

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“ASOCIATIVIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TRUCHA
ARCOIRIS (*Oncorhynchus mykiss*) EN SAN MATEO Y CHICLA”**

**PRESENTADO POR
RUBI DELIA QUISPE CISNEROS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima - Perú

2019

DEDICATORIA

A mis padres y mis hermanas, por apoyarme en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A mi familia y a esa persona especial, gracias por sus consejos y apoyo incondicional.
A los pobladores de San Mateo y Chicla por su gentil disposición en el desarrollo de esta investigación. Finalmente, un especial agradecimiento para mi asesor de tesis, Ampelio Ferrando Perea.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Enunciado del problema.....	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas Secundarios	3
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Conveniencia.....	3
1.3.2. Relevancia	4
1.3.3. Implicaciones prácticas	4
1.3.4. Valor teórico.....	4
1.3.5. Utilidad metodológica.....	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1. Antecedentes de la Investigación	5
2.1.1. El sector pesquero peruano	7
2.1.2. La trucha arcoíris en el mercado peruano	7
2.2. Marco Teórico	9
2.2.1. La trucha arcoíris.....	9
2.2.2. La Asociatividad.....	11
2.2.3. Proceso de producción de la trucha arcoíris	17
2.2.4. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – APOMIPE	19
2.2.5. Acopiadores	22
2.2.6. Competitividad de los productores	24
2.3. Marco Conceptual.....	26
III. MATERIALES Y MÉTODOS	29
3.1. Lugar de Ejecución	29
3.2. Materiales	29
3.3. Método de investigación	30
3.4. Tipo de fuente de investigación	30

3.5.	Formulación de la hipótesis	31
3.5.1.	Hipótesis General	31
3.5.2.	Hipótesis Específicas.....	31
3.6.	Identificación de Variables	31
3.7.	Definiciones operacionales	32
3.8.	Diseño de la investigación	34
3.9.	Población y Muestra	35
3.10.	Instrumento de Colecta de Datos	35
3.11.	Procedimiento para determinar la viabilidad de implementar un modelo de asociatividad en los pequeños productores de San Mateo y Chicla	35
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1.	RESULTADOS	37
4.1.1.	Perfil de los truchicultores	37
4.1.2.	Especificaciones de los costos de producción por etapas productivas de la trucha arcoíris	44
4.1.3.	Lineamientos de acción para la asociatividad	55
4.1.4.	Impacto en la propuesta respecto a la competitividad.....	60
4.2.	Discusión de los resultados	64
4.2.1.	Análisis de la validez y generalización del método.....	64
4.2.2.	Comparación de los resultados con antecedentes y bases teóricas.....	65
4.2.3.	Análisis de la validez y generalización de los resultados	66
4.3.	Contrastación de hipótesis	67
4.3.1.	Hipótesis General	67
4.3.2.	Hipótesis Específica 1.....	68
4.3.3.	Hipótesis Específica 2.....	69
4.3.4.	Hipótesis Específica 3.....	70
4.3.5.	Hipótesis Específica 4.....	71
V.	CONCLUSIONES	73
VI.	RECOMENDACIONES	75
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales proveedores de Trucha en Lima Metropolitana.....	7
Tabla 2: Oferta y demanda de trucha arcoíris en Lima	8
Tabla 4: Operacionalidad de la variable independiente.....	32
Tabla 5: Operacionalidad de la variable dependiente.....	33
Tabla 6: Resumen del perfil del truchicultor	43
Tabla 7: Materia prima (Campaña de 5700kg de trucha fresca).....	44
Tabla 8: Mano de Obra Directa (Campaña de 5700kg de trucha fresca)	44
Tabla 9: Costos Indirectos (Campaña de 5700kg de trucha fresca).....	45
Tabla 10: Costos Totales de producción para una cantidad de 5700 kg. de trucha fresca... 46	
Tabla 11: Materia prima (Campaña de 5250 kg de trucha fresca).....	47
Tabla 12: Mano de obra directa (Campaña de 5250 kg de trucha fresca)	47
Tabla 13: Costos Indirectos (Campaña de 5250 kg de trucha fresca).....	48
Tabla 14: Costos Totales de producción para una cantidad de 5250 kg de trucha fresca.... 49	
Tabla 15: Materia prima (Campaña de 10500 kg de trucha fresca).....	50
Tabla 16: Mano de obra directa (Campaña de 10500 kg de trucha fresca)	50
Tabla 17: Costos Indirectos (Campaña de 10500 kg de trucha fresca)	51
Tabla 18: Costos de producción para una cantidad de 10500.00 kg de trucha fresca	52
Tabla 19: Fase 0 – Promoción y selección.....	58
Tabla 20: Fase 1 – Consolidación Institucional.....	58
Tabla 21: Fase 2 – Creación de lazos de confianza	58
Tabla 22: Fase 3 – Proyecto piloto	59
Tabla 23: Fase 4 – Planeamiento estratégico.....	59
Tabla 24: Precio de alevines por kg.....	60
Tabla 25: Costo de Alimento Balanceado	61
Tabla 26: Precio de venta de trucha arcoíris.....	61
Tabla 27: Bonos por certificación.....	62
Tabla 28: Ingresos estimados con propuesta	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Estacionalidad de producción de trucha en la región estudiada.....	9
Figura 2: Proceso de reproducción de trucha arcoiris	19
Figura 3: Articulación de PISCIS	23
Figura 4: Localización de las piscigranjas Camargo, Rio Blanco, Caruya - Huarochirí.....	29
Figura 5: Nivel de Instrucción	37
Figura 6: Tenencia de pozas	38
Figura 7: Obtención de alevinos	38
Figura 8: Obtención de alimento balanceado	39
Figura 9: Apoyo para vender sus productos	39
Figura 10: Desea recibir capacitación	40
Figura 11: Mercados destino	40
Figura 12: Disposición a asociarse	41
Figura 13: Expectativas de asociatividad	41
Figura 14: Nivel de confianza entre productores.....	42
Figura 15: Representación gráfica de la propuesta.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia	79
ANEXO 2: Cuestionario de encuesta a los productores	80
ANEXO 3: Cuestionario de Entrevista.....	85
ANEXO 4: Proceso legal de constitución de una asociación civil	88
ANEXO 5: Instituciones de Apoyo	89
ANEXO 6: Caso APOMIPE.....	92
ANEXO 7: FOTOS	100

RESUMEN

El presente trabajo constituye un aporte al conocimiento de la realidad que enfrentan las comunidades rurales del sector pesquero, tomado como referencia los productores de San Mateo y Chicla en la provincia de Huarochirí. Los truchicultores de estos distritos son reconocidos por sólo atender el mercado local, tener una productividad y rentabilidad aceptables por campaña. El objetivo principal es proponer un modelo de asociatividad que permita a los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla mejorar su competitividad. Esta investigación de carácter descriptivo y propositivo proporcionará información para identificar el método asociativo que más se ajuste a sus necesidades. Se parte de identificar las piscigranjas cuya producción sea estable y reúnan las características que les permita crecer dentro de una asociación, así como el perfil de los truchicultores para finalmente proponer las acciones necesarias que permitan conseguir el objetivo planteado. Gracias a la presente investigación se pone en evidencia que el modelo del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – APOMIPE es el idóneo para el sector estudiado debido a las características que presentan, tales como: pertenecientes al sector rural, nivel de instrucción, producción limitada, atender sólo mercado local, ser propietarios de las pozas de crianza de trucha, entre otros. Esta alternativa asociativa ha demostrado su viabilidad social y económica, dada la realidad rural de la provincia.

Palabras clave: Asociatividad, competitividad, truchicultura, productividad.

ABSTRACT

The present work constitutes a contribution to the knowledge of the reality that the rural communities of the fishing sector face, taken as reference the producers of San Mateo and Chicla in the province of Huarochirí. The truchicultores of these districts are recognized for only serving the local market, having an acceptable productivity and profitability per campaign. The main objective is to propose a model of associativity that allows the truchicultores of the districts of San Mateo and Chicla to improve their competitiveness. This descriptive and proactive research will provide information to identify the associative method that best suits your needs. The starting point is to identify the fish farms whose production is stable and meet the characteristics that allow them to grow within an association, as well as the profile of the truchicultores to finally propose the necessary actions to achieve the stated objective. Thanks to the present investigation it is evident that the model of the Support Program for Micro and Small Enterprises - APOMIPE is the ideal one for the sector studied due to the characteristics that they present, such as: belonging to the rural sector, level of education, limited production, attend only local market, be owners of the trout breeding pools, among others. This associative alternative has demonstrated its social and economic viability, given the rural reality of the province

Keywords: Associativity, competitiveness, truchulture, productivity.

I. INTRODUCCIÓN

El Perú es un país que posee una gran variedad de recursos naturales que no siempre sabe aprovechar o, peor aún, que aprovecha, pero de modo tal que los beneficios de su explotación no se traducen en riqueza para las regiones que los poseen. (PROMPERU, 2015)

La realidad del cultivo de truchas en el Perú no es ajena a esta situación y ello es un factor que motiva a generar propuestas que permitan el desarrollo acuícola de esta región con transferencia de dicha riqueza a sus pobladores, mejorando su nivel de vida. El desarrollo de esta actividad en Huarochirí es actualmente un negocio familiar rentable, y obtienen grandes utilidades. Además, existen varios estudios y planes de negocios que sustentan esta rentabilidad (Morales, 2014; Produce, 2014; Juárez, 2016)

La truchicultura es un sector en crecimiento y juega un importante papel en los empleos del sector rurales ya que según el Ministerio de Agricultura (2009), este sector consolida más de 11.244 empleos por año.

