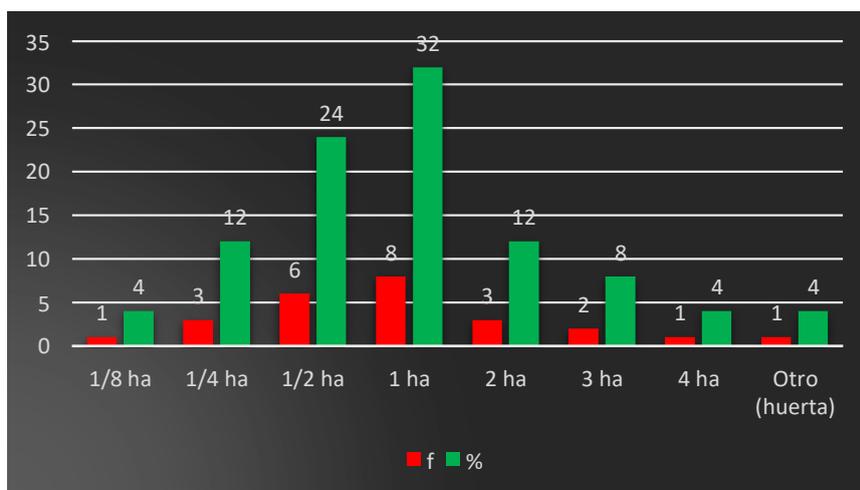


Figura 17: Rendimiento de producción por cosecha

Los investigados dan cuenta de que por cosecha la producción que obtienen es por hectárea, de la siguiente manera: el 4% 1/8 ha, el 12% 1/4 ha, el 24% 1/2 ha, el 32% 1 ha, el 12% 2 ha, el 12% 2 ha, el 8% 3 ha, el 4% 4 ha y Otros el 4%. Al observar la Tabla N° 18 y Figura N° 17; el de mayor predominancia es el de 1 ha y de menor predominancia es de 1/8, 4 ha respectivamente. Al que respondió Otros, dijo que la producción que obtiene es de su huerta, que es menos de 1/8 ha.

18. ¿Cuántas veces cosecha la Pitahaya al año?

Una

Dos

Tres

Otros Especifique: _____

Tabla N° 19: Cosecha de la pitahaya al año

Cosecha de la pitahaya al año	f	%
Una	1	4
Dos	9	36
Tres	14	56
Otros (Cuatro)	1	4
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

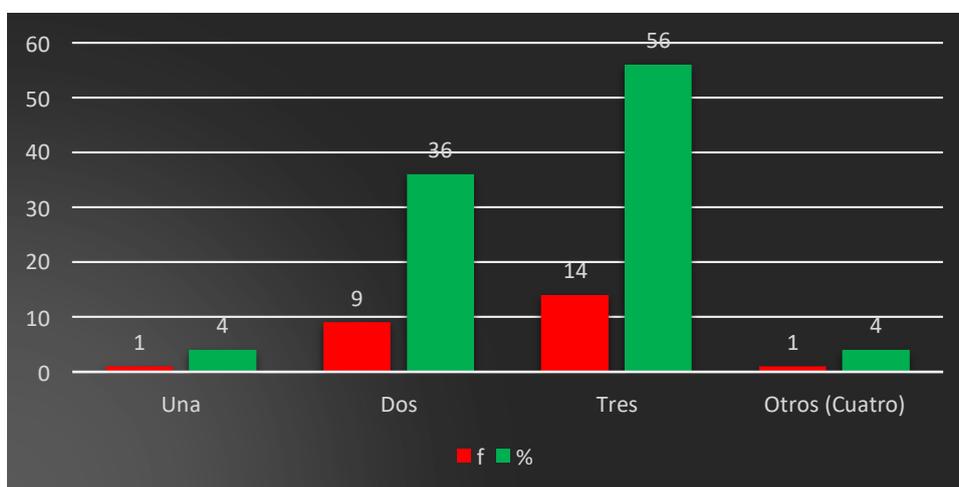


Figura 18: Cosecha de la pitahaya al año

Según la Tabla N° 19 y Figura N° 18; se puede observar que los trabajadores realizan la cosecha de la pitahaya las siguientes veces: el 4% una cosecha al año, el 36% lo hace dos veces y el 56% cosecha tres veces, y solo un trabajador cosecha durante cuatro veces. Siendo la predominancia de tres veces la cosecha al año,

significa que la pitahaya generalmente tiene tres temporadas de cosecha durante un año. Los productores indican que los meses que más abunda la pitahaya son: febrero, mayo y setiembre. Hay algunos productores que señalan la existencia de meses no regulares de cosecha.

19. ¿Qué tipo de abono usa usted en la siembra de la Pitahaya?

Orgánico

Químico

Ambos

Tabla N° 20: Tipo de abono que usa en la siembra de la pitahaya

Tipo de abono que usa en la siembra de la pitahaya	f	%
Orgánico	20	80
Químico	2	8
Ambos	3	12
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

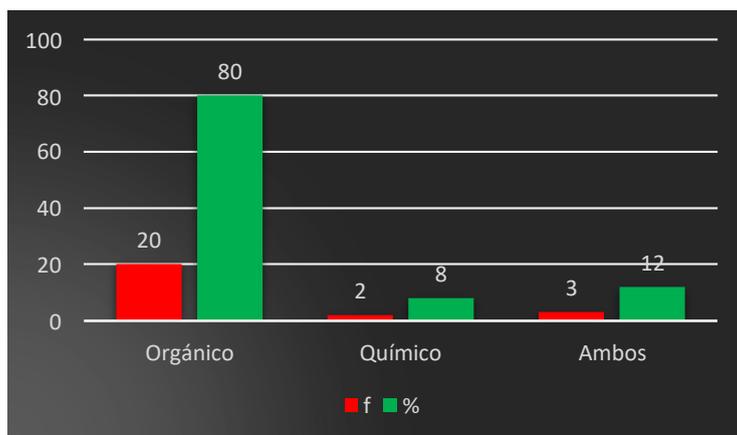


Figura 19: Tipo de abono que usa en la siembra de la pitahaya

Al observar la Tabla N° 20 y Figura N° 19; se llegó a saber que el 80% usa el abono orgánico, el 8% el abono químico el 12% responde que usan ambos, pero en mayor proporción el abono orgánico.

20. ¿Qué abonos orgánicos compra / utiliza? (Puede marcar más de una opción)

- Guano de isla
- De ganado
- Compost
- Humus
- Gallinaza
- Otros

Especifique: _____

Tabla N° 21: Abono orgánico que compra o utiliza

Abono orgánico que compra o utiliza	f	%
Guano de isla	0	00
De ganado	1	4
Compost	2	8
Humus	3	12
Gallinaza	13	52
Otros (Guano de cuy)	6	24
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

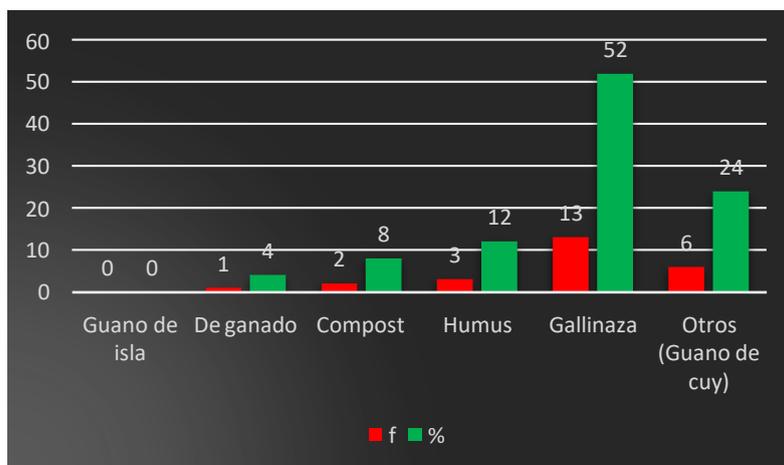


Figura 20: Abono orgánico que compra o utiliza

En cuanto al tipo de abono que utiliza en el cultivo de la pitahaya, respondieron que la mayoría usa el abono de gallinaza con el 52%, le siguen: el guano de cuy con el 24%, luego el humus con el 12%, el compost el 8% y el de ganado el 4%. Nadie utiliza el guano de la isla. (Ver tabla N° 21 y Figura 20)

21. ¿Cuál es la forma de comercialización de la Pitahaya?

A granel

En bolsa

En cajas

Otros Especifique: _____

Tabla N° 22: Forma de comercialización de la pitahaya

Forma de comercialización de la pitahaya	f	%
A granel	8	32
En bolsas	1	4
En cajas	7	28
Otros (jabas)	9	36
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

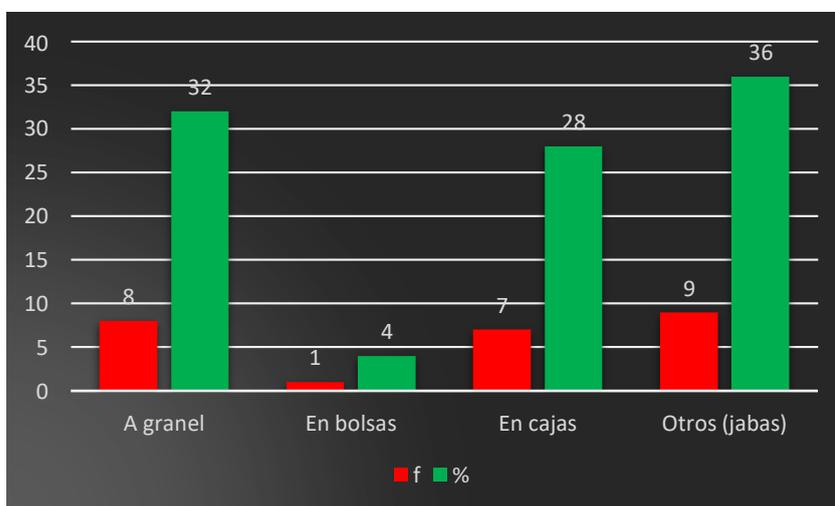


Figura 21: Forma de comercialización de la pitahaya

Como se puede apreciar en la Tabla N° 22 y Figura N°21; la comercialización lo hacen de la siguiente manera: a granel 32%, en bolsas el 4%, en cajas el 28% y en jabas el 36%. A pesar de que la jaba no estuvo en las alternativas de respuesta, sin embargo, resultó que la mayoría lo hacen usando jabas.

22. ¿En qué aspecto han recibido o están recibiendo apoyos de organismos del gobierno?

Asistencia técnica.....

Manejo de cultivo con introducción de nuevas tecnologías de comercialización

Capacitación en manejo agronómico

Capacitación sobre el funcionamiento de una organización.....

- Apoyo financiero.....
- Todos.....
- Ninguno.....