Uno de los puntos clave dentro del desarrollo de la competitividad es lograr la ansiada economía de escala que permita reducir sustancialmente los costos en los que se incurre y obtener poder de negociación frente a los clientes. Justamente, uno de los problemas para llegar a ello es el limitado recurso con el que cuentan los pequeños productores que de manera individual ven disminuidas sus posibilidades y tienden a ser desplazados al último lugar de protagonismo en la cadena productiva, pero ha sido probado con éxito las bondades que se obtienen al aliarse entre pequeños productores para formar un eslabón más fuerte que les permita poder negociar en bloque tanto con proveedores como con los clientes, mejorar calidad de producto y el precio. (PROMPERU, 2015)

La idea de la asociatividad es muchas veces subestimada por muchos agricultores que por falta de conocimiento no logran ver la gran oportunidad que les puede ofrecer el trabajo mediante este sistema que, siendo bien aplicado y en las condiciones adecuadas, puede ser altamente provechoso en diversos aspectos inclusive en el gran reto de lograr la auto

sostenibilidad e independización que en un futuro les permita articularse comercialmente y en forma directa con el mercado internacional. En la presente investigación se estudia la posibilidad de brindarles este tipo de metodología de trabajo a los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla mediante una propuesta asociativa que logre mejorar notablemente la calidad de vida de quienes lo conforman y contribuir al desarrollo rural de la región de Huarochirí. (PROMPERU, 2015)

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Enunciado del problema

El mundo globalizado pone en relevancia el estudio de la asociatividad como una manera efectiva de analizar la competitividad de los diferentes sectores económicos. Uno de los atributos importantes de la globalización es que facilita el acercamiento de los productores con los consumidores finales mediante interacciones en cada eslabón de la cadena, disminuyendo los costos de transacción que demandaría un control total del proceso de producción del producto final. (Sierra Exportadora, 2015).

El presente trabajo surge a partir de la problemática detectada en los distritos de San Mateo y Chicla, provincia de Huarochirí. Tal es el caso del sistema de cultivo y producción de trucha arcoíris, en el cual se ha visto la falta de conocimiento sobre los beneficios de una asociatividad, diversificación de productos en el momento de transformación, baja productividad y la incertidumbre por compradores en el momento de comercialización. Considerando que la cadena de valor es un concepto que puede ser utilizado para el desarrollo rural, este trabajo de investigación propone el diseño de un modelo de asociatividad para el desarrollo de los pobladores desde la actuación de los actores, tomando en cuenta el aprendizaje social. Respecto a centros de capacitación para los productores dedicados a la actividad truchicultora en estas zonas, son aún muy escasos. La presencia de especialistas en la crianza de truchas en la región no es utilizada, sea como capacitadores o asesores en esta actividad. Otro requerimiento vital para el funcionamiento de la asociación es el financiamiento, pero los criadores en sus respectivas piscigranjas de las zonas de producción tienen un acceso limitado a las instituciones financieras. Un aspecto importante a analizar es la falta de competitividad y desarrollo por parte de la acuicultura en el mercado regional. Enfatizar que una adecuada ejecución de los eslabones en la producción agroalimentaria de la trucha arcoíris daría solución a la falta de información y la poca integración de los productores e implementar soluciones que beneficien a toda la comunidad.

El trabajo asociativo viene demostrado un alto nivel de eficiencia en los distintos escenarios en los que se ha planteado, tanto a nivel rural como empresarial logrando mejoras importantes en cuanto a gestión, tecnología, calidad de producto y nexos directos con empresas en diferentes partes del mundo, que conlleva a un aumento sustancial de sus ingresos debido a la eliminación paulatina de intermediarios informales. Por otro lado, existe la presencia más activa de entes externos públicos o privados que presentan diversas alternativas de promoción y apoyo para estos casos en los que se evalúan diversos proyectos de inversión en los que pueden concursar productores asociados para poder acceder a fondos no reembolsables, así como a asesorías de gestión que les permitan convertir a estas asociaciones en entes auto sostenibles en el tiempo y lograr el éxito esperado. (SIICEX, 2017).

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera se puede potencializar el sector de la truchicultura para promover la competitividad de los productores en los distritos de San Mateo y Chicla, Provincia de Huarochirí?

1.2.2. Problemas Secundarios

- a) ¿Cuál es el perfil de los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla?
- b) ¿Cuál es la situación actual de costos de producción por etapas productivas de los truchicultores de San Mateo y Chicla?
- c) ¿Qué lineamientos de acción se deberá seguir para establecer la asociatividad entre los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla?
- d) ¿Cuál será el impacto en la propuesta respecto a la competitividad?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

La investigación pretende brindar a los distritos de San Mateo y Chicla, información válida para mejorar su cadena productiva y de comercialización. De esta manera desempeñar un mejor rol dentro de la cadena y lograr una mejor calidad de la vida de la población en estudio.

1.3.2. Relevancia

A través del presente estudio se puede generar y ofrecer productos de mayor valor agregado para mercados nacionales, pudiendo mostrar de esta manera que la calidad de la trucha es mejor que la de otras regiones.

1.3.3. Implicaciones prácticas

Este trabajo permitirá encontrar nuevas alternativas para comercializar y producir la trucha a partir del uso de estrategias. Esta experiencia puede ser trasladada a otro tipo de productos oriundos del Perú que no cuentan con información detallada sobre temas comerciales.

1.3.4. Valor teórico

El desarrollo de la investigación parte de una exhaustiva búsqueda de las principales corrientes técnicas e investigaciones realizadas para aterrizar una propuesta específica en el caso de la trucha proveniente de la región de Huarochirí, en este sentido se pretende brindar un aporte técnico de importancia en cuanto al conocimiento del tema productivo y comercial.

1.3.5. Utilidad metodológica

Este proyecto puede desarrollar nuevas formas de lineamientos de acción para conseguir una forma de asociatividad entre los productores. Se plantean en fases para tener mayor control de los resultados que se van obteniendo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General:

Proponer un modelo de asociatividad que permita a los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla mejorar su competitividad.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- a) Analizar el perfil de los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla
- b) Determinar la situación actual de costos de producción por etapas productivas de los truchicultores para establecer las mejoras necesarias en el proceso.
- c) Formular lineamientos de acción para la asociatividad.
- d) Estimar el impacto de la propuesta a adoptarse respecto a la competitividad.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la Investigación

Ramos (2011) en su investigación “Propuesta para la asociatividad de pequeños y medianos productores como estrategia para una exportación directa en el distrito de Motupe, departamento de Lambayeque” señaló que la cooperación, arraigo productivo y la articulación comercial son elementos básicos para la construcción de una asociatividad.

El Dr. Giovanni Bonfiglio y Dr. Víctor Agreda, han desarrollado el trabajo titulado “Lecciones Aprendidas sobre Asociatividad Agraria en el Perú”, publicado en abril del 2014. Este trabajo hace referencia a la asociatividad agraria en el Perú en las últimas décadas, así como las experiencias posteriores de asociatividad rural y las tendencias que se abrían dado en estos últimos años, analizando las razones del colapso de las numerosas empresas asociativas creadas durante la reforma agraria de 1969, realidades que fueron estudiadas y elaboradas con un amplio trabajo de campo en los años 1977 y 1978, en el marco del proyecto de “Reforma y Reestructuración Agraria”, dirigido por el Doctor en Derecho, José María Caballero. Así también, hace énfasis a las posibles respuestas del porqué del fracaso de la reforma agraria.

El Economista Mathews Salazar ha realizado el trabajo sobre “asociatividad empresarial” para la agenda 2014 - Perú, sobre propuestas para mejorar la descentralización. Este trabajo hace referencia a la cantidad de Mypes que existen en el Perú y cómo en forma conjunta y a través de la asociatividad podrían lograr su inserción en el mercado de las exportaciones, señala también, que existe poco desarrollo en las alianzas para el desarrollo local; a su vez desarrolla y propone diferentes modelos de asociatividad empresarial, abordando las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos. De otro lado, la metodología que utiliza es la del análisis de la realidad reflejada a través de las estadísticas sobre el desarrollo de las Mypes en el Perú.

En la Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Pos Grado, se halla la Tesis de Post Grado elaborada por los aspirantes a optar por el grado de Magister Jorge Ernesto Vargas Torres y Elizabeth Ticlla Oliva, titulada: “Los Factores que Favorecen o Limitan el Fortalecimiento del Capital Social en los Procesos de Asociatividad. El caso de la Red de Microempresarias de Confecciones de San Juan de Lurigancho”, (Perú, 2012). En este trabajo se analizan los factores que han favorecido o limitado el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad de las Mypes del sector de confecciones del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, Perú, lo cual se vería reflejado en la superación de problemas que se generan en los procesos asociativos. La estrategia metodológica cualitativa con respecto a la temporalidad de los resultados plantea investigar la información referida a un proceso en una línea de tiempo, indagando sobre las percepciones, opiniones, empoderamiento y capacidades generadas en los factores que en este caso son las Microempresas.

El Ing. Fausto Robles Rodríguez ha desarrollado el tema sobre “Los tipos de Asociatividad en el Perú”, trabajo elaborado para el Ministerio de Agricultura del Perú y Agriconsult Perú SAC., empresa del sector privado. Publicado en Perú en el 2012. Este trabajo de investigación hace referencia sobre el desarrollo de la asociatividad a lo largo de la historia agraria del Perú, así también, como al marco legal de los diferentes tipos de asociaciones y cooperativas.

La Tesis de Pre-Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, elaborada por Gina Mariel Maldonado Rocha, titulada: “Determinantes e impactos de la Asociatividad para el Comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010”, publicada en la página Web de la Universidad el 2011. En esta tesis, la autora hace referencia a identificar las estrategias que se hayan logrado a través de la asociatividad de pequeños productores de banano orgánico de Repeban, y cómo se ha logrado el desarrollo del comercio justo, alcanzando niveles de exportación bastante grandes en comparación de otros productos. El método de investigación realizado es el del Diseño Correlacional y las técnicas e instrumentos son cualitativos y cuantitativos, cuya población fueron 32 asociaciones, y la muestra 3 asociaciones ubicadas en la margen izquierda de la Región Tumbes.

2.1.1. El sector pesquero peruano

En los últimos años, el sector pesquero se ha mantenido en crecimiento; sin embargo, su aporte al producto bruto interno (PBI) del país ha decrecido en comparación con su contribución durante los primeros años de este siglo. Por otro lado, han sido sectores como la minería, construcción, servicios, los principales responsables del incremento constante del PBI. Se debe tomar en cuenta que el cálculo del aporte del sector pesquero solo considera las actividades extractivas; es decir, solo se toma en cuenta la pesca industrial y artesanal, sin considerar las actividades económicas vinculadas a estas, como son el procesamiento, transporte y comercialización de productos congelados, conservas, curado y pescado fresco. (INEI,2015)

Un informe de INEI de enero del 2015 refiere que el sector pesquero decreció en 23.51% respecto del similar mes del 2014, debido a la disminución de la pesca para el consumo humano indirecto en 100%, caída que fue atenuada por la mayor captura de especies para consumo humano directo de origen marítimo en 11.29%, determinado por el aumento de la captura de especies para el consumo en estado fresco (30.49%) y congelado (2.48%). En cambio, fue menor la extracción de especies para la elaboración de enlatado (-42.97%) y curado (-25.89%). La caída de la pesca para consumo humano indirecto se debió a la nula captura de anchoveta, ante la continuación de la veda del recurso por encontrarse gran cantidad de especies juveniles. (INEI,2015)

2.1.2. La trucha arcoíris en el mercado peruano

Según PRODUCE (2010), los principales proveedores de truchas arcoiris al mercado de Lima, tanto en épocas normales, como cuando hay escases de ella, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Principales proveedores de Trucha en Lima Metropolitana

Principales Proveedores de Trucha	Principales proveedores en época de baja producción de trucha
Piscofactoría los Andes	Piscis
Terminal Pesquero de Villa María del Triunfo	Terminal Pesquero de Villa María del Triunfo
Vivanda, Wong, Plaza Veá	Piscigranja Huaros
Piscigranja Huaros	Vemaser
Mercado Mayorista	Plaza Veá, Supermercados Metro

FUENTE: PRODUCE

En los principales mercados de trucha de Lima, la frecuencia de compra, la cantidad de truchas que se adquieren con mayor frecuencia y los rangos de precio pagados, en el año 2009 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2: Oferta y demanda de trucha arcoíris en Lima

	ITEM	%
FRECUENCIA DE COMPRAS DE TRUCHAS	2 a 3 VECES POR SEMANA	17
	1 VEZ POR SEMANA	33
	TODOS LOS DIAS	6
	OTROS	44
PRESENTACIONES DE TRUCHAS QUE SE COMPRA	FRESCA ENTERA EVISCERADA	50
	FRESCA ENTERA	17
RANGOS DE CANTIDAD DE TRUCHAS QUE SE COMPRAN CON MAYOR FRECUENCIA	1 a 5 Kg.	17
	5 a 10 Kg.	39
	11 a 15 Kg.	28
	15 a 25 Kg.	6
	25 a + Kg.	11
RANGOS DE PRECIOS QUE PAGAN POR KG DE TRUCHA	5 a 10 S/.	6
	11 a 15 S/.	56
	15 a 25 S/.	17
	25 a + S/.	22

FUENTE: PRODUCE. Las partes porcentuales no suman 100%, pues provienen de una pregunta con respuesta múltiple.

De acuerdo al comportamiento de muchos años, se ha establecido que en algunos meses del año en la región en estudio, el consumo de trucha se incrementa en cantidades significativas, situación que está directamente relacionada a festividades (semana santa, fiestas patrias, otros de tipo regional), llegando en dichos días a incrementarse la oferta hasta en un 60%, por ejemplo una piscigranja que tiene capacidad de producción de 100 TM, tiene una oferta semanal de 2 TM, incrementa su oferta en semana santa hasta 3.2 TM, este comportamiento de incrementar su oferta en dichas fechas ya lo tienen considerado en su programa de producción anual y generalmente no presentan inconvenientes, de igual forma se presenta en las demás piscigranjas, con algunas excepciones donde mantienen su oferta correspondiente e incrementan el precio de venta de acuerdo a la necesidad del cliente. (MAXIMIXE,2010)

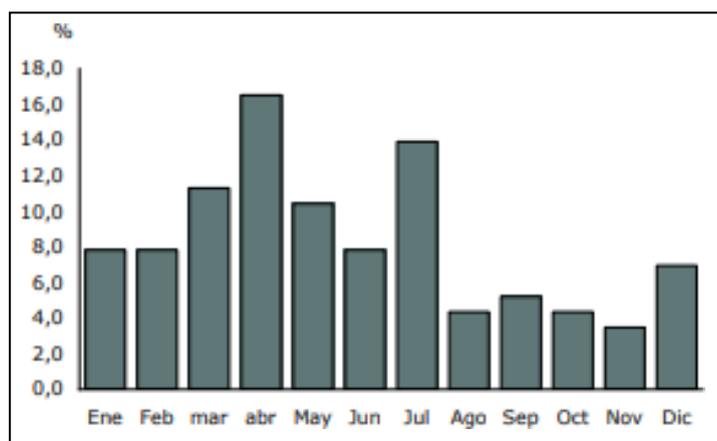


Figura 1 : Estacionalidad de producción de trucha en la región estudiada
FUENTE: PRODUCE (2010)

2.2. Marco Teórico

2.2.1. La trucha arcoíris

CEDEP (2012) y ANTAMINA (2012). La trucha “arco iris” (*Oncorhynchus mykiss*), es una especie íctica perteneciente a la familia Salmonidae, originaria de las costas del Pacífico de América del Norte, que, debido a su fácil adaptación al cautiverio, su crianza ha sido ampliamente difundida casi en todo el mundo. En América del Sur, se encuentra distribuida en Argentina, Brasil, Bolivia Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. La introducción de esta especie en el Perú tuvo lugar en el año 1928, desde los Estados Unidos de Norteamérica, con una cantidad de 50,000 huevos, los mismos que fueron instalados en un criadero a orillas del río Tishgo, en La Oroya – Junín, distribuyéndose a los ríos y lagunas de Junín y Pasco. En 1930 fueron transportados 50 truchas adultas a la Estación Piscícola El Ingenio. En 1941 fueron transportadas 25,000 huevos de trucha desde la Estación Piscícola El Ingenio a la Estación Piscícola de Chucuito – Puno, poblándose todo el sistema hidrográfico del Lago Titicaca y otras lagunas, como la de Languilayo - Cusco, donde inicialmente se llegaron a sembrar 2,000 alevines de esta especie; a partir de estas fechas se han venido poblando paulatinamente ríos y lagunas de varios departamentos de la sierra en forma natural o artificialmente. A partir de la década del 70, se comenzaron a instalar varias piscigranjas o centros de cultivo de peces, los cuales fueron construidos siguiendo sistemas tradicionales de crianza, utilizando estanques de concreto; actualmente con los avances en la técnica y nuevas tecnologías de cultivo, la truchicultura se viene constituyendo en una alternativa para la producción masiva de pescado fresco, así como para la generación de puestos de trabajo de manera directa e indirecta.

A) Biología de la trucha

CEDEP (2012) y ANTAMINA (2012). Esta especie se caracteriza por tener el cuerpo cubierto con finas escamas y de forma fusiforme (forma de huso), la coloración de la trucha varía de acuerdo al ambiente en que vive, edad, estado de maduración sexual y otros factores, como por ejemplo la influencia del ambiente en riachuelos sombreados presentan color plomo oscuro mientras que en un estanque bien expuesto a los rayos del sol ofrece una tonalidad mucho más clara, verde oliva en su parte superior luego una franja rojiza para finalizar con el abdomen blanco; además posee gran número de máculas negras en la piel, a manera de lunares, por lo que en otros lugares se le llama también trucha pecosa. La denominación de trucha arco iris se debe a la presencia de una franja de colores de diferentes tonalidades, con predominio de una franja rojiza sobre la línea lateral en ambos lados del cuerpo.

B) Etapas de Desarrollo de las Truchas

CEDEP (2012) y ANTAMINA (2012). El desarrollo biológico de la trucha comprende 5 etapas:

- **Ova:** Son los huevos fecundados que después de un promedio aproximado de 30 días de incubación, eclosionan para convertirse en larva.
- **Alevino:** Son peces pequeños que miden de 3 cm. A 10 cm. Con un peso que oscila entre 1.5 gr. A 20 gr.
- **Juvenil:** Son peces que miden de 10 cm. A 15 cm. Cuyo peso es generalmente de 20 gr. A 100 gr.
- **Comercial:** Es la etapa especial, donde los peces han recibido el proceso de engorde para ser comercializados, estos miden 15 cm. A 22 cm. Con un peso de 250 a 300 gr.

C) Alimentación

CEDEP (2012) y ANTAMINA (2012). En la truchicultura se utilizan alimentos artificiales balanceados puesto que la trucha arco iris es una especie carnívora. Como nutrientes necesarios se puede citar proteínas, hidratos de carbono, grasas, minerales, fibras y vitaminas. La formulación del alimento y tasa de alimentación diaria, se hace de acuerdo a los requerimientos del pez, tomando como referencia determinados parámetros como: tamaño, peso y estadio sexual del animal. Para estimar la cantidad de alimento a suministrar

diariamente a un estanque o jaula, se debe tener en cuenta la temperatura del agua, estadio del pez, biomasa total por estanque. Hay que tener en cuenta que la calidad y rendimiento del alimento se puede medir a través del índice de conversión alimenticia (cantidad de alimento que come y se transforma en peso vivo).

D) Proceso de Reproducción

CEDEP (2012) y ANTAMINA (2012). La trucha arco iris es una especie ovípara cuya fecundación es externa, para reproducirse requiere alcanzar la madurez sexual, la que se presenta aproximadamente a los 3 años de edad en las hembras y a los 2 a 2 1/2 años en los machos. Las tallas promedio en que la trucha inicia el desove es variable, generalmente entre los 20 a 25 cm. en el caso de los machos y de 25 a 35 cm. en las hembras, no siendo esta una regla fija, ya que la madurez depende de muchos factores ambientales. La reproducción de la trucha se inicia aproximadamente en abril y se prolonga hasta el mes de septiembre, siendo los meses de junio y julio los de mayor actividad reproductiva, los períodos de desove son anuales, es decir las truchas desovan una vez por año, esta actividad se realiza tanto en ambientes naturales, como en forma artificial en las piscigranjas (método controlado).