Tabla N° 23: Apoyo de organismos del gobierno

Apoyo de organismos del gobierno	f	%
Asistencia técnica	1	4
Manejo de cultivo con nueva tecnología de comercialización	5	20
Capacitación en manejo agronómico	5	20
Capacitación sobre funcionamiento de una organización	9	36
Apoyo financiero	5	20
Todos	0	00
Ninguno	0	00
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

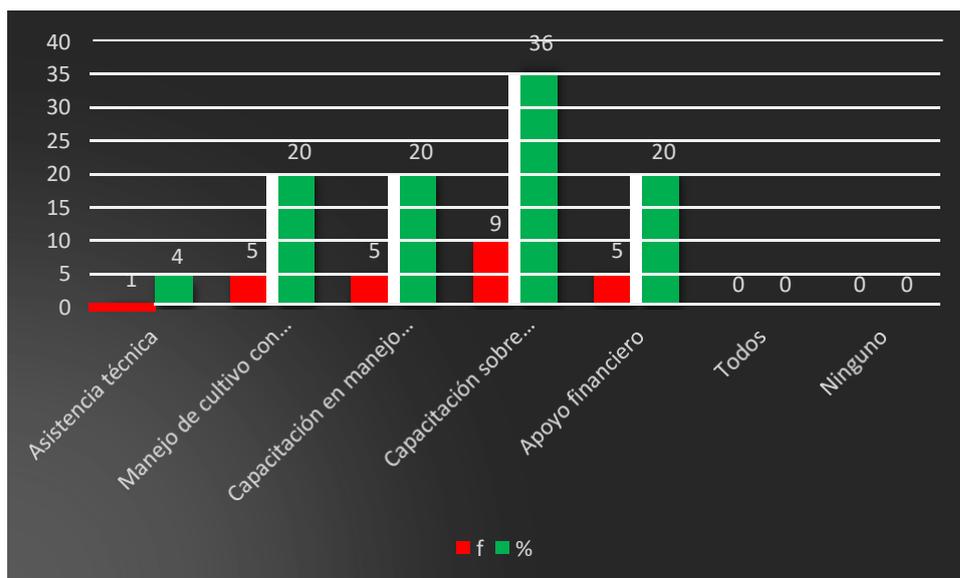


Figura 22: Apoyo de organismos del gobierno

Al preguntar a los investigados, en qué reciben el apoyo de los organismos del gobierno, respondieron de la siguiente manera: el 4% en Asistencia técnica, el 20% en manejo de cultivo con introducción de nuevas tecnologías de comercialización, el 20% capacitación en manejo agronómico, el 36% en capacitación sobre funcionamiento de una organización y el 20% tienen un apoyo financiero. Predominando la capacitación sobre el funcionamiento de organizaciones y siendo la minoría en recibir asistencia técnica del gobierno.

23. ¿Quién establece el precio de venta de la Pitahaya?

El mercado

El acopiado

El producto

Otros Especifique: _____

Tabla 24: Quién establece el precio de la Pitahaya

Quién establece el precio de la Pitahaya	f	%
El mercado	6	24
El acopiador	11	44
El productor	8	32
Otros	0	00
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

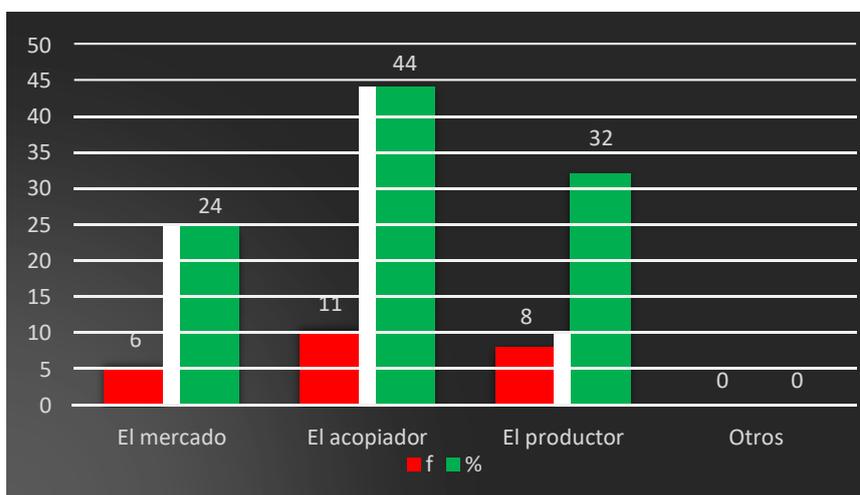


Figura 23: Quién establece el precio de la Pitahaya

Cuando se preguntó a los investigados, sobre quién establece el precio de su producto de pitahaya, respondieron: el 24% el mercado, el 44% el acopiador y el 32% el productor; predominando el acopiador como el que establece el precio del producto. (Ver Tabla N° 24 y Figura N° 23)

24. ¿Cuánto le cuesta producir por cosecha este fruto?

S/. 0.00 - S/.300.00

S/. 300.00 - S/. 600.00

S/.600.000 - S/. 900.00

S/.900.00 – 1200.00

Otros Especifique: _____

Tabla N° 25: Costo por cosecha de la pitahaya

Costo por cosecha de la pitahaya	f	%
S/. 0.00 – S/. 300.00	1	4
S/. 300.00 – S/. 600.00	2	8
S/. 600.00 – S/. 900.00	5	20
S/. 900.00 – S/. 1200.00	11	44
Otros (S/.1200.00 – S/. 8000.00)	6	24
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

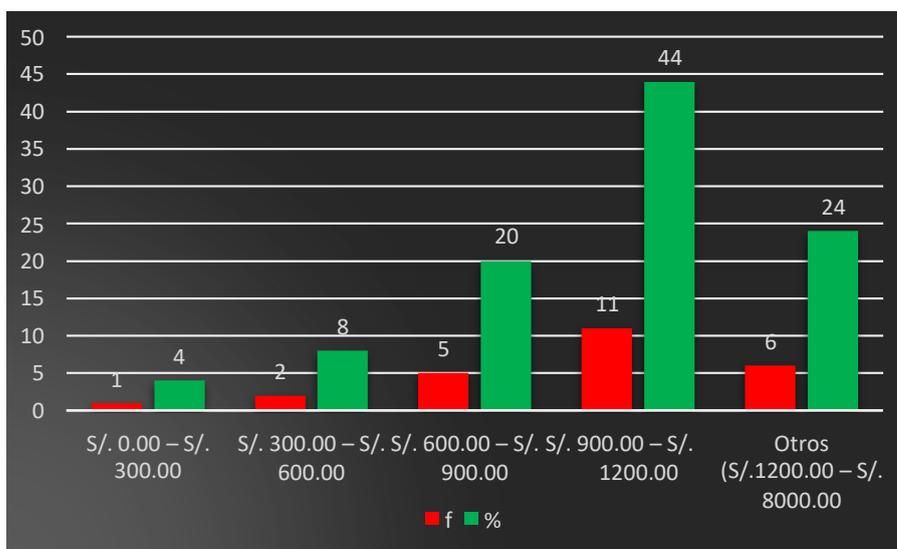


Figura 24: Costo por cosecha de la pitahaya

Sobre el costo que ocasionan por la cosecha de la pitahaya, respondieron el 4% que es de S/. 0.00 a S/. 300.00; el 8% es de S/. 300.00 a S/. 600; el 20% es de S/. 600.00 a S/. 900; el 44% es de S/. 900.00 a S/. 1200.00; y otros respondieron que es de S/. 1200.00 a S/. 8000.00. Tal como se observa en la tabla N° 25 y Figura N° 24 predomina un costo de S/. 900.00 a S/. 1200.00. Estos montos son necesarios para medir la tasa de rentabilidad.

25. ¿Qué estrategias ha optado para reducir sus costos y así obtener una mayor rentabilidad? (Puede marcar más de una opción)

- Producir su propio abono
 Aprovechar semillas de su producción
 Mano de obra familiar
 Otros Especifique: _____

Tabla N° 26: Estrategia para reducir costos y obtener mayor rentabilidad

Estrategia para reducir costos y obtener mayor rentabilidad	f	%
Producir su propio abono	4	16
Aprovechar semillas de su producción	18	72
Mano de obra familiar	3	12
Otros	0	00
Total	25	100

Fuente: Cuestionario

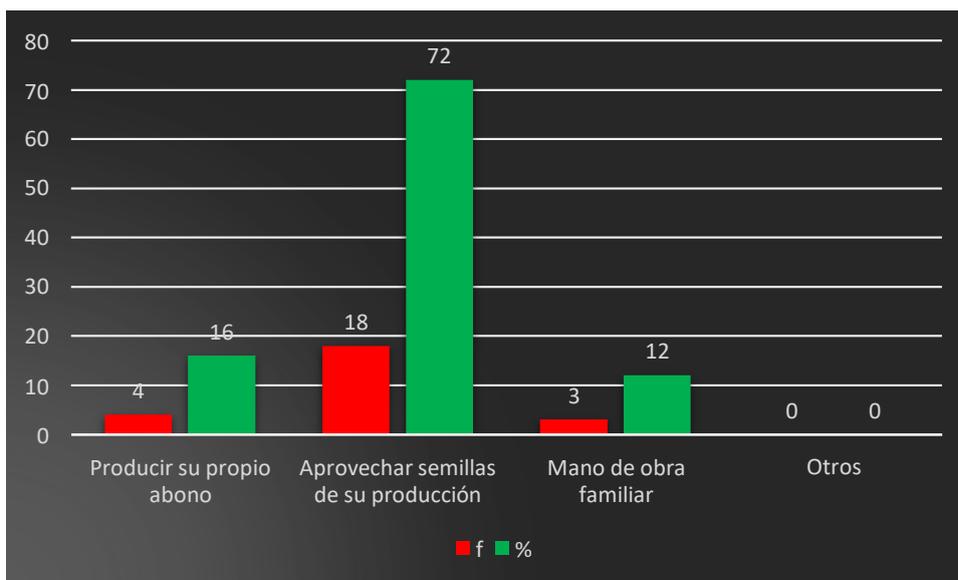


Figura 25: Estrategia para reducir costos y obtener mayor rentabilidad

Como un dato muy importante para los investigados que pertenecen a la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde, fue la respuesta que dieron al preguntárseles sobre las estrategias que usarían para educir costos y obtener mayor rentabilidad, respondieron de la siguiente manera: el 16% produciendo su propio abono, el 72% aprovechando semillas de su producción y el 12% a través de la mano de obra familiar. Como se aprecia en la Tabla N° 26 y Figura N° 25, la

mejor estrategia que utilizan es aprovechar las semillas de su producción, debido a que de una planta brotan varias vainas (brazos) y que mediante una clasificación van seleccionando sus semillas para el cultivo pertinente.

4.4 Resultados de la Variable Independiente

PLAN ESTRATÉGICO DE LA PITAHAYA

El Plan Estratégico es una herramienta ventajosa para la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda., porque permitirá:

- Precisar un proyecto para un futuro consistente, firme y equilibrado.
- Puntualizar cada decisión estratégica en un solo instrumento.
- Identificar y concretar lo que buscamos conseguir en un periodo de largo plazo.
- Dirigir a la Cooperativa, estableciendo un plan de cómo se deben manejar las situaciones según el mercado se espera alcanzar.
- Definir cada responsabilidad y compromiso que debe asumir los miembros de la Cooperativa, puntuando las medidas de evaluación según el seguimiento y control.

4.4.1 Direccionalidad de la estrategia:

Para iniciar una dirección de las estrategias que se tomaran para la cooperativa, se tiene que tomar en cuenta las metas que se tendrán que conseguir, la misión, visión y los valores.

4.4.2. Metas

- a) Promover la siembra de la pitahaya para que la producción se incremente en un 2% anual.
- b) El mercado es a nivel regional y nacional, con perspectivas a largo plazo en comercializar la pitahaya a nivel internacional y crecer en la venta de esta en un 5% anual.
- c) Ganar reconocimiento a nivel nacional de la zona amazense como la principal región de producción de la pitahaya y sus derivados, llegando a cubrir el 50% de la producción nacional.

4.4.3. Valores y principios

- Los valores y principios que desarrollaremos son los siguientes:
- Justicia,
- Respeto
- Creatividad empresarial,
- Compromiso,
- Esfuerzo,
- Competitividad
- Honestidad,
- Solidaridad.

4.4.4. Matriz: Misión Y Visión

MATRIZ: MISIÓN Y VISIÓN	
Misión	Estimular el cultivo y la producción de la Pitahaya fomentando su consumo y dando a conocer las bondades de la misma, tanto a nivel nacional como internacional.
Visión	Promover la atención de los pobladores, de los caseríos de Cocachimba, Matiaza Rimachi, y Nuevo Horizonte del distrito de Valera (provincia Bongará, región Amazonas); así como de los pobladores del distrito vecino de Churuja, de la misma provincia, para llegar a posicionar a esta zona como uno de los mayores productores de Pitahaya a nivel nacional.

4.4.5. Análisis Externo

En este punto lograremos la precisar el análisis externo que tiene el sector. Para ello se está considerando el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).

4.4.5.1 Análisis del Entorno PESTE

a) Análisis social, demográfico y cultural

La Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. tiene como espacio de operación en la zona de Matiaza Rimachi, Bongará, Amazonas, que se ubica al norte de la ciudad de Chachapoyas. La provincia de Bongará tiene 12 distritos, Jazán (Pedro Ruiz), Jumbilla, Chisquilla, Churuja, Corosha, Cuispes, Florida, Recta San Carlos, Shipasbamba, Valera, Yambrasbamba Presenta una variada conformación geográfica, posee un clima variado. Fue creado en el 26 de diciembre de 1870, Con una superficie de 2.830 Km². Tiene un total de población al 2019 de 33,920 habitantes. (Censo 2019)

Mapa del Perú y Región de Amazonas

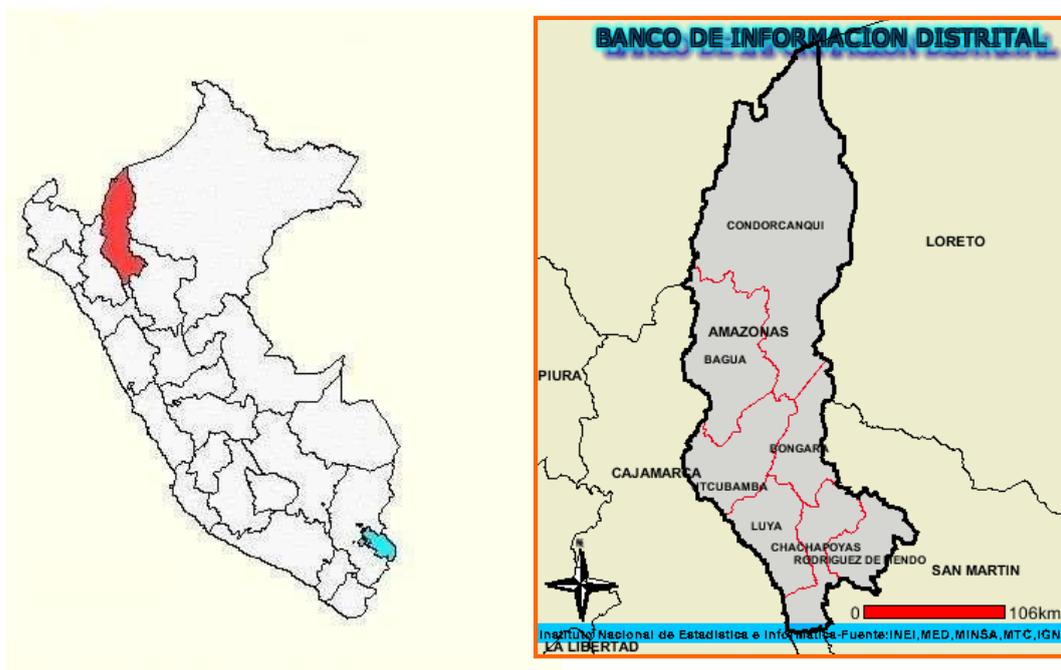


Figura N° 26: PeruTours 2017

Mapa de la Provincia Bongará – Región de Amazonas

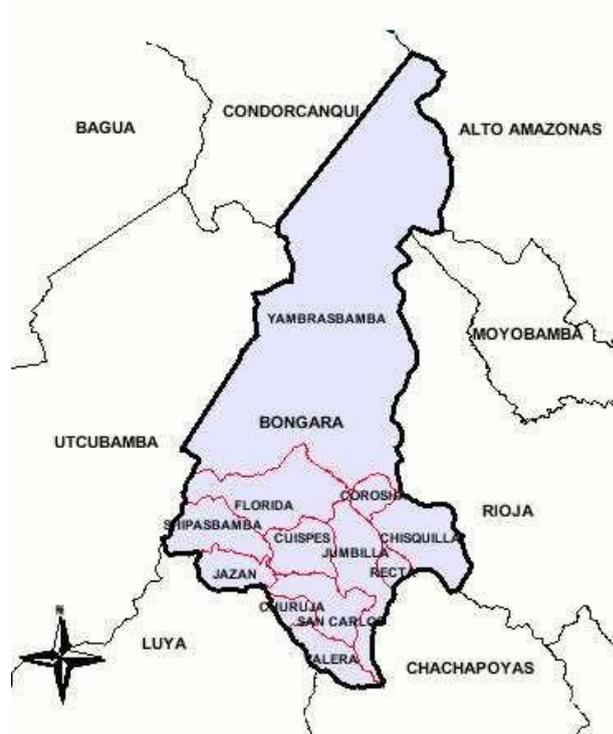


Figura N° 27 Peru Tourist Guide 2005

- Tendencia a realizar la inclusión social.
- Precarias e inseguras vías de acceso de la población a las zonas rurales.
- Pobladores con bajo nivel educativo.
- Población tiene un elevado porcentaje de pobreza (53.6%)
- Aceptación y predisposición de los comuneros para pertenecer a la organización, debido a las ventajas que logran con su producción.

a) **Condiciones climatológicas**

La provincia de Bongará y las diferentes provincias que conforman la región de Chachapoyas, tienen una buena condición climatológica amazónica, beneficiando a los productores de pitahaya.

Tabla N° 27. Influencia del aspecto social de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Captación de socios	Hoy en día una de las mejores tendencias sociales es la inclusión de la equidad de género, pues actualmente a los agricultores les importa mucho la opinión y participación de las mujeres en las pequeñas. Por lo tanto, ellas con su experiencia de las actividades familiares podrán aportar mejor en la producción de ciertas masas.
Acopio de materia prima	Actualmente se demuestra posee mejor rentabilidad las organizaciones pequeñas y tienen mejor experiencia en su comercialización y producción en los ámbitos nacionales como, por ello los agricultores se sienten más seguros y comprometidos de formar parte de estas pequeñas organizaciones.
Mercado	Los consumidores y comercializadores en la actualidad buscan comprar productos que tengan una buena calidad y garantía en su producción, demostrando con certificación que provienen de una pequeña organización que tienen los permisos de exportar sus productos, así como la calidad indicada para ser un producto atractivo en el mercado que lo requiera.

Fuente: Elaboración propia

b) Análisis económico

- Fomentar el crecimiento económico del peruana, 2.6% para el 2018 por ello se espera alcanzar en el año 2020 un porcentaje de 4% especialmente por las exportaciones que logre realizar el país.
- Por la coyuntura política que hoy está viviendo nuestro país se tiene una gran inestabilidad de la bolsa de valores.
- Perú actualmente ya se encuentra figurando como productor de la pitahaya de una alta calidad, logrando ocupar a nivel internacional uno de los primeros.
- Como acoge a pequeñas organizaciones de producción en el mundo se busca el comercio justo, para que de esta manera se logre la incrementación del consumo de estos productos certificados bajo estos sellos.

**Tabla N° 28 Influencia del aspecto económico en de la
Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde**

Captación de socios	Con una buena estabilidad y seguridad económica de nuestro país se podrá apertura nuevos mercados, se tendrá mejores convenios internacionales, ofreciendo mejores oportunidades y ventaja de nuestros productos, haciéndolo ver más atractivo en el mercado y las personas interesadas querrán ser parte de la organización.
Acopio de materia prima	El crecimiento económico que se viene viviendo favorece a las organizaciones pequeñas, porque nuevos inversionistas quieren invertir capital, por lo que será una manera beneficiosa en la adicción de materia prima.
Mercado	Si nuestro país sigue manteniendo una buena estabilidad económica y social se lograra realizar alianzas y convenios con otros países, abriendo camino a un nuevo mercado y se pueda ofrecer nuestros productos.

Fuente: Elaboración propia

c) Análisis político y legal

Algunas políticas a favor del sector agrario:

- Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo N° 85
- 2013 Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional - ENSAN 2013 - 2021 (DS N° 021-2013- MINAGRI)
- 2013 Estrategia Nacional de Desarrollo e inclusión Social "Incluir para Crecer" – ENDIS (DS N° 008-2013- MIDIS)
- 2014 Lineamientos de Política Agraria del MINAGRI (R.M. N° 0709-2014- MINAGRI)
- 2015 Estrategia Nacional de Agricultura Familiar – ENAF (DS N° 009-2015- MINAGRI)
- 2015 Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar Ley N° 30355
- TLC que favorecen al sector agrario

Tabla N° 29 Influencia del aspecto político de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Captación de socios	Mediante las diferentes ordenanzas a favor de pequeñas organizaciones como las cooperativas hace mucho más interesante el tener que integrarlas, gracias al reconocimiento del acto cooperativo que favorece elevadamente a los pequeños agricultores y dando lugar a la captación de más socios.
Acopio de materia prima	Las políticas enmarcadas por el estado para el sector agrario apoyan y favorece las condiciones para que se logre gestionar un financiamiento o algún tipo de proyectos para que continúen realizando sus actividades planteadas mejorando ante la competencia de empresas privadas, pero para que esto tenga éxito la empresa tienen que estar debidamente organizada.
Mercado	Al aprobar y firmar los TLC dan apertura al ingreso de nuevos mercados para ofrecer los productos de las pequeñas organizaciones, pero a la vez algunos son afectados por el ingreso de agrícolas con productos a bajos precios.

Fuente: Elaboración propia

d) Análisis tecnológico

- Uno de los puntos importantes para que nuestros productos puedan estar cerca de los pequeños productores es la globalización.
- La nueva tecnología que nos acoge tanto de redes sociales, teléfono fijo y móvil ha permitido el desarrollo adecuado en el mercado, permitiendo la cotización y evaluar precios de nuestros productos.
- La evolución asertiva de la tecnología logra abrir camino en todo el procedimiento para obtener la producción de servicios y bienes que se tienen.

Tabla N° 30. Influencia del aspecto Tecnológico de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Captación de socios	Mediante la nueva tecnología que estamos viviendo se permitió dar lugar a unas buenas estrategias de las organizaciones pudiendo brindar un mejor servicio a sus asociados y realizan capacitaciones continuas por lo que lleva a una estrecha interrelación de socio – organización.
Acopio de materia prima	La tecnología ha logrado reducir algunos costos que anteriormente se tenía en los procedimientos y la disminución del tiempo que se ejecutaba ahora con más ágiles en el campo de la industria permitiendo que los procedimientos sean las eficientes y eficaces.
Mercado	Gracias a la tecnología los productos ahora se pueden ofertar de diferentes maneras acercándolo más a un mercado internacional y de una manera más rápida y efectiva.