2.2.2. La Asociatividad

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre individuos o empresas pequeñas en donde, según Iguera (2013) cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Esta asociatividad surge, tal como manifiesta Arce (2010) como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización.

Entonces tenemos que asociatividad es, por ende, tanto una forma de acceder a los bienes necesarios para la reproducción amplia de los sujetos como una forma de hacer sociedad. Acerca de este punto, Maldovan y Dzembrowski (2014) citan a Corragio (2014) que menciona que, en la construcción asociativa, los sujetos se encuentran en pos de una finalidad común y se ven obligados a reinventar las formas que permiten arribar a los objetivos que se han propuesto. Sin embargo, la construcción de una cultura asociativa en los productores de acuerdo con Camacho, Marlin y Zambrano (2013) no es un proceso fácil. Para esto se debe superar la desconfianza, instaurar estructuras y normas para administrar y

resolver los conflictos, superar las tensiones entre los intereses individuales y generar excedentes sociales para asegurar la sostenibilidad.

Acerca de este punto, Fukuyama (2005) afirma que, en países latinoamericanos, donde prima un gran respeto hacia el vínculo sanguíneo, la fuerza del lazo familiar implica una cierta debilidad en los lazos entre individuos no unidos entre sí por algún parentesco: en cuanto se sale del círculo familiar, existe un nivel de confianza relativamente bajo. Ello explicaría para este autor, que en las empresas que suelen ser propiedad de una familia, hay un rechazo marcado hacia la incorporación de gerentes profesionales en su estructura, porque esto significaría aventurarse más allá de las fronteras familiares, hacia un terreno en el cual el nivel de confianza es muy pobre.

A) Características de asociatividad

Iguera (2012). Algunas de las principales características de los modelos asociativos que se pueden destacar es que la incorporación a cualquier asociación es voluntaria, ya que ninguna empresa o persona es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.

Iguera (2012). Asimismo, la idea asociativa no excluye a ninguna empresa o persona por el mercado en el cual operan, debido a que estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa o individuo, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.

Otra característica resaltante de la asociatividad es dada por Iguera (2012), quien menciona que se mantiene la autonomía general de las empresas/personas ya que no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada participante mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.

Arce (2006) agrega que, como instrumento de participación social, la asociatividad se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

Cabe resaltar que la asociatividad puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

Es así que se puede determinar en forma global que la asociatividad, es un tipo de organización social, conformada por sujetos que, fundados en diferentes tipos de acuerdos, deciden unirse de manera permanente y voluntaria para compartir sus esfuerzos y conocimientos en la consecución de un objetivo común. Estos acuerdos son el resultado de la interacción social que los sujetos ponen en práctica en el día a día, estando mediados por una diversidad de códigos compartidos o estatutos asociativos

B) Objetivos de la asociatividad

Iguera (2012). Se debe de mencionar a partir de todos estos conceptos que las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir, y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

Iguera (2012) menciona que en función del objetivo que persigue el grupo asociado, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

C) Beneficios de la Asociatividad

Tal como puede verse, existen diversos beneficios resultantes de la adopción de modelos asociativos ya que nos ayudan a resolver y enfrentar problemas de manera conjunta respetando la autonomía de los participantes, promoviendo en todo momento el uso y desarrollo de la complementariedad. De igual manera nos ayuda en aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas,

poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades, incrementando la producción y productividad. Como consecuencia de ello se obtiene mayor poder de negociación, mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento y a la vez se comparte riesgos, costos y beneficios.

Según Fukuyama (2010), es posible afirmar que en el futuro las formas óptimas de organización industrial no serán ni las pequeñas empresas ni las grandes corporaciones, sino las estructuras en red, que comparten las ventajas de ambas. Las organizaciones en red pueden aprovechar las ventajas de la gran escala, evitando al mismo tiempo los costos generales y administrativos de las grandes organizaciones centralizadas. Ello será posible sólo si se llega a consolidar un alto grado de asociatividad tanto a nivel personal como empresarial.

Debemos decir que este supuesto muchas veces en la práctica no se suele aplicar de manera adecuada, ya que se dejan de lado determinados factores que son decisivos para evitar cometer errores, algunas de estas causas son según Vegas (2008), que los objetivos comunes no se encuentran claramente definidos y no se cuenta con una clara vocación de cooperación sino más bien de un alto grado de desconfianza.

Otra causa común según el mismo autor es que no existe en los participantes un conocimiento de las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone, como también la falta de procedimientos de control y un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.

D) Ventajas y Desventajas de la Asociatividad

Ministerio de la Producción (2013)

- **Ventajas**
 - Incremento de la producción y productividad.
 - Mantener la autonomía de los participantes, “la unión hace la fuerza”. Esto permite que las empresas asociadas compartan los recursos que sólo se refieren a la asociatividad, manteniendo aquellos puntos estratégicos y que no desean ser compartidos en plena confidencialidad.
 - Mayor poder de negociación.
 - Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
 - Se comparte riesgos y costos.
 - Reducción de costos.
 - Mejora de la calidad y diseño.

- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
 - Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.
 - Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales. Es decir, relaciones empresariales como la sub-contratación, las franquicias, los contratos de cooperación, etc.
 - La Pymes obtendrán los beneficios de la asociatividad de acuerdo a su grado de participación y el compromiso que en ello coloquen.
 - Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva.
 - Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados).
 - Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios” como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo
- Desventajas
 - Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
 - Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
 - La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
 - Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

E) Asociatividad como estrategia

Coase (2011). Es necesario señalar que, para empezar con la asociatividad entre los pequeños productores, será necesario implementar etapas que permitan ese fin, este proceso es general para cualquier tipo de productores.

Etapa de Gestación: durante este período, se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

Etapa de Estructuración: en esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento, se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

Etapa de Madurez: a esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo; el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.

Etapa Productiva o de Gestión: este es el período donde se lleva a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

Etapa de Declinación: esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos

F) Factores claves del éxito

- Confianza – Selección de socios.
- Transparencia y mecanismos de control.
- Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- Planificación adecuada de la asociación.
- Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.
- Autoridad de los directivos.
- Resolución de desacuerdos

G) Limitaciones

Juan Carlos Vegas Rodríguez (2010). Entre las limitantes y factores que hay que tomar en cuenta están:

- La heterogeneidad del sector y falta de cultura de cooperación entre empresas. Competir y hacer frente a las amenazas del mercado en forma asociada no se visualiza en la mayoría de los pequeños y medianos empresarios.
- La mirada a la relación de costo/ beneficio implica un gran esfuerzo. La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves, a la vez, la evaluación rigurosa es una herramienta imprescindible para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas.
- El grado de liderazgo y legitimidad en la representación. Elegir un representante o líder que represente los ideales de la razón por la que las empresas optan por la asociatividad es fundamental.
- La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación:

La presencia en los países de una pesada red institucional que dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales, configura barreras que desestimulan el desarrollo de mecanismos de cooperación. A ello habría que agregar que las propias estructuras creadas para fomentar la relación entre las empresas han puesto, en ocasiones, más énfasis en obtener un “tratamiento especial” de las autoridades públicas que, en sacar máximo provecho, en el campo económico, de la acción conjunta.

Es aconsejable apoyarse correctamente en organismos e instituciones que promuevan la asociatividad.

2.2.3. Proceso de producción de la trucha arcoíris

ALEVINAJE: Este proceso va desde los 2 cm hasta los 7 - 9 cm de longitud de los peces, utilizándose piletas de cemento o fibras de vidrio, circulares o rectangulares. La biomasa a mantener es de 7- 8 kg/m³ máximo, según el tamaño de los alevinos (Jover, 2003). En esta etapa se requieren entre 5 y 70 l/min de agua para 10.000 alevinos cantidad que depende del tamaño de los peces la densidad de siembra utilizada y la temperatura. El alimento debe

contener 50 % de proteína y ser suministrado en una proporción diaria del 6% de la biomasa al principio y 4% al final, repartido en 12 comidas por día (Morales, 2004).

Se deben seleccionar los peces por tamaños con el fin de evitar el canibalismo y altos porcentajes de cabezas y colas. La manipulación de alevinos tiene que hacerse antes de alimentar y sin radiación solar fuerte.

LEVANTE: se inicia con alevines de 12 g y finaliza a los 3-4 meses de cultivo con peces de 100 g. para esta fase se utilizan estanques en concreto de forma rectangular de 12-24 m de largo por 1-2 m ancho y 0,8 a 1 m de columna de agua al aire libre. La densidad inicial de siembre 650 truchas de 12g/m³ (7,8 Kg/ m³) para al final del levante disminuir a 150 truchas de 100g/ m³ (15 Kg/ m³) (Quintero,2011).

ENGORDE: se inicia cuando los alevinos tienen 7-9 cm y finaliza cuando alcanzan talla comercial, con pesos entre los 200-500 gr, en un tiempo entre 7 y 15 meses dependiendo de la calidad de la semilla, la temperatura del agua, la densidad de siembra y la alimentación (Corral,2000).

Esta etapa puede realizarse en estanques (rectangulares o circulares) o en jaulas. Los tanques rectangulares tienen la ventaja que ocupan menos espacio, pero son menos eficientes, especialmente en lo relacionado con el aseo, pues es necesario limpiarlos adecuada y periódicamente para eliminar los sedimentos y restos de alimento; los tanques circulares ocupan mayor espacio, pero son más eficientes por cuantos se auto limpian. Los estanques contruidos en concreto son más costosos que los de tierra, pero ofrecen mayores ventajas, como son una vida útil larga, bajos gastos de mantenimiento, resistencia a los grandes flujos de agua, mejores condiciones sanitarias, fácil manejo y mayor capacidad de carga (Morales, 2004).

En el engorde de truchas es indispensable la toma de los parámetros físico-químicos del agua en los estanques, principalmente oxígeno disuelto, temperatura y pH, de tal manera que se mantenga en los rangos adecuados para garantizar el buen estado de los peces y un desarrolló optimo del cultivo (Larenas,1998).

Puesto que las truchas son muy exigentes en la calidad del agua, la misma debe ser filtrada con el fin de evitar que llegue cualquier tipo de material que pueda afectar el cultivo. La cantidad de agua necesaria depende de la producción esperada, calculándose que en engorde se requiere entre 14 y 16 lt/seg por tonelada; el recambio de agua en los tanques debe ser como mínimo el suficiente para que en cada uno se renueve el agua completamente cada hora. Adecuados sistemas de manejo, limpieza, alimentación y selección por tallas contribuirán a obtener mejores resultados. La temperatura en la que se realice el cultivo influye directamente en el crecimiento de las truchas, presentándose diferencias muy notorias ante pequeños cambios de este parámetro. (Jover,2003).

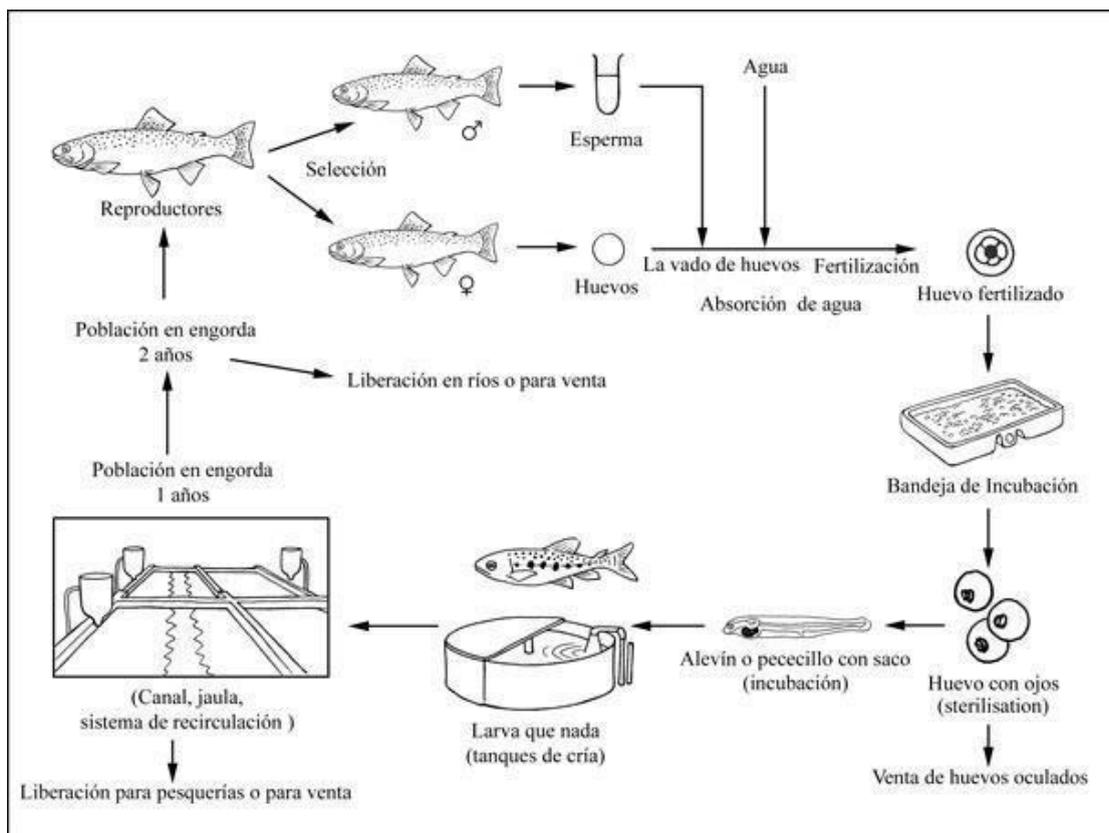


Figura 2: Proceso de reproducción de trucha arcoiris
FUENTE: FAO (2010)

2.2.4. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – APOMIPE

Según Hernán Zeballos (2009), el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – APOMIPE tiene como objetivo mejorar la competitividad de los negocios de los productores a través del trabajo conjunto, desarrollando no sólo un proceso económico, sino social que les permita a las redes ser sostenibles en el tiempo.

APOMIPE inició su trabajo utilizando el Análisis de Cadenas Productivas y la metodología Redes Empresariales; ésta última tuvo que ser adaptada al medio rural donde se ubica la gran mayoría de las MIPE conducidas por población en pobreza y pobreza extrema.

Este proceso consta de 6 fases:

Fase 0: promoción y Selección (1mes)

Mediante charlas de sensibilización se deberá identificar in situ, a pequeños productores interesados en trabajar en grupo con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta. Los potenciales beneficiarios deben cumplir criterios mínimos tales como disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora como también que cuenten con la regularización documentaria que permita manejarse dentro de los marcos legales vigentes.

Es a partir de dicho interés que el grupo se va filtrando en un proceso de auto-selección, en el cual quedan aquellos pequeños productores con verdadero interés en mejorar y trabajar para ello. Asimismo, en esta etapa se debe considerar elaborar perfiles de cada integrante para poder identificar a los futuros líderes que servirán de agente catalizador entre la entidad a cargo de la asociatividad y los productores.

Importante también es realizar un pequeño análisis del entorno inmediato que permita identificar a los stakeholders que interactuarán con la Asociación de Productores, vale decir, los gobiernos locales, instituciones, empresas u ONG's de desarrollo

Fase I: Consolidación Institucional (1 mes)

Una vez filtrado y definido a los participantes potenciales para el proceso de asociatividad, se da paso a las regularizaciones para la conformación legal de la organización de productores, para lo cual se deberá iniciar un proceso de consolidación institucional que permita unir todos los ideales, esperanzas y esfuerzos bajo una figura válida y representativa tal y como lo es la Asociación.

Fase II: Creación de lazos de confianza (4 meses)

El objeto de esta fase es generar confianza entre los productores socios, para ello es de suma importancia que éstos visualicen las ventajas de trabajar como red. Con este punto como

meta final, se deben promover entre otras actividades, pasantías a redes exitosas y empresas modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes. Asimismo, es importante que en esta etapa se defina, sobre la base de las fortalezas del grupo, un objetivo común que orientará todo el proceso.

En torno a este objetivo, la asociación deberá diseñar un Plan de Mejoras, documento clave que detallará actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, especificando plazos, responsables, recursos, indicadores de logro y fuentes de financiamiento.

Fase III: Plan/Proyecto Piloto (6 meses)

Al tiempo que la cohesión aumenta, la formalización de los acuerdos debe crecer también. Así, se espera que previamente al piloto, la asociación implemente un fondo de ahorro común, que se incremente periódicamente en sus reuniones y que garantice el aporte de todos los miembros.

Lo anterior es de suma importancia ya que apunta a satisfacer la necesidad de pertenencia y de propiedad en cada uno de los socios para con la organización, y que a su vez generará un mayor compromiso por parte de ellos. Esto incrementa su interés y facilita la sostenibilidad de la nueva asociación.

Fase IV: Planeamiento estratégico (3 meses)

Una vez que la confianza se encuentra consolidada, la asociación puede iniciar su proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, la organización debe haber logrado cambios sustanciales producto de la implementación de su plan de mejora. El compromiso es mayor en esta etapa y por eso mismo, es necesario analizar a profundidad la problemática de la organización, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo común de largo plazo que permita a la asociación mejorar significativamente su competitividad.

Fase V: Gestión y ejecución de P.E (5 años)

En esta fase la asociación inicia operaciones a través de la implementación del plan estratégico que se realizó en la fase anterior. En muchos casos se trata del inicio formal de

una nueva empresa. En miras a lograrlo, la organización debe designar responsabilidades a su interior mediante un proceso asistido de empowerment.

Es tiempo de que los altos mandos en la directiva vayan enfocándose en profesionalizar la estructura jerárquica buscando integrar a sus filas a profesionales con perfil de gestor de negocios, para que la nueva empresa funcione independiente y sosteniblemente.

2.2.5. Acopiadores

(CEPAL – Kellogg, 2010). Los acopiadores son generalmente grandes productores que venden a los mercados más exigentes y que complementan su producción con la de otros productores. Los principales acopiadores en el Perú son Piscifactorías Los Andes (Piscis), que tiene criaderos y plantas procesadoras en Junín y Puno, y Empresa Arapa, que tiene su criadero en Puno.

Actualmente, los acopiadores tienen un rol más activo. No sólo sirven de intermediarios entre sus clientes y los pequeños productores, sino que en algunos casos actúan como financistas y proveedores de asistencia técnica. De hecho, el rol que cumple Piscis con sus proveedores es de este tipo. Esta empresa facilita las ovas o alevinos y el alimento a sus proveedores, así como el alimento balanceado y asistencia en la crianza de las truchas. Asimismo, Piscis trata de establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores mediante la firma de contratos en los cuales se establece la cantidad y calidad de trucha a comprarse, los plazos de entrega y de pagos, entre otros.

(CEPAL – Kellogg, 2010). En el caso de la empresa Arapa, el rol de coordinación con los productores no es tan estrecho. No adelantan capital de trabajo a sus proveedores, pero sí los ayudan a entrar en la actividad proveyéndoles del permiso para trabajar en la concesión de Arapa y brindándoles sus primeras jaulas, mallas y alimentos. Se establece un compromiso entre Arapa y los productores en el cual éstos últimos tienen que vender su trucha como primera prioridad a esta empresa. La trucha tiene que cumplir con ciertos estándares de calidad y para ello se cuenta con la supervisión técnica de un especialista. Sin embargo, Arapa no brinda asistencia para que los productores logren mayores niveles de eficiencia.