Fuente: Elaboración propia

e) Análisis ecológico – ambiental

- La zona de vida predominante de la provincia de Bongará es el bosque muy húmedo Montano Bajo Tropical, que representa el 8.43% de la región Amazonas; se encuentra rodeados de aproximadamente 1200ha de bosques naturales, lo que determina una zona generosa en cuanto agro ecosistemas equilibrados, y en armonía con el medio ambiente. En ese sentido el territorio donde intervendrá el proyecto tiene una rica biodiversidad por las condiciones naturales, climáticas y agroecológicas existentes ideales para el cultivo de la pitahaya.
- Lo que incentiva e impulsa al mercado internacional de querer comprar tus productos es la agricultura orgánica.
- El comercio justo que la mayor parte del mundo hace negocios con estas redes y la cual incentiva a cuidar el medio ambiente a través de la agricultura con diversas normas la cual el sector agrario tiene que cumplir y de esta manera poder obtener mejores diferenciales en el mercado internacional para su producto.
- Los diferentes incentivos nacionales y extranjeros que tienen las

pequeñas organizaciones por el cuidado del medio ambiente.

Tabla N° 31 Influencia del aspecto ecológico de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Captación de socios	Lo beneficioso de las pequeñas organizaciones es su agenda de clientes y de productores pues a través de ello logran obtener precios justos con diferencia de otras organizaciones.
Acopio de materia prima	El mercadeo de la producción de las organizaciones pequeñas solo lograrse el éxito si éstas están debidamente organizadas y planificadas y se logra mejores diferencias que las demás si cuentan con la certificación del cuidado del medio ambiente y sostenible.
Mercado	Es muy importante que los agricultores tengan la tendencia del cuidado del medio ambiente eso es muy trascendental para un mercado sostenible y orgánico.

Fuente: Elaboración propia

4.4.6 Análisis AMOFHIT

Mediante este análisis podremos identificar algunos aspectos favorables y otros en desventajas que se encuentra internamente en la cooperativa.

Tabla N° 32: Análisis de AMOFHIT de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Administración y Gerencia	No dispone de un organigrama correctamente estructurado.
	Falta de capacitación en gestión empresarial.
Marketing y Ventas	Falta de información y promoción del producto.
	Participar en eventos y ferias
Operaciones y Logística	Mano de obra calificada.
	Mala ejecución del presupuesto
Finanzas y Contabilidad	Poco capital de inversión.
Recursos Humanos	Personal insuficiente para todas las actividades planificadas
	Baja remuneración
Sistemas de Información	Falta de instalación de sistema informático
	La intercomunicación entre socios es adecuada y favorable
Tecnología	Falta de tecnología para una adecuada producción.

Fuente: Elaboración propia

4.4.7. Análisis FODA

El análisis o matriz FODA nos ayudara a identificar aspectos positivos y negativo para lograr tener situación más clara sobre la situación actual de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde.

Tabla N° 33 Matriz FODA de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

FODA	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
1 Tenencia de tierra propia.	1 Aumento de actividad económica rentable.
2 La fruta es única en su calidad por el uso de abono orgánico.	2 Presencia de mercados locales y nacionales.
3 Mano de obra calificada.	3 Posibilidades de ampliar la participación de la Cooperativa en los mercados internacionales.
4 Ubicación de las tierras de cultivo de los socios.	4 Existencia de proyectos por parte del Estado
5 El suelo y el clima de la zona es favorable para la producción de Pitahaya.	5 Terrenos disponibles.
6 La época de cosechas se da tres veces al año.	6 Asistir a ferias nacionales e internacionales
7 La producción y la oferta es constante.	7 Las condiciones climáticas son favorables para el cultivo.
	8 Incremento de demanda del consumo de la Pitahaya.
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
1 Falta de capacitación en gestión empresarial.	1 Altos precios de insumos y fertilizantes.
2 Poco cumplimiento de los contratos o acuerdos.	2 Plagas y enfermedades recientes.
3 Falta de información y marketing.	3 Presencia productos en los mercados provenientes del ecuador y Colombia.
4 Falta de accesibilidad a zonas de producción	4 Precios inestables.
5 Falta de tecnología para una adecuada producción.	5 Cambios climáticos que afectan al cultivo.
6 No dispone de un organigrama correctamente estructurado.	6 Falta de apoyo en acceso a créditos de la banca privada y fondos concursables.
7 Pequeño centro de Acopio.	7 Competencia desleal
8 Poco capital de inversión.	8 Poco apoyo por parte del Gobierno

4.4.8. Evaluación estratégica:

4.4.8.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. - (EFI)

Tabla N° 34 Matriz (EFI) de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Variable	Detalle	Peso	Valor	Valor Ponderado
Fortalezas	F1 Tenencia de tierra propia.	0.09	4	0.36
	F2 La fruta es única en su calidad por el uso de abono orgánico.	0.07	4	0.28
	F3 Mano de obra calificada.	0.06	4	0.24
	F4 El suelo y el clima de la zona es favorable para la producción de Pitahaya.	0.07	4	0.28
	F5 La época de cosechas se da tres veces al año.	0.08	4	0.32
	F6 La producción y la oferta es constante.	0.06	3	0.18
	F7 Ubicación de las tierras de cultivo de los socios.	0.07	4	0.28
	SUBTOTAL	0.50		1.94
Debilidades	D1 Falta de capacitación en gestión empresarial.	0.07	2	0.14
	D2 Poco cumplimiento de los contratos o acuerdos.	0.06	1	0.06
	D3 Falta de información y marketing.	0.06	2	0.12
	D4 Falta de accesibilidad a zonas de producción.	0.06	1	0.06
	D5 Falta de tecnología para una adecuada producción.	0.06	1	0.06
	D6 No dispone de un organigrama correctamente estructurado.	0.05	1	0.05
	D7 Pequeño centro de Acopio.	0.07	1	0.07
	D8 Poco capital de inversión.	0.07	2	0.14
SUBTOTAL	0.50		0.70	
TOTAL	1.00		2.64	

Conclusiones de la matriz EFI

Según la Matriz EFI nos muestra una puntuación ponderada de 2.64 como total de los factores internos, encontrándose ligeramente el valor por encima del promedio que es 2.50, este análisis nos permite darnos cuenta que falta reforzar y organizar algunos aspectos internos de tiene la organización, aunque las fortalezas pesen más que las debilidades.

4.4.8.2. Matriz de la evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla N° 35 Matriz (EFE) de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

Variable	Detalle	Peso	Valor	Valor Ponderado
Oportunidades	O1 Aumento de actividad económica rentable.	0.07	4	0.28
	O2 Presencia de mercados locales y nacionales.	0.05	4	0.20
	O3 Posibilidades de ampliar la participación de la Cooperativa en los mercados internacionales.	0.06	2	0.11
	O4 Terrenos disponibles.	0.07	4	0.28
	O5 Las condiciones climáticas son favorables para el cultivo.	0.06	3	0.17
	O6 Incremento de demanda del consumo de la Pitahaya.	0.06	4	0.23
	O7 Existencia de proyectos por parte del Estado.	0.07	3	0.21
	O8 Asistir a ferias nacionales e internacionales.	0.07	3	0.21
	SUBTOTAL	0.50		1.69
Amenazas	A1 Altos precios de insumos y fertilizantes.	0.06	2	0.12
	A2 Plagas y enfermedades recientes.	0.06	2	0.11
	A3 Presencia productos en los mercados provenientes del Ecuador y Colombia.	0.07	3	0.21
	A4 Precios inestables.	0.06	2	0.12
	A5 Cambios climáticos que afectan al cultivo.	0.06	2	0.12
	A6 Falta de apoyo en acceso a créditos de la banca privada y fondos concursables.	0.07	2	0.14
	A7 Competencia desleal.	0.06	2	0.12
	A8 Poco apoyo por parte del Gobierno	0.06	3	0.18
	SUBTOTAL	0.50		1.12
TOTAL	1.00		2.82	

Conclusiones de la Matriz EFE

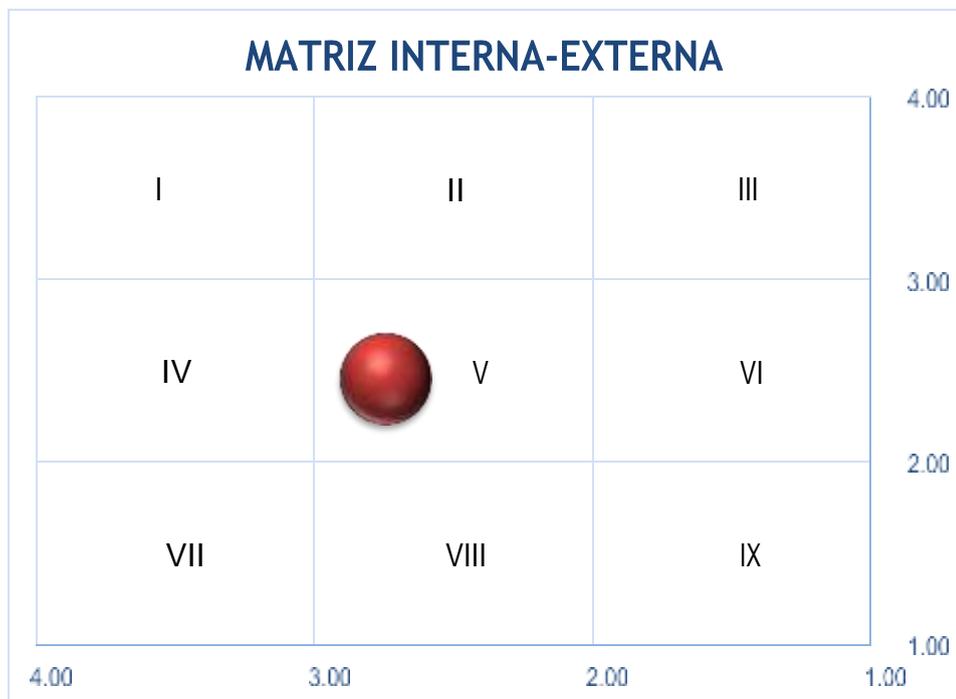
La Matriz EFE de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. cuenta con 15 factores que van a determinar el éxito, 8 que determinarán las oportunidades y 7 las amenazas. El obtener un valor de 2.82 el cual está por arriba del promedio no indica que la cooperativa si aprovecha las oportunidades que el medio le esta proporcionando para que de esta manera no tenga algún tipo de amenazas afectando su desarrollo y crecimiento.

También se puede observar que las oportunidades están en un peso mayor a las amenazas esto nos demuestra que existe mucho por aprovechar del mercado externo.

4.4.8.3. Matriz Interna – Externa

Acá mostramos los resultados obtenidos de acuerdo al Total de la Ponderación las matrices EFE y EFI cae en la celda V, que en PRESCRIPCIÓN indica Retener y Mantener y en ESTRATEGIAS, Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos.