Tanto Piscis como Arapa tienen plantas de procesamiento de truchas. En ellas, se benefician, cortan y preparan productos como trucha ahumada y conservas. Estos productos son luego

vendidos a través de sus canales de comercialización. En el caso de Piscis, sus mercados incluyen los mercados de Lima y externos como Estados Unidos y Europa. Arapa tiene una menor llegada a los mercados externos y más bien se mueve en los mercados regionales.

- **El Rol Articulador de Piscifactoría Los Andes**

La empresa se inició en 1978 en Quichuay - Huancayo, en el departamento de Junín, produciendo y comercializando trucha de la variedad arco iris. Piscis se ha convertido en el principal exportador de truchas del país (exportando más del 99% del total de exportaciones en el 2006). Debido a su potencial exportador y a su interés de vender en el mercado externo, en el 2000 Piscis se asocia con distintas asociaciones para articular a productores locales y lograr ampliar su oferta exportable sin tener que instalar nuevos centros de producción.

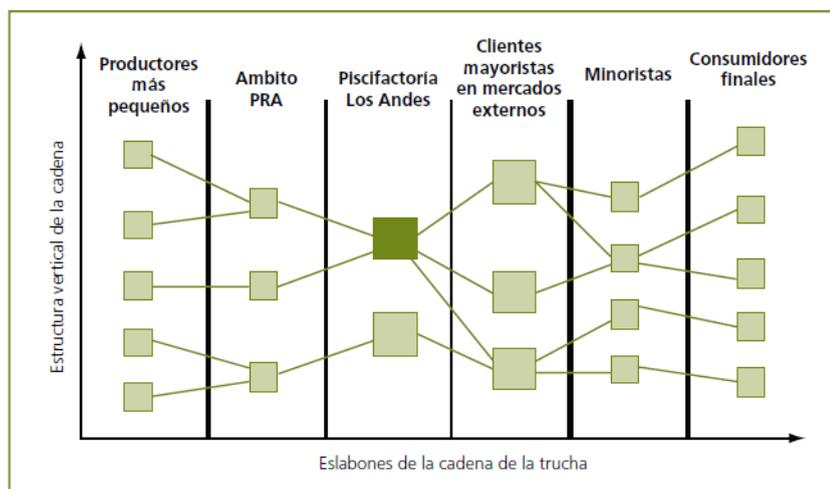


Figura 3: Articulación de PISCIS
FUENTE: Proyecto Piscis Junín (2010)

Además del compromiso de compra por parte de Piscis, estos contratos incluyen el compromiso de la empresa a proveer de asistencia técnica y proveer de financiamiento, ya sea de capital de trabajo o incluso de mejora de infraestructura a los productores locales. Estos acuerdos han logrado consolidar la posición de Piscis como el principal acopiador y exportador de trucha del país.

Para lograr una trucha de alta calidad, Piscis importa directamente ovas embrionadas de Estados Unidos de la empresa Troutlodge Inc. Esto le garantiza ovas con certificaciones sanitarias y son sometidos al programa de selección genética establecido por la empresa para mejorar las tasas de sobrevivencia, el factor de conversión (kilo

de trucha/kilo de alimento), el crecimiento, la uniformidad, la calidad y consistencia de la carne y la resistencia a varias enfermedades. Debido a que es necesario mantener una calidad uniforme en la trucha exportada, Piscis vende ovas importadas a los productores locales con los que se articula. En algunos casos, las ovas son entregadas a los productores como adelanto de capital de trabajo, debido a las limitaciones de financiamiento que sufren estos actores.

En segundo lugar, Piscis se ha preocupado por trabajar con los proveedores de alimentos balanceados, ya que cada tipo de trucha (i.e trucha blanca o rosada o de algún tamaño específico) requiere de alimentos balanceados especialmente diseñados. A lo largo de su historia Piscis ha negociado directamente con sus proveedores de alimentos para mejorar la fórmula de composición de éste y reducir sus costos ya que el costo del alimento pueden llegar a representar entre 50% a 70% del costo total de producción. Debido al alto porcentaje que representa el alimento balanceado en la estructura de costos, Piscis facilita el alimento a sus proveedores locales.

En tercer lugar, para lograr su ingreso en los exigentes mercados europeos y norteamericanos, la empresa cuenta con la certificación del sistema HACCP en todos sus procesos y tiene, entre otros certificados, la certificación de productos Kosher. Estos altos estándares son transferidos a sus pequeños proveedores, los cuáles deben tener certificaciones de calidad de agua y son capacitados para llevar un manejo adecuado a las normas de los procesos de crianza de las truchas según lo requerido por Piscis.

En cuarto lugar, Piscis ha identificado las características de los mercados de exportación a los que vende. Es así, que vende distintos productos de acuerdo al mercado, incluso dentro de un mismo país, como es el caso de los Estados Unidos. Esto ha generado que la empresa tenga una carta de presentación de 48 productos distintos de trucha, entre los cuales se encuentran la trucha fresca refrigerada, trucha congelada, trucha ahumada presentada en distintos cortes y envases.

2.2.6. Competitividad de los productores

Javier Megias (2013). Es la capacidad de una empresa para mantener la ventaja sobre su competencia a largo plazo, obteniendo creciente rentabilidad mediante la venta de bienes o servicios más atractivos que otros productos similares ofrecidos por los competidores. Es

decir, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos (nuestra competencia), en los que el juez final es el mercado, y que tiene un claro foco en el largo plazo.

A. Cambios en la producción, transformación y comercialización del producto

Hernán Zeballos (2009). El cambio principal se da en la evolución de productores individuales que trabajaban desarticuladamente, a asociaciones de productores consolidadas: productores asociados de acuerdo con su ubicación en el territorio, organizados, tecnificados, articulados con el mercado, e incluso, en algunos casos, como proveedores de servicios de asistencia técnica. Son productores que cofinancian sus negocios con las instituciones de promoción, como APOMIPE o los gobiernos locales, y que se articulan en una red de redes que es capaz de responder con productos diferenciados a mercados que exigen calidad, volumen y estandarización del producto. Para un 20% de los productores del Huarochirí, la producción de truchas ha dejado de ser una actividad secundaria y ha pasado a ser una fuente principal de ingresos en la que participan los jefes de familia y los demás miembros. El marco organizativo de las asociaciones (apoyado por los articuladores y gestores de negocios del programa APOMIPE) promueve y facilita el flujo de información y coordinaciones, tanto al interior de las asociaciones, como entre ellas y con los mercados.

B. Cambios referidos al desarrollo económico

- **Provisión de insumos**

Hernán Zeballos (2009). Entre los cambios más importantes está la actual existencia en el territorio de una oferta de productos veterinarios y de alimento balanceado específicos para trucha. Igualmente, la provisión de insumos para la infraestructura productiva significa un rubro de ventas importante para los negocios locales.

- **Servicios de asistencia técnica y capacitación**

Hernán Zeballos (2009). Las asociaciones han contado con el apoyo de APOMIPE, que busca fortalecer la cadena productiva bajo una estrategia organizativa de redes empresariales, enfocando integralmente la producción y la comercialización, y orientando el diseño de productos hacia mercados que exigen calidad y estándares. Además, se integra y complementa, a este programa, la asistencia técnica facilitada por los gobiernos locales y las capacidades de otras organizaciones (por ejemplo, el

manejo de agua con concentraciones de oxígeno promovido por CARE), y nuevos proyectos de apoyo a productores de trucha.

- **Provisión de financiamiento**

Hernán Zeballos (2009). Uno de los cambios más importantes es que las entidades financieras presentes en el territorio se han integrado a la dinámica de la cadena, facilitando productos financieros que antes no existían para los pequeños productores de trucha, y que son condición importante para la sostenibilidad de la asociación y el fortalecimiento de la articulación de los productores.

C. Cambios vinculados con el desarrollo social

Hernán Zeballos (2009). Se dan cambios principalmente en la inclusión, posicionamiento como productores de trucha, mejor calidad de vida, nuevas oportunidades y nuevas fuentes de trabajo.

2.3. Marco Conceptual

Acopiadores: Personas que acumulan o almacenan un producto y luego lo venden a los mercados mayoristas o minoristas. (Thiele, 2015)

Acuicultura: Conjunto de actividades tecnológicas orientadas a la crianza de animales o plantas en un ambiente acuático que abarca su ciclo completo o parcial y se realiza en un ambiente seleccionado y controlado. (FAO, 2010)

Alevino: Cría de pez. (FAO, 2010)

Asociatividad: Es un tipo de organización social, conformada por sujetos que, fundados en diferentes tipos de acuerdos, deciden unirse de manera permanente y voluntaria para compartir sus esfuerzos y conocimientos en la consecución de un objetivo común. Iguera (2012)

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener una rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permita cubrir sus costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. (Grahame, 2006).

Consumidor: Individuo u organización que demanda bienes y/o servicios con la finalidad de satisfacer sus necesidades o reemplazar gasto de energía o daño que haya recibido algún bien. (Ovalle, 2010).

Demanda: cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, en un momento determinado. (Mielke, 2010).

Intermediario: Individuo que conecta a los productores y los consumidores, bien sea para poner de acuerdo a ambas partes, sin adquirir propiedad de los activos o asumiendo mayores riesgos y responsabilidades. (Castro,2009)

Mercado: cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. (Ovalle, 2010).

Lineamientos de acción: Es el conjunto de procedimientos para cumplir con los propósitos de un plan. (Torres, 2009)

Oferta: en economía, se define como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a un cierto precio. (Mielke, 2011).

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que posee una persona, engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas. (Cabezas,2009)

Piscicultura: es la ciencia técnica que estudia todos los medios posibles para incrementar la producción de peces fuera del nivel que podría ser producido naturalmente, actividad que significa producir pescado directa o indirectamente cultivado por el hombre. (FAO, 2010).

Piscigranja: son aquellos establecimientos de piscicultura destinados a la crianza de truchas, producción de huevos embrionados y alevinos para abastecer a otros centros de producción similares. (FAO, 2010).

Producto: cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. (Muñiz, 2015).

Producción: Creación y procesamiento de bienes y mercancías. La producción es uno de los procesos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza. (Muñiz, 2014).

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. (Muñiz, 2014).

Trucha: pez teleósteo de agua dulce, de la familia de los salmónidos, que mide hasta 80cm de longitud, con cuerpo de color pardo y lleno de pintas rojizas o negras, según los casos, cabeza pequeña, cola con un pequeño entrante y carne comestible blanca o encarnada. (FAO, 2010).

Truchicultura: Crianza controlada en todo lo que respecta al ciclo biológico completo de truchas en criaderos naturales o abiertos y cerrados en criaderos o estanques. (FAO, 2010).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de Ejecución

El lugar de estudio son los distritos de San Mateo y Chicla, dos de los 32 distritos de la Provincia de Huarochirí, Departamento de Lima, zonas de producción de Trucha Arcoiris. Se encuentran localizadas a 2 horas al noreste del distrito limeño de Chosica, a la altura del km 105 de la Carretera Central y en una altitud de 3 740 msnm. Geográficamente se localiza entre las coordenadas 11° 42' 18.04" S, 76° 16' 7.07" W (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2010).



Figura 4: Localización de las piscigranjas Camargo, Rio Blanco, Caruya - Huarochirí
FUENTE: GoogleMaps

Elaboración: Propia (2018)

3.2. Materiales

En la presente investigación, se utilizaron los siguientes materiales:

- a. Libreta de notas
- b. Cartucho de tinta
- c. Separatas
- d. Papeles

Así mismo, se hicieron uso de los siguientes equipos:

- a. Cámara fotográfica

- b. Computadora portátil
- c. Impresora
- d. Memoria USB

3.3. Método de investigación

El presente trabajo de investigación empleará los métodos de investigación descriptiva y propositiva, en este sentido se pretende describir los principales rasgos de los productores de la trucha arcoiris para comprender la situación que enfrenta al tratar de insertar una forma de asociatividad.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y el porqué del sujeto de estudio; en otras palabras, explica perfectamente al consumidor, a la organización, objeto y/o conceptos. (Namakforoosh, 2005). Por otro lado, la investigación cumple con el fin de brindar aportes concretos a determinadas situaciones y/o escenarios. Cumplirá con proveer información acerca de situación e iteración de los productores de la trucha arcoiris de la provincia de Huarochirí además de una propuesta de asociatividad adecuado a su diagnóstico y sus respectivas estrategias.

La investigación es NO EXPERIMENTAL, ya que no se manipula deliberadamente variables. Lo que haremos es observar cómo actúan los principales agentes productivos de la trucha, para luego analizarlos y proponer un modelo asociativo acorde a sus características.

3.4. Tipo de fuente de investigación

- Fuente primaria: Información se recopilará directamente a través de entrevistas y encuestas a los productores u otros actores que se identifiquen en la producción. Se cuenta con acceso a información de su forma de trabajo en cada piscigranja gracias a instituciones como la UGEL 15 de Huarochirí y PIGARS Huarochirí, quienes realizaron trabajos con los productores después del huaico del 2017 en donde se destruyó la piscigranja municipal.
- Fuente secundaria Está conformada por todo el conjunto de datos existentes que obedecen a otros estudios previos al presente, entre ellos contamos con: libros, datos estadísticos, planes anuales de la Municipalidad de San Mateo y Chicla páginas web

de la Municipalidad Provincial de Huarochirí y Gobierno Regional de Lima, documentos conseguidos a través de instituciones relacionadas a la comercialización como PROMPERÚ, MINAGRI, otros. Este tipo de fuentes nos permitirá tener acceso a historiales de producción, comercialización nacional y las principales tendencias del producto.

3.5. Formulación de la hipótesis

3.5.1. Hipótesis General

Al promover el trabajo bajo asociatividad, los truchicultores operarán de manera más eficiente y estandarizada que les permita mejorar sustancialmente la competitividad.

3.5.2. Hipótesis Específicas

- a.** Si los truchicultores tienen un perfil adecuado para incentivar una forma de asociatividad, entonces se podrá facilitar la implementación.
- b.** Si se establece los puntos críticos por costos mayores a los normales en el proceso de producción de los truchicultores, entonces se podrá determinar las correcciones necesarias para optimizar el proceso.
- c.** Si se formulan los lineamientos de acción para la asociatividad, entonces se podrá ejecutar.
- d.** Si el impacto del modelo propuesto es favorable respecto a la competitividad, entonces servirá como antecedente importante para próximos proyectos.

3.6. Identificación de Variables

- Variable Independiente: Y:
Modelo de asociatividad
- Variable Dependiente:
X: Competitividad

3.7. Definiciones operacionales

Tabla 3: Operacionalidad de la variable independiente

OPERACIONALIDAD DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE				
VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Modelo de Asociatividad de los pequeños truchicultores	Mecanismo de cooperación entre individuos o empresas pequeñas en donde cada empresa participante, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común	Perfil general del truchicultor	Nivel de Instrucción	Ninguna
				Primaria
				Secundaria
				Técnico
				Superior
			Tenencia de pozas	Propias
				Alquiladas
			Obtención de alevinos	Propias
				Empresas privadas
				Estado
			Obtención de alimento balanceado	Compra
				Elaboración propia
		No utiliza		
		Integración	Disposición a asociarse	No
				Si
			Nivel de confianza entre productores	Baja
				Media
		Alta		
		Expectativas de la asociación	Descriptiva	
		Articulación comercial	Apoyo para vender productos	No
				Si
			Mercados destino	Ninguno
				Local
Regional				
Nacional				
Internacional				
Deseo de recibir capacitación profesional	No			
	Si			

Tabla 4: Operacionalidad de la variable dependiente

OPERACIONALIDAD DE LA VARIABLE DEPENDIENTE				
VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Competitividad	Es la capacidad de una empresa para mantener la ventaja sobre su competencia a largo plazo, obteniendo creciente rentabilidad mediante la venta de bienes o servicios más atractivos que otros productos similares ofrecidos por los competidores.	Actores Directos (Desarrollo Productivo)	Producción	Descriptivo
			Transformación	Descriptivo
			Comercialización	Descriptivo
		Proveedores de Servicios (Desarrollo Económico)	Insumos	Descriptivo
			Asistencia técnica	Descriptivo
			Financiamiento	Descriptivo
		Nivel del Entorno (Desarrollo social)	Oportunidades de mejora	Descriptivo
			Posicionamiento	Descriptivo

3.8. Diseño de la investigación

Está comprendida a nivel de cinco etapas desarrolladas a lo largo de la investigación como se detalla a continuación:

- Etapa 1: Gabinete Se basa en la búsqueda de información en textos, revistas, documentos ya publicados sobre el tema o temas afines que permitan un mayor y mejor entendimiento de la temática a elaborar. En este caso se buscará información ya existente acerca del modelo planteado APOMIPE, el cual ha sido implementado en otras zonas de características similares.
- Etapa 2: Planeamiento y elaboración de materiales y herramientas. En esta etapa se realiza el diseño de la investigación y así como la elaboración de las herramientas. En este caso planteará la manera en cómo serán procesados los datos requeridos, teniendo en cuenta esto se elaborarán las herramientas para la recolección de datos como los cuestionarios que se usarán para las entrevistas y encuestas.
- Etapa 3: Trabajo de campo. Se aplicará la herramienta que permitirá la obtención de data de forma directa, el tiempo dependerá de la disposición de los productores en brindar la información necesaria.
- Etapa 4: Procesamiento de resultados del trabajo de campo. En esta etapa se organizará los elementos obtenidos durante el trabajo de campo según los parámetros establecidos en el diseño de investigación. Se sintetiza los resultados de las entrevistas y encuestas elaboradas para esta investigación para que posteriormente pueda facilitar su análisis e interpretación.
- Etapa 5: Discusión de los hallazgos en función a las necesidades de la investigación se interpretarán los resultados del estudio. Se tendrá en cuenta las cuestiones tratadas en el planteamiento del problema y las razones que motivaron el presente estudio, ya que se debería dar más detalles acerca de estos puntos.

3.9. Población y Muestra

La población objetivo (unidades de investigación) estuvo constituida por las piscigranjas productoras de los distritos de San Mateo y Chilca que comparten el Río Blanco. Según la municipalidad de Huarochirí, las unidades productivas ascienden actualmente a un total de 14 truchicultores, por ello no será necesario calcular el tamaño de muestra y por este motivo la investigación se realizará de forma censal.

3.10. Instrumento de Colecta de Datos

- i. **Encuesta:** mediante el cual se formularán preguntas referentes a la investigación de la cual se obtendrá información de la producción, el cultivo de trucha y de su comercialización. Aplicando la encuesta a productores. (Ver Anexo N°02)
- ii. **Entrevista:** así mismo se empleará una guía de entrevistas tipo cuestionario a productores, e instituciones públicas y privadas relacionado al cultivo y compra de truchas, que constituye un documento o formato escrito de preguntas relacionados con el objetivo del estudio. (Ver Anexo N°03)
- iii. **Observaciones:** con visitas realizadas a las piscigranjas de los distritos de San Mateo y Chicla donde se podrá observar en situ el cultivo y su venta directa evidenciado con fotografías

3.11. Procedimiento para determinar la viabilidad de implementar un modelo de asociatividad en los pequeños productores de San Mateo y Chicla

La asociatividad es una actividad que debe planificarse, por lo cual elegir cuidadosamente el método para lograrlo es una decisión muy importante que influenciará a mediano y largo plazo a sus piscigranjas ya sea positiva o negativamente. Para determinar el tipo de modelo a implementar se evaluó en tres etapas:

- Primera etapa, se realiza una selección de las piscigranjas con una producción mayor a 5TM, utilizando información de sus costos y ventas por campaña. Para ello se tuvieron en cuenta: producción estable, piscigranjas propias, entre otros.