Figura N° 28 Matriz Interna – Externa de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde



4.4.8.4. Matriz FODA Cruzada

Tabla N° 36 Matriz FODA Cruzada de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
		O1 Aumento de actividad económica rentable.		A1 Altos precios de insumos y fertilizantes.	
		O2 Presencia de mercados locales y nacionales.		A2 Plagas y enfermedades recientes.	
		O3 Posibilidades de ampliar la participación de la Cooperativa en los mercados internacionales.		A3 Presencia productos en los mercados provenientes del Ecuador y Colombia.	
		O4 Terrenos disponibles.		A4 Precios inestables.	
		O5 Las condiciones climáticas son favorables para el cultivo.		A5 Cambios climáticos que afectan al cultivo.	
		O6 Incremento de demanda del consumo de la Pitahaya.		A6 Falta de apoyo en acceso a créditos de la banca privada y fondos concursables.	
		O7 Existencia de proyectos por parte del Estado.		A7 Competencia desleal.	
		O8 Asistir a ferias nacionales e internacionales.		A8 Poco apoyo por parte del Gobierno	
FORTALEZAS		Estrategias FO		Estrategias FA	
F1 Tenencia de tierra propia.	Incrementar el nivel de producción		Realizar análisis de suelo para determinar las necesidades reales de fertilizantes y se pueda suministrar los insumos adecuados		
F2 La fruta es única en su calidad por el uso de abono orgánico.	Ampliar la distribución en nuevos mercados		Gestionar apoyo de MINAGRI.		
F3 Mano de obra calificada.	Posicionar a la cooperativa en el mercado de la Pitahaya con mejores precios en base a los productos de calidad.		Promover alianzas estratégicas entre organizaciones para el desarrollo y oferta exportable.		
F4 El suelo y el clima de la zona es favorable para la producción de Pitahaya.			Realizar convenios con Agrobanco y financieras locales que permitan una tasa de Interés preferencial para los socios		
F5 La época de cosechas se da tres veces al año.			Difundir los procedimientos para acceder a fondos concursables.		
F6 La producción y la oferta es constante.					
F7 Ubicación de las tierras de cultivo de los socios.					
DEBILIDADES		Estrategias DO		Estrategias DA	
D1 Falta de capacitación en gestión empresarial.	Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.		Realizar capacitaciones para promover y fortalecer la asociatividad de pequeños y medianos productores con fines de exportación.		
D2 Poco cumplimiento de los contratos o acuerdos.	Ofrecer mejores precios en relación a la competencia conociendo nuestros costos.		Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa para evitar la competencia desleal.		
D3 Falta de información y marketing.	Contratar los servicios de un especialista en Cooperativismo y Gestión		Programar capacitaciones y contar con nuevas variedades susceptibles a plagas y enfermedades		
D4 Falta de accesibilidad a zonas de producción.	Gestionar el mejoramiento de los caminos en mal estado que impiden en acceso a las zonas de producción de la cooperativa.		Brindar servicios de capacitación y asistencia técnica en la mejora de producción.		
D5 Falta de tecnología para una adecuada producción.	Lograr obtener proyectos por parte del Estado ayudaría a contar con personal más capacitado, adquirir nuevos equipos.		Gestionar la construcción para ampliar el centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.		
D6 No dispone de un organigrama correctamente estructurado.	Desarrollar un manual de organización con las funciones del personal.		Realizar estudio del mercado en oferta y demanda para enfrentar los precios inestable.		
D7 Pequeño centro de Acopio.					
D8 Poco capital de inversión.					

4.4.9. Análisis de opciones estratégicas

4.4.9.1. Estrategias de fortalezas y oportunidades FO (Explote)

- Incrementar el nivel de producción.
- Ampliar la distribución en nuevos mercados.
- Posicionar con mejores precios y ofertas en el mercado a la Pitahaya en base a productos de buena calidad.

4.4.9.2. Estrategias de debilidades y oportunidades DO (Busque)

- Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.
- Ofrecer mejores precios en relación a la competencia conociendo nuestros costos.
- Contratar los servicios de un especialista en Cooperativismo y Gestión.
- Gestionar el mejoramiento de los caminos en mal estado que impiden en acceso a las zonas de producción de la cooperativa.
- Gestionar proyectos que pertenezcan al Estado para poder contar con personal mejor capacitado y lograr la adquisición de nuevos equipos.
- Desarrollar un manual de organización con las funciones del personal.

4.4.9.3. Estrategias de fortalezas y amenazas FA (Confronte)

- Realizar análisis de suelo para determinar las necesidades reales de fertilizantes y se pueda suministrar los insumos adecuados.
- Gestionar apoyo de MINAGRI.
- Promover alianzas estratégicas entre organizaciones para el desarrollo y oferta exportable.
- Realizar convenios con Agrobanco y financieras locales que permitan una tasa de Interés preferencial para los socios.
- Difundir los procedimientos para acceder a fondos concursables.

4.4.9.4. Estrategias de debilidades y amenazas DA (Evite)

- Realizar capacitaciones para promover y fortalecer la asociatividad de pequeños y medianos productores con fines de exportación.

- Fortalecer los lazos y vínculos laborales evitando de esta manera la competencia desleal, logrando fidelización, compañerismo y confianza de todos los socios de la cooperativa.
- Programar capacitaciones y contar con nuevas variedades susceptibles a plagas y enfermedades
- Brindar servicios de capacitación y asistencia técnica en la mejora de producción.
- Gestionar la construcción para ampliar el centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.
- Realizar estudio del mercado en oferta y demanda para enfrentar los precios inestables.

Una vez que ya se logró identificar las estrategias mediante el cruce de FODA, se procede a seleccionar una a cuatro las que se van a convertir en Objetivos Estratégicos, y que el Balance Score Card los convertirá en iniciativas y proyectos.

4.4.10. Focos estratégicos

Se tiene que liderar a nuestro producto demostrando la calidad que posee teniendo las estrategias competitivas para incluir en el mercado y su desarrollo productivo. No obstante, la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. No cuenta con las capacidades y tampoco tiene los recursos suficientes, se debe tener un acercarnos al cliente, es decir, nuestro enfoque y dirección es el de liderar el producto con diferenciación y acercamiento al cliente.

4.4.10.1. Objetivos estratégicos

- a) Posicionar con mejores precios y ofertas en el mercado a la Pitahaya en base a productos de buena calidad.
- b) Gestionar la construcción de un centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.
- c) Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.

- d) Fortalecer los lazos y vínculos laborales evitando de esta manera la competencia desleal, logrando fidelización, compañerismo y confianza de todos los socios de la cooperativa.

4.4.10.2. Horizonte

Considerando que la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. tiene una corta trayectoria y además tratándose de una empresa de tiene una pequeña extensión, planteamos que el horizonte del plan estratégico propuesto sea para el plazo de 3 años, 2019 al 2021.

4.4.10.3. Objetivos específicos

En base de la señalización de los objetivos estratégicos anteriormente expuestos, pasamos a identificar los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Estratégico 1: Posicionar con mejores precios y ofertas en el mercado a la Pitahaya en base a productos de buena calidad.

- **OE1:** Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos de producción de la Pitahaya, para obtener mejores resultados de calidad.
- **OE2:** Obtener certificaciones para el producto.

Objetivo Estratégico 2: Gestionar la construcción de un centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.

- **OE1:** Contar con centro acopio propio para el almacenamiento del producto.
- Objetivo Estratégico 3:** Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.
- **OE1:** Participar en ferias nacionales que conlleven a conocer y acceder a nuevos mercados.
 - **OE2:** Promover la participación en ferias internacionales.

Objetivo Estratégico 4: Fortalecer los lazos y vínculos laborales evitando de esta manera la competencia desleal, logrando fidelización, compañerismo y confianza de todos los socios de la cooperativa.

- **OE1:** Promover la participación de capacitaciones para fortalecer el cooperativismo.
- **OE2:** Obtener mejores precios para beneficio de los asociados.

4.4.11. Tablero de Control Balanceado (Cuadro de Mando Integral)

El Tablero de Control facilita realizar la evaluación de las estrategias mediante la comparación y cálculo de los objetivos. Establece la base para la ejecución exitosa de una estrategia, pues nos ayuda a visualizar para donde se dirige el sector y, brinda la oportunidad de corregir el rumbo cuando sea necesario.

De acuerdo a lo citado por D'Alession (2015), esto es lo que da alineamiento estratégico, que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos:

- I. Accionistas satisfechos: al incrementar su patrimonio.
- II. Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades.
- III. Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado.
- IV. Empleados motivados y preparados: que motivados mueven a la organización.

En orden de alcanzar una visión integral de la organización/cooperativa, se deben de tener definidos los objetivos, medidas y metas en cada una de las siguientes dimensiones: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva de los procesos internos, para identificar qué procesos deben ser más eficientes para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009).

4.4.12. Mapa Estratégico

Tabla N° 37. Cuadro de mando integral de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde

OBEJTIVOS ESTRATÉGICOS/PERSPECTIVAS	Posicionar a la cooperativa en el mercado de la Pitahaya con mejores precios en base a los productos de calidad.	Gestionar la construcción de un centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.	Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.	Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa para evitar la competencia desleal.
FINANCIERA		Contar con centro acopio propio para el almacenamiento del producto.		
CLIENTE	Obtener certificaciones para el producto.		Participar en ferias nacionales que conlleven a conocer y acceder a nuevos mercados.	
PROCESOS INTERNOS				Obtener mejores precios para beneficio de los asociados.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos de producción de la Pitahaya, para obtener mejores resultados de calidad.			Promover la participación de capacitaciones para fortalecer el cooperativismo.

OBEJTIVOS ESTRATÉGICOS/PERSPECTIVAS	Posicionar a la cooperativa en el mercado de la Pitahaya con mejores precios en base a los productos de calidad.	Gestionar la construcción de un centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.	Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.	Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa para evitar la competencia desleal.
FINANCIERA		Contar con centro acopio propio para el almacenamiento del producto.		
CLIENTE	Obtener certificaciones para el producto.		Participar en ferias nacionales que conlleven a conocer y acceder a nuevos mercados.	
PROCESOS INTERNOS				Obtener mejores precios para beneficio de los asociados.
APRENDIZAJE CONOCIMIENTO	Y Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos de producción de la Pitahaya, para obtener mejores resultados de calidad.			Promover la participación de capacitaciones para fortalecer el cooperativismo.

OBEJTIVOS ESTRATÉGICOS/PERSPECTIVAS	Posicionar a la cooperativa en el mercado de la Pitahaya con mejores precios en base a los productos de calidad.	Gestionar la construcción de un centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.	Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.	Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa para evitar la competencia desleal.
FINANCIERA		Contar con centro acopio propio para el almacenamiento del producto.		
CLIENTE	Obtener certificaciones para el producto.		Participar en ferias nacionales que conlleven a conocer y acceder a nuevos mercados.	
PROCESOS INTERNOS				Obtener mejores precios para beneficio de los asociados.
APRENDIZAJE CONOCIMIENTO	Y Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos de producción de la Pitahaya, para obtener mejores resultados de calidad.			Promover la participación de capacitaciones para fortalecer el cooperativismo.

4.4.13. Tablero de Control Balanceado.

Tabla N° 38. Tablero de control balanceado Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

Objetivos Estretégicos	Objetivo a Corto Plazo (OCP)	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	Presupuesto (nuevos soles) S/.	Perspectiva
Posicionar a la cooperativa en el mercado de la Pitahaya con mejores precios en base a los productos de calidad.	Obtener certificaciones para el producto.	Para el 2022 obtener otras certificaciones que nos permita llegar a diferentes mercados.	Gerente General	N° certificaciones obtenidas/año	Cantidad/año	25000	Cliente
	Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos de producción de la Pitahaya, para obtener mejores resultados de calidad.	A partir del 2019 Realizar programas anuales de capacitación técnico, social y ambiental para los socios.	Encargado técnico	N°socios capacitados/N° total socios	%	5000	Aprendizaje y Conocimiento
Gestionar la construcción de un centro de acopio que evitaría el riesgo de pérdida del producto.	Contar con centro acopio propio para el almacenamiento del producto.	Para el 2019 contar con financiamiento a largo plazo con bajas tasas de interés para construir el local o solicitar aporte a los socios	Administrador	Alquiler o construcción del local propio	Cantidad/año	10000	Financiera
Promover la participación en eventos o ferias nacionales e internacionales para obtener más contratos con nuevos clientes.	Participar en ferias nacionales que conlleven a conocer y acceder a nuevos mercados.	Al 2022 incrementar la participación a las diferentes ferias nacionales e internacionales realizadas.	Gerente General	N° ferias asistidas/año	Cantidad/año	15000	Cliente
Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa para evitar la competencia desleal.	Promover la participación de capacitaciones para fortalecer el cooperativismo.	A partir del 2019 Realizar programas anuales de capacitaciones cooperativismoy gestión empresarial.	Encargado técnico	N°socios capacitados/N° total socios	%	5000	Aprendizaje y Conocimiento
	Obtener mejores precios para beneficio de los asociados.	Establecer pagos de productos por calidad	Área Técnica	S/	%	15000	Procesos internos

4.4.14. Impacto del planteamiento estratégico en la rentabilidad

Después de haber logrado identificar y puntualizar cual será el procedimiento del plan estratégico y el análisis de la rentabilidad al inicio de los resultados, podemos llegar a los resultados en función a la nueva estrategia.

Tabla N° 39 Estado de flujo proyectado de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. Años 2019,2020, 2021 y 2022

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		2019	2020	2021	2022
COOPAASV					
AL 31/12/18					
EXPRESADO EN SOLES					
Saldo inicial	31,586.00	38,219.06	46,245.06	55,956.53	67,707.40
cuentas por pagar a proveedores	19,862.00	-24,033.02	-29,079.95	-35,186.74	-42,575.96
cuentas por cobrar comerciales	25,689.00	31,083.69	37,611.26	45,509.63	55,066.65
cuentas por cobrar diversas	21,562.00	26,090.02	31,568.92	38,198.40	46,220.06
cuentas por cobrar a accionistas	25,862.00	31,293.02	37,864.55	45,816.11	55,437.49
SALDO DE FLUJO ECONÓMICO	53,251.00	64,433.71	77,964.79	94,337.39	114,148.25
Gastos Administrativos	13,650.00	-16,516.50	-19,984.97	-24,181.81	-29,259.99
Gatos de Ventas	-3,564.00	-4,312.44	-5,218.05	-6,313.84	-7,639.75
Gastos de traslado	-1,528.00	-1,848.88	-2,237.14	-2,706.95	-3,275.40
Gastos por extensión	-963.00	-1,165.23	-1,409.93	-1,706.01	-2,064.28
tributos por pagar	11,250.00	-13,612.50	-16,471.13	-19,930.06	-24,115.37
SALDO DE FLUJO OPERATIVO	30,955.00	-37,455.55	-45,321.22	-54,838.67	-66,354.79
Gastos de Gestión	14,586.00	-17,649.06	-21,355.36	-25,839.99	-31,266.39
Gastos Diversos	11,526.00	-13,946.46	-16,875.22	-20,419.01	-24,707.00
Gastos Financieros	-2,568.00	-3,107.28	-3,759.81	-4,549.37	-5,504.74
Divididos por cobrar	1,258.00	1,522.18	1,841.84	2,228.62	2,696.63
Ingresos Diversos	1,536.00	1,858.56	2,248.86	2,721.12	3,292.55
Ingresos Financieros	1,254.00	1,517.34	1,835.98	2,221.54	2,688.06
SALDO DE FLUJO FINANCIERO	24,632.00	-29,804.72	-36,063.71	-43,637.09	-52,800.88
SALDO TOTAL DE EFECTIVO	-2,336.00	-2,826.56	-3,420.14	-4,138.37	-5,007.42
SALDO FINAL	29,250.00	35,392.50	42,824.93	51,818.16	62,699.97

Fuente: Área contable de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. Tabla N° 01

Se puede observar mediante este estado de flujo, la proyección de los años 2020, 2021 y 2022 el cual tiene un aumento significativamente del 21% en los ingresos y gastos, con ese porcentaje se puede establecer una proyección de los cobros y pagos que la cooperativa tendrá que realizar para los demás años revelando como va aumentando la utilidad año a año.

Tabla N° 40 Tasa de rendimiento VAN y TIR de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

TASA DE RENDIMIENTO		20%
INVERSION 2017		65,000.00
VAN	=	58,923.25
TIR	=	90.65%

Fuente: Área contable de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda, Anexo N°06
Tabla N° 45

El VAN nos arroja un resultado positivo para la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. en donde podemos observar que en 5 años se ha devuelto la inversión realizada al inicio, la tasa de retorno es muy buena y por ello se puede indicar que el negocio es rentable.

Tabla N° 41 Resumen de los Ingresos, egresos y pagos proyectados de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

INGRESOS	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS SIN IGTV	1,650,000.00	2,062,500.00	928,125.00	417,656.25	647,367.19
TOTAL INGRESOS	1,650,000.00	2,062,500.00	928,125.00	1,160,156.25	647,367.19
EGRESOS Y PAGOS					
LUZ	1,470.86	1,750.32	2,187.90	2,734.88	3,418.59
AGUA	573.68	682.68	853.35	1,066.69	1,333.36
RPC	2,208.40	2,628.00	3,285.00	4,106.25	5,132.81
INTERNET	2,510.92	2,988.00	3,735.00	4,668.75	5,835.94
MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA	2,731.09	3,250.00	4,062.50	5,078.13	6,347.66
COMPRA DE INSUMOS	3,025.21	3,600.00	4,500.00	5,625.00	7,031.25
REPLICADOR DE INTERNET	393.28	468.00	585.00	731.25	914.06
ONP	27,674.92	32,933.16	17,783.91	22,229.88	12,004.14
AFP	24,618.05	29,295.48	15,819.56	19,774.45	22,931.71
SUELDO	276,849.88	329,451.36	177,903.73	222,379.67	257,885.67
ESSALUD	29,622.86	35,251.20	19,035.65	23,794.56	27,593.69
TOTAL EGRESOS	371,679.16	442,298.20	238,841.03	312,189.50	350,428.88
SALDO CONTABLE	1,278,320.84	1,620,201.80	874,908.97	847,966.75	296,938.31

Fuente: Anexo 06 Tabla N° 42 y 43 resumen de ingreso y egreso del año 2018 de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.

En este cuadro podemos observar los gastos en los que va tener la cooperativa de forma detallada, la proyección de los años 2019 al 2020 baja moderadamente debido al covid 19 pandemia que actualmente atraviesa el mundo; la coyuntura actual hace que baje los ingresos y los gastos aumenten, por eso se puede observar la disminución del saldo contable entendido por gastos de luz, agua, celulares, internet, a la vez la realización de gastos de planilla, mantenimiento de la maquinaria y compras de insumos.

V. DISCUSIÓN

Al analizar los resultados y conclusiones de algunos de los autores citados y compararlos con los resultados de esta investigación, ha sido necesario discutir dichas comparaciones sobre las variables en estudio, tal es el caso de Conexión Esan (2015) quien señala que la rentabilidad está muy ligada al riesgo, y que la incertidumbre que genera el entorno, ocasiona el contexto económico y puede ser la crisis de la empresa, de la cual nosotros asimilamos esta opción, desterrando de aquellos errores que cometen muchos inversionistas asumiendo que un mayor riesgo genera un mayor crecimiento. Por otro lado, tenemos una concordancia con Muñoz (2018) al llegar a la conclusión de que la recuperación de la inversión se proyecta para el cuarto año. En la investigación se reflejan ingresos a partir de tercer año debido a que la inversión para el establecimiento del cultivo es elevada, la capacidad de producción es de 10 hectáreas con una densidad de siembra de 2 200 plantas por hectárea. El propósito de la producción en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde es que la pitahaya debe constituirse en una comercialización que supere las perspectivas de otras competencias. Al respecto, Bonilla (2019) en su tesis “Plan de negocios para comercializar la pitahaya de mayo producida en San José Chichihualtepec” asegura que mejorar el nivel de vida y lograr el éxito, se debe realizar un plan de negocio que se adapte a cualquier empresa de la región, siendo el requisito fundamental el tipo de producto que tenga la organización direccionándolo al objetivo del mercado. Por su parte Castellanos (2010), en su investigación titulada Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la pitahaya amarilla en fresco en el Valle del Cauca Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, ejecutada en la Universidad de Colombia, concluye en que: los resultados de dicha investigación se deben divulgar y difundir ampliamente a través de una capacitación con un componente muy importante en la parte práctica o de campo; tal como lo proponemos en la práctica en la ruta de la pitahaya ubicada en los distritos de Valera, Churuja y Jazán de Amazonas. Al igual que Vite (2014) en su tesis titulada “Posibilidades de introducir el cultivo de pitahaya en el Distrito de Frías- Ayabaca- Piura”, concluye que la pitahaya presenta un alto potencial para ser desarrollado

como cultivo, convirtiéndose en una alternativa rentable mejorando significativamente la calidad de vida mediante nuevas oportunidades de empleo y así lograr un bienestar de la población; muy similar a nuestra investigación que se mantiene con un respaldo de la demanda que hoy representa la venta de la pitahaya con precios elevados en el mercado nacional e internacional, comprobando de esta manera que se pueda aportar y mejorar el crecimiento económico de los pobladores de los distritos que conforman la ruta de la pitahaya en Amazonas.