- Segunda etapa, investigación del perfil del truchicultor. Se llevó a cabo una investigación más profunda de la competencia entre productores, los lazos que existen entre ellos y su participación activa en el cuidado del río que comparten entre distritos.
- Tercera etapa, estudio en profundidad del modelo propuesto, con las 6 fases descritas que van desde la generación de confianza entre productores hasta la implementación del diseño estratégico.

Esta metodología es usada actualmente en distintas zonas rurales con la finalidad de identificar mercados y oportunidades, sin embargo, en el presente estudio se han profundizado criterios técnicos-teóricos y el fundamento de los mismos adaptados para el tipo de cultivo, zona de producción y mercado destino.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Perfil de los truchicultores

Se realizó una encuesta a los truchicultores acerca de las características de su trabajo diario, de tal manera que evalúen las mejoras que se puede lograr al adoptar el modelo de asociatividad.

- ¿Cuál es su nivel de instrucción?

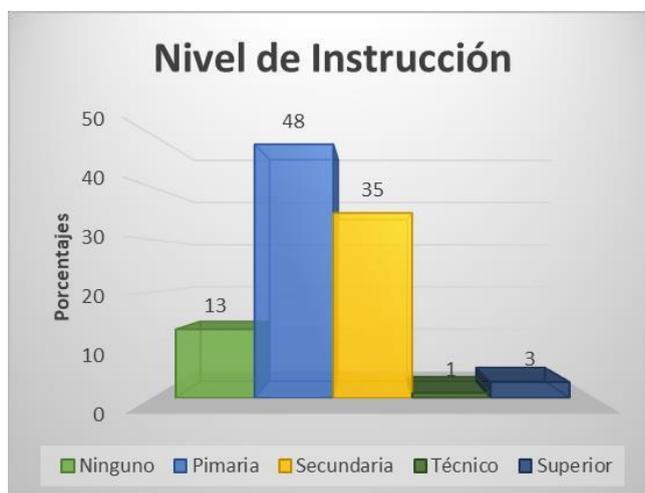


Figura 5: Nivel de Instrucción
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

En los distritos de San Mateo y Chicla, el 13% de la muestra no cuentan con nivel de instrucción alguno, mientras que el 87% restante se divide entre instrucción primaria con 48%, seguido por el 35% a nivel secundario, el nivel superior con el 3% y finalmente el nivel técnico con apenas 1%.

El bajo nivel de educación que representa en este caso la educación técnica y superior demuestra que son muy escasas las personas que deciden continuar su formación educativa; ello debido a que la gran barrera que tienen que superar es el de no contar en su zona con un

centro de estudios superiores y que muchas veces la falta de recursos económicos les impide migrar a otros lugares para seguir desarrollándose.

- ¿Las pozas de producción son propias?



Figura 6: Tenencia de pozas
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

Con lo que respecta a la tenencia de pozas, el 95% de los truchicultores encuestados crían a las truchas en pozas propias, sólo un pequeño grupo de truchicultores trabaja en pozas alquiladas y estos representan un 5% del total.

- ¿Cómo obtiene los alevinos?



Figura 7: Obtención de alevinos
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

Un 80% indicó que las compran a empresas privadas, mientras que solamente un 20% respondió que las obtienen de su misma empresa mediante una selección de truchas reproductivas.

- ¿Cómo obtiene el alimento balanceado?



Figura 8: Obtención de alimento balanceado
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

La forma más común para obtener dichos productos es a través de la compra (85%) y una menor cantidad de pobladores encuestados que lo elaboran de manera artesanal, representando un 15% del total.

- ¿Alguna vez ha recibido apoyo de instituciones públicas o privadas para vender su(s) productos?



Figura 9: Apoyo para vender sus productos
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

Se resalta el hecho de que alrededor del 95% de la población haya indicado que nunca han recibido algún tipo de apoyo u orientación para vender sus productos ya sea por parte del estado o de alguna entidad privada.

- ¿Le gustaría recibir más capacitación y orientación de un profesional?



Figura 10: Desea recibir capacitación
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

El 100% de los encuestados manifestaron su deseo de contar con capacitación a cargo de un profesional que los apoye en el tema productivo y técnico del manejo de su producción.

- ¿A qué mercado dirige su producto?



Figura 11: Mercados destino
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

Dentro de lo que podemos resaltar el 100% de los productores encuestados dirigen sus productos a mercados locales debido a que es el acceso inmediato a sus centros poblados.

- ¿Estaría dispuesto a formar parte de una asociación de productores?



Figura 12: Disposición a asociarse
 FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

El 100% de los productores encuestados estarían dispuestos a formar parte de una asociación, de la cual esperarían acceder a asesorías técnicas y profesionales, aumentar sus ingresos como consecuencia de un mejor manejo de la cadena de valor y apertura de nuevos mercados y finalmente el trabajar de manera organizada.

- ¿Qué esperas o esperarías de tu asociación?



Figura 13: Expectativas de asociatividad
 FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

La muestra encuestada mencionó que esperarían, como resultado de una asociación, de manera prioritaria una mejora sustancial en el rendimiento de su producto e ingresos, asimismo señalaron esperar obtener un mejor producto como consecuencia de las capacitaciones y asistencia técnica para la mejora de calidad, y además esperarían trabajar organizadamente para poder tener mayor poder de negociación y acceder a beneficios mediante negociación en bloque.

- ¿Qué nivel de confianza siente que existe entre los productores de la zona?



Figura 14: Nivel de confianza entre productores
FUENTE: Encuesta, Elaboración propia (2018)

La información recopilada señala que la sensación de los lazos de confianza entre los productores de los distritos de San Mateo y Chicla es media, lo cual suele darse por el alto nivel de parentesco familiar que existe dentro de un mismo caserío que por ser lugares con poca concentración de habitantes logran afianzar sus vínculos.

Tabla 5: Resumen del perfil del truchicultor

ENCUESTA	ALTERNATIVAS	RESULTADOS
Nivel de Instrucción	Ninguna	13%
	Primaria	48%
	Secundaria	35%
	Técnico	1%
	Superior	3%
Tenencia de pozas	Propias	95%
	Alquiladas	5%
Obtención de alevinos	Propias	20%
	Empresas privadas	80%
	Estado	0%
Obtención de alimento balanceado	Compra	85%
	Elaboración propia	15%
	No utiliza	0%
Disposición a asociarse	No	0%
	Si	100%
Nivel de confianza entre productores	Baja	8%
	Media	72%
	Alta	20%
Expectativas de la asociación	Trabajar organizadamente	91%
	Aumentar Ingreso	95%
	Mejor producto	93%
	Competitividad	95%
Apoyo para vender productos	No	95%
	Si	5%
Mercados destino	Ninguno	100%
	Local	0%
	Regional	0%
	Nacional	0%
	Internacional	0%
Deseo de recibir capacitación profesional	No	0%
	Si	100%

FUENTE: Elaboración propia (2018)

4.1.2. Especificaciones de los costos de producción por etapas productivas de la trucha arcoíris

A. Grupo de productores “CARUYA” – San Mateo (Campaña de 5700kg de trucha fresca)

Tabla 6: Materia prima (Campaña de 5700kg de trucha fresca)

RUBRO	CANTIDAD	COSTO	
		TOTAL	%
- Adquisición de alevinos	20.000 unid	6,000.00	23.11
- Alimento balanceado	4,500 kg.	9,800.00	37.75
TOTAL MATERIA PRIMA		15,800.00	60.87

FUENTE: Costos 2017 Caruya. Elaboración propia (2018)

El cuadro 01 muestra de la adquisición total de la materia prima que asciende S/. 15,800.00, que representa el 60.87% del costo total de producción, comprendidos en una campaña de producción de doce meses. En los cuadros en mención se observa que el costo de la adquisición de alevinos es de S/. 6,000.00 que representa el 23.11% del costo total de producción, mientras que los insumos son de S/. 9,800.00, que representan el 37.75% del costo total de producción.

Tabla 7: Mano de Obra Directa (Campaña de 5700kg de trucha fresca)

RUBRO	JORNALES	COSTO TOTAL	%
- Crianza y alimentación	300	3,000 .00	11.56
- Mantenimiento de pozas	76	1,216.00	4.69
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		4,216,00	16.24

F

FUENTE: Costos 2017 Caruya. Elaboración propia (2018)

En el cuadro 02 se detalla la mano de obra directa de la campaña de doce meses de la producción de truchas, el costo total de la mano de obra directa es de S/. 4,216.00, que representa el 16.24% del costo total de producción, está comprendido la crianza y alimentación de truchas que fue de S/ 3,000.00 que representa el 11.56%; donde la mano de obra por jornal es S/. 10.00 y el mantenimiento de pozas fue de S/ 1,216.00 que representa el 4.69% del costo total de producción donde el jornal es considerado S/. 16.00.

Tabla 8: Costos Indirectos (Campaña de 5700kg de trucha fresca)

RUBRO	SUB TOTAL	TOTAL	%
Mano de obra indirecta		5,650 .00	21.77
-Guardián de las pozas	5,000.00		
-Transporte Alevinos	150.00		
-Transporte de insumos	500.00		
Materiales Indirectos		293.00	1.13
-Ropa de Agua	150.00		
-Botas	70.00		
-Escobilla	14.00		
-Cuchillos	15.00		
-Mamelucos	35.00		
-Cernidor	9.00		
COSTOS FIJOS		5,943.00	22.89

F FUENTE: Costos 2017 Caruya. Elaboración propia (2018)

El cuadro 03 muestra los desembolsos en los costos fijos de S/. 5,943.00. La mano de obra indirecta asciende a S/. 5,650.00 donde comprende como el guardián del lago, transporte de alevinos e insumos. Por último, los materiales indirectos ascienden a S/. 293.00

Tabla 9: Costos Totales de producción para una cantidad de 5700 kg. de trucha fresca.

RUBRO	CAMPAÑA DE 12 MESES (S/.)	%
I. COSTOS VARIABLES		
1.1. MATERIA PRIMA		
Alevinos	6,000.00	23.11
Alimento balanceado	9,800.00	37.75
TOTAL MATERIA PRIMA	15,800.00	60.87
1.2. MANO DE OBRA DIRECTA