En la zona donde está ubicada nuestra Cooperativa, se ha hecho la investigación de Vásquez y Bacalla (2017) a través de su tesis titulada “Propuesta de Modelo de Negocio para mejorar el posicionamiento de mercado, Asociación La Flor de la pitahaya, distrito de Churuja – Amazonas -2017”, quienes concluyen que la propuesta de un modelo de negocio permitiría mejorar el posicionamiento en el mercado de la Asociación La Flor de la Pitahaya de Churuja. Esta propuesta es concordante con nuestra investigación, ya que ambas propuestas, después de una evaluación económica, indica la viabilidad y que a mediano plazo generará rentabilidad para la Cooperativa. En la presente investigación se considera las buenas prácticas agrícolas en el marco de una buena producción de pitahaya que constituyen responsabilidad social, implementando modelos alternativos en la actitud, conciencia plena y visión de los productores para establecer mediante el plan estratégico sistemas de rentabilidad con estándares de calidad deseados. El trabajo es concordante con los planteamientos de Vásquez y Bacalla (2017) y Dífilo (2017) porque hace la verificación de que la rentabilidad de la pitahaya se dé a través de la venta del fruto y tallo para resguardar múltiples necesidades, paralelo a ello, mientras crecen las plantaciones se puede continuar con la venta de la cosecha reduciendo pérdidas en la Cooperativa. En esta perspectiva, el agricultor se preocupa fundamentalmente por la calidad y el rendimiento de su producto, debido a que en el mercado nacional e internacional se está incluyendo la venta de productos sanos sin que afecte la salud del consumidor. Hay que tener en cuenta, que esta investigación coincidentemente con Dífilo, se ha detectado que el descontrol en la productividad de la Pitahaya amarilla tipo 1 entre ellos el tamaño sumamente pequeño del fruto, impide el desarrollo en el nivel de vida del productor siendo afectado en el costo sin recuperar lo invertido. Por otro lado, Dífilo (2017) en su tesis denominada 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, realizada en la Universidad Central del Ecuador- Facultad de Ciencias Administrativas, llegó a conclusiones similares a las propuestas de nuestro trabajo, tales como: La Asociación de Productores y nuestra Cooperativa, hacen énfasis en la necesidad de aprovechar negocios internacionales, en el cual se debe involucrar el beneficio económico y social, no solo del grupo sino también de la localidad. Así mismo se evidencia que es necesario la aplicación de innovación organizacional en función del aprovechamiento de nuevos mercados. Las funciones o tareas a realizar por cada miembro de la Cooperativa y la Empresa asociada, no se encuentran vinculadas, más bien, presentan confusión al momento de ejecutar. Los socios se desempeñan en diferentes actividades permitiendo la demora en la distribución de los productos. Así mismo, los procesos de comercialización y producción de pitahaya, es decir, cultivo, cosecha, post cosecha y comercialización no han sido mejorados hace mucho tiempo y no se presenta evolución ni renovación continua. Por esta razón, los procesos se vuelven repetitivos y se realizan en mayor tiempo de lo estimado, incluso no cuentan con un control e indicadores para verificar el nivel de cumplimiento de dichos procesos. Sin embargo, la gestión sobre la calidad de la producción, cumple con las exigencias de las entidades correspondientes, pero si se desea aprovechar oportunidades de negocio en otros mercados (internacional) hace falta realizar mecanismos de fortalecimiento.

Otro de los propósitos de esta investigación fue poner en práctica un adecuado Plan Estratégico, iniciando con una matriz FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Cooperativa, con la finalidad y en concordancia con Martínez (1999) el uso de recursos potenciales para definir los planes de acción en la planeación estratégica y generar ventajas competitivas y de sustentabilidad basado en alinear competencias, identificando fortalezas y debilidades y constituir el conjunto de medidas integradoras que se utilizan para garantizar, que la Cooperativa logre los resultados planteados sobre el negocio. Desde luego, coincidente con el investigador, el éxito alcanzado en una sociedad es por la capacidad de predecir cambios en su entorno.

VI. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados y los objetivos planteados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Plan Estratégico sobre la pitahaya permitirá incrementar la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda.
- El análisis FODA permitió fortalecer la zona geográfica y el entorno de la ruta de la pitahaya de Amazonas.
- El precio de la pitahaya se ha incrementado por su producción y calidad, mediante el uso de abono orgánico.
- El 72% prefiere como medio de la publicidad de su producto, la radio por ser económico y su buena cobertura.
- La mejor estrategia para reducir costos y obtener mayor rentabilidad es el uso de las semillas de su propia producción.
- La zona en donde se proyecta la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. de pitahaya es la más adecuada debido a que cuenta a sus alrededores las fincas de los socios lo que facilita que la fruta sea comercializada en perfectas condiciones.
- Al existir un alto índice de intermediarios en la cadena productiva de la pitahaya el productor es el más perjudicado ya que su tasa de ganancia es baja.

VII. RECOMENDACIONES

- Realizar investigaciones sobre la pitahaya con muestras mayores y representativas.
- Implementar el Plan Estratégico propuesto, con la finalidad de incrementar el nivel de competitividad en otras empresas.
- Formar equipos multidisciplinarios en empresas de prestigio, que permitan elevar el nivel de competitividad en el mercado.
- Analizar el mercado de tal manera que permita desarrollar nuevos proveedores a nivel nacional e internacional.
- Concienciar y hacer trabajos de inducción con los trabajadores para interiorizar la misión, visión y objetos estratégicos de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde, a fin de lograr una calidad de vida de los cooperativistas y sus familias.
- Realizar un análisis del entorno de las exportaciones y la seguridad alimentaria en el cual se desenvuelve la Cooperativa para poder tomar decisiones correctas, así como también identificar la influencia de la competencia actual para poder elaborar nuevas estrategias que permitan competir en el mercado.
- Creación de un centro de acopio, desde el cual se administrarán todas las actividades tanto productivas como comerciales, así como los procesos básicos que se tendrá que hacer para que el producto que va ser comercializado sea de excelente calidad y satisfaga al consumidor.
- Fomentar alianzas de capacitación con empresas públicas y privadas para de esta manera lograr producir un fruto de excelente calidad.
- Diseñar un manual de funciones en los que se indique las responsabilidades que tiene cada cargo de los miembros y establecer los procedimientos para la ejecución de tareas que inician desde el cultivo, cosecha, post cosecha, comercialización nacional e internacional, y un diagrama de flujo que refleje rápidamente lo que se realiza en cada proceso con su respectivo indicador de medición.

REFERENCIAS

- América Economía.com. (3 de 5 de 2012). *¿Cómo asegurar un crecimiento rentable para la empresa?* Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-asegurar-un-crecimiento-rentable-para-la-empresa>
- Bonilla, A. (2019). *“Plan de negocios para comercializar la pitaya de mayo producida en San José Chichihualtepec”*. Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Castellano, J. et al (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la pitaya amarilla en fresco en el Valle del Cauca* -Bogotá,
- Conexión Esan. (22 de 7 de 2015). *Riesgo vs. rentabilidad: ¿Qué considerar para invertir con éxito?* Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/riesgo-vs-rentabilidad-considerar-invertir-exito>
- Delgado M. (2010) .Situación actual de la demanda internacional de. pitahaya .
- Dífilo, Á. (2017). *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. Quito, Ecuador:* Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Grimaldi Puyana, M., García Fernández, J., Gómez Chacón, R. y Bravo, G. (2016). *Impacto de la crisis económica en la rentabilidad de las empresas de gestión de instalaciones de ocio deportivo según tamaño, un estudio empírico*. Revista de psicología del deporte, 25 (3), 51-54.
- La Torre, L. y Zagaceta, G. (2016) tesis titulada: *Modelo de administración estratégica para mejorar la competitividad agrícola de la papa (Solanum Tuberosum), en el distrito de Conila – Cohechan, provincia de Luya Región Amazonas Año 2016-* Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza- Amazonas.
- Martinez, D. y Milla, A. (1999). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos
- Muñoz V. (2014). *Pitahaya, plagas, enfermedades y producción*. p 8. Artículo de CEZA. Manejo de Pitahaya. Chile. En línea. Disponible en: <http://www.ceza.uchile.cl/>. Consultado (21.8.2017)
- Vásquez, M. y Bacalla Y. (2017) Tesis *Propuesta de modelo de negocio para mejorar el posicionamiento de mercado, asociación la flor de la pitahaya, distrito de*

Churuja - Amazonas- 2017, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de
Mendoza. Amazonas.

Vite, A. (2014) Tesis ***titulada Posibilidades de introducir l cultivo de pitahaya en el
distrito de Frias- Ayabaca-Piura-*** Pontificia Universidad Católica del Perú- Lima

ANEXOS

Anexo N.º 03 Matriz de Variables

Variable Independiente (VI): Plan Estratégico de Pitahaya

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable Independiente: Plan estratégico	Herramienta que permite la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de planes operativos para alcanzar objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.	Diagnóstico	Nivel de fortalezas	Guía de observación Cuestionario de encuesta Guías de evaluación
			Nivel de oportunidades	
			Nivel de Debilidades	
			Nivel de Amenazas	
		Planificación	Plan estratégico	
			Materiales y recursos adecuados para la efectividad en la producción de pitahaya	
			Habilidades en la producción de pitahaya	
		Seguimiento	Cuidado del medio ambiente	
			Importancia de la producción de pitahaya	
			Sistematización de seguimiento	
		Evaluación	Productibilidad de costos	
			Impacto de la producción de la pitahaya	
			Medición y evaluación del plan	

Variable Dependiente (VD): Rentabilidad

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable Dependiente: Rentabilidad	Beneficio de la totalidad de inversión que se ejecuta con la finalidad de obtener resultados a favor de una empresa o entidad expresados en porcentajes. La rentabilidad tiene un solo propósito que es obtener resultados económicos favorables en donde se ve involucrado diferentes tipos de acciones.	Perspectivas	Rentabilidad financiera en la producción de la pitahaya	Guía de observación Cuestionario de encuesta Guías de evaluación
			Satisfacción de los consumidores	
			Mejor rendimiento sobre la inversión	
			Generación de procesos de compra	
		Inversión	Nivel de innovación	
			Meta con mínimos recursos	
			Número de plantaciones de pitahaya	
		Beneficios	Costo- beneficio de la producción de la pitahaya	
			Habilidades estratégicas	
			Producción y comercialización de la pitahaya	
			Ganancias respecto a las operaciones realizadas	
			Mejoramiento de la productividad	
		Recursos humanos	Realización de metas profesionales	
			Personas involucradas en la producción de la pitahaya	
			Práctica de medidas correctivas en situaciones de riesgo	

Anexo N.º 04

FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO SOBRE LA PRODUCCIÓN DE PITAHAYA

Somos estudiantes de la Universidad César Vallejo de Trujillo, estamos interesados en cultivar y producir la Pitahaya para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Lda. en la provincia de Bongará, región Amazonas-Perú.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y de acuerdo a sus preferencias marque con una X la respuesta considerada. Los datos que usted nos suministre serán valorados para la realización de la Tesis.

Datos generales:

Género: Masculino Femenino

Edad: Menos de 18 Entre 18 y más de 50

Nivel de instrucción: Primaria Secundaria Superior

1. ¿Conoce usted la Pitahaya? Si No
2. ¿Cree usted que es? Una fruta Una hortaliza
3. ¿Dentro de los productos que usted acostumbra a comprar se encuentra la pitahaya?
Sí No
4. ¿Sabe usted que este producto está siendo exportada desde nuestro país u otros lugares del mundo?
Si No
5. ¿Cree usted que los trabajadores de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda., están preparados para realizar la siembra y cosecha de este producto y ser exportador?
Si No
6. ¿Dónde adquiere este producto?
Mercado
Súper mercado
Otros Especifique:

7. ¿Con qué frecuencia se abastece?
Cada 2 días
Cada 8 días
Cada 15 días
Cada 30 días
8. ¿Cuáles son las frutas que comercializa con mayor frecuencia?
Chalala

- Melón
Granada
Papaya
Pitahaya

9. ¿Conoce las propiedades benéficas de la pitahaya?

Sí No

Si respondió Sí. Cuáles son:

10. Valore el nivel de precio de este producto en temporada

Muy Alto

Alto

Bajo

Accesible

11. Al Existir una fuente de abastecimiento de este producto en Amazonas, ¿cuánto estaría usted dispuesto a comprar?

1-3 Docenas

4-6 Docenas

7-10 Docenas

10-15 Docenas

20-30 Docenas

50 a más Docenas

12. ¿A dónde destina su producción?

Consumo Propio

Venta local

Venta Regional

Venta Nacional

13. ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes por 1 kg de pitahaya?

S/. 8.00

S/. 10.00

S/. 12.00

S/. 15.00

Otros Especifique: _____

14. Los métodos de pago que prefieren los clientes es:

Pagos al contado

Pagos al crédito

Ambos

15. En el caso de que destine su producción para la venta ¿Quiénes son sus clientes más importantes? *(Puede marcar más de una opción)*

Churuja

Pedro Ruiz

Chachapoyas

Bagua

Cajamarca

Chiclayo

Trujillo

Lima

Otros Especifique: _____

16. ¿Por qué medio le gustaría que se le diera publicidad?

Web

Radio

Televisión

Megáfono

Otros

17. ¿Cuál es el rendimiento de producción por cosecha?

1/8 ha

1/4 ha

1/2 ha

1ha

2ha

3ha

4 ha

Otro Especifique: _____

18. ¿Cuántas veces cosecha la Pitahaya al año?

Una

Dos

Tres

Otros Especifique: _____

19. ¿Qué tipo de abono usa usted en la siembra de la Pitahaya?

Orgánico

Químico

Ambos

20. ¿Qué abonos orgánicos compra / utiliza? *(Puede marcar más de una opción)*

Guano de isla

De ganado

Compost

Humus

Gallinaza

Otros Especifique: _____

21. ¿Cuál es la forma de comercialización de la Pitahaya?

A granel

En bolsas

En cajas

Otros Especifique: _____

22. ¿En qué aspecto han recibido o están recibiendo apoyos de organismos del gobierno?

- Asistencia técnica
- Manejo de cultivo con introducción de nuevas tecnologías de comercialización..
- Capacitación en manejo agronómico
- Capacitación sobre el funcionamiento de una organización
- Apoyo financiero
- Todos
- Ninguno

23. ¿Quién establece el precio de venta de la Pitahaya?

- El mercado
- El acopiador
- El productor
- Otros Especifique: _____

24. ¿Cuánto le cuesta producir por cosecha este fruto?

- S/. 0.00 - S/.300.00
- S/. 300.00 - S/. 600.00
- S/.600.000 - S/. 900.00
- S/.900.00 – 1200.00
- Otros Especifique: _____

25. ¿Qué estrategias ha optado para reducir sus costos y así obtener una mayor rentabilidad?

(Puede marcar más de una opción)

- Producir su propio abono
- Aprovechar semillas de su producción
- Mano de obra familiar
- Otros Especifique: _____

Gracias por su colaboración

Anexo N° 05 Validación

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo... Gary Charly García Guevara con D.N.I
 N° 43727231 de profesión... Ingeniero Agroindustrial con código
 CIP... 134704 desempeñándome actualmente
 como... Independiente en
el Sector Agroindustrial.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de, **"Plan Estratégico de la Pitahaya y su impacto en la rentabilidad en la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. - 2019.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de Ítems				X	
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de Ítems					X
4. Metodología					X
5. Pertinencia					X
6. Coherencia					X
7. Organización				X	
8. Objetividad				X	
9. Claridad				X	

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Chachapoyas a los... 06 del mes de Julio del 2020.



Gary Charly García Guevara
 Registro CIP N° 134704

Firma

Anexo N° 6: Tablas

Tabla N° 42 Estado de flujo de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda. del año 2018

COOPAC			
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
AL 31/12/18			
EXPRESADO EN SOLES			
INGRESOS		EGRESOS	
Saldo inicial	31,586.00	pago a proveedores	-19,862.00
cta por cobrar comercial	25,689.00	tributos por pagar	-11,250.00
cta por cobrar diversas	21,562.00	gastos administrativos	-13,650.00
cta por cobrar accionista	25,862.00	gasto de ventas	-3,564.00
dividendos percibidos	1,258.00	gastos de traslado	-1,528.00
ingresos diversos	1,536.00	gastos por extensión	-963.00
ingresos financieros	1,254.00	gastos de gestión	-14,586.00
		gastos diversos	-11,526.00
		gastos financieros	-2,568.00
	108,747.00		-79,497.00
	Saldo:	29,250.00	

	FLUJO DE ACTITUDES DE OPERACIÓN	FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
	cta por cobrar comercial 25,689.00	dividendos percibidos 1,258.00	ingresos diversos 1,536.00	
	cta por cobrar diversas 21,562.00	1,258.00	ingresos financieros 1,254.00	
	cta por cobrar accionista 25,862.00		2,790.00	
	73,113.00			
31,586.00				29,250.00
saldo inicial	gastos administrativos -13,650.00		gastos de gestion -14,586.00	saldo final
	gasto de ventas -3,564.00		gastos diversos -11,526.00	
	gastos de traslado -1,528.00		gastos financieros -2,568.00	
	gastos por extensión -963.00		-28,680.00	
	pago a proveedores -19,862.00			
	tributos por pagar -11,250.00			
	-50,817.00			
	I= 73,113.00	I= 1,258.00	I= 2,790.00	
	E= -50,817.00	E= 0	E= -28,680.00	
	F.C = 22,296.00	F.C = 1,258.00	F.C = -25,890.00	

RATIOS DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

<u>ingreso de operación</u>
egreso de operación
<hr/>
73,113.00
50,817.00
<hr/>
1.44

RATIOS DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

<u>ingreso de financiamiento</u>
egreso de financiamiento
<hr/>
2,790.00
28,680.00
<hr/>
0.10

Según nos muestra el resultado obtenido refleja que la empresa tiene un resultado satisfactorio debido que a la medición la compañía egresa un sol y tiene como ingreso 1.44 situación que se torna favorable para la empresa.

De acuerdo al resultado que nos muestra la medición de la empresa refleja que la empresa lamentablemente no cuenta con suficientes ingresos financieros para cubrir la deuda.

Tabla N° 43 Presupuesto maestro de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda del año 2018

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
VENTAS SIN IGTV	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	2,062,500.00
TOTAL, INGRESOS	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	2,062,500.00
EGRESOS Y PAGOS													
COSTO DE LA MATERIA PRIMA	275000	0	0	0	275000	0	0	0	275000	0	0	0	825000
LUZ	135.20	162.30	138.45	141.36	165.50	145.25	135.18	136.68	154.50	125.12	145.50	165.28	1,750.32
AGUA	59.50	52.20	58.25	62.14	64.85	61.25	62.30	45.28	43.45	54.65	58.58	60.23	682.68
RPC	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00	2,628.00
INTERNET	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	2,988.00
MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA	650.00	-	-	-	650.00	-	-	-	-	650.00	650.00	650.00	3,250.00
COMPRA DE INSUMOS REPLICADOR DE INTERNET	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
ONP	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	2,744.43	32,933.16
AFP	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	2,441.29	29,295.48
SUELDO	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	27,454.28	329,451.36
ESSALUD	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	2,937.60	35,251.20
TOTAL EGRESOS	37,229.30	36,599.10	36,581.30	36,588.10	37,264.95	36,591.10	36,582.08	36,566.56	36,582.55	37,214.37	37,238.68	37,260.11	442,298.20
SALDO CONTABLE	375,270.70	36,599.10	36,581.30	36,588.10	375,235.05	36,591.10	36,582.08	36,566.56	375,917.45	37,214.37	-37,238.68	-37,260.11	795,201.80

Fuente: Área contable de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda

Tabla N° 44 Propuesto de Venta de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda

DETALLE	UNIDADES												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PITAHAYA	137500				137500				137500				412500
TOTAL UNIDADES EN VENTA	137500	0	0	0	137500	0	0	0	137500	0	0	0	412500
DETALLE	PRECIO UNITARIO												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PITAHAYA	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	60.00
TOTAL PRECIO UNIARIO EN SOLES	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	60.00
DETALLE	VENTA TOTAL												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PITAHAYA	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	2,062,500.00
TOTAL VENTAS NETAS SIN IGV	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	687,500.00	-	-	-	2,062,500.00

Fuente: Área Contable de la Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda

**Tabla N° 45 Tasa de rendimiento para resultados de VAN y TIR de la
Cooperativa Agraria Amazonas Siempre Verde Ltda**

TASA DE RENDIMIENTO	20%					
INVERSIÓN 2017	65000	Año				
		2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Final		29250	35392.5	42824.925	51818.1593	62699.9727
Tasa de rendimiento por año		1.2	1.44	1.728	2.0736	2.48832
Sub Total		24375	24578.125	24782.9427	24989.4672	25197.7128

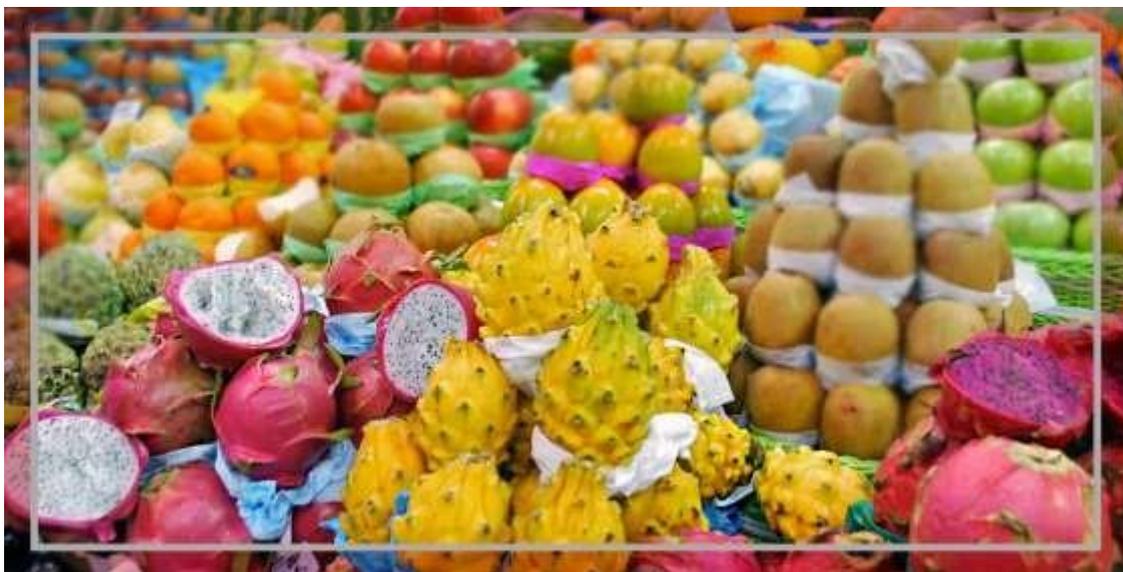
VAN = 58923

TIR = 90.65%

IMAGENOGRAFÍA



PITAHAYA AMARILLA O FRUTA DEL DRAGÓN (*Selenicereus megalanthus*) GRACIAS A SU SABOR Y MÚLTIPLES PROPIEDADES BENÉFICAS SU CONSUMO ESTÁ CRECIENDO CONSIDERABLEMENTE.



TIPOS DE PITAHAYAS Y SUS CARACTERÍSTICAS: LAS MÁS COMESTIBLES SON LA AMARILLA Y LA ROJA.



LA FRUTA DEL DRAGÓN CON CASCARA ESPINOSA Y AMARILLA MIDE UNOS 9 CM. DE LARGO Y UNOS 7 CM. DE ANCHO, APROXIMADOS. NACE DE COLOR VERDE Y CAMBIA A COLOR AMARILLO O ROJA AL MADURAR.



PARA LA SIEMBRA DE LA PITAHAYA SE UTILIZAN DIFERENTES TUTORES O SOPORTES DONDE SE VA A DESARROLLAR LA PLANTA Y FACIOTA LAMCOSECHA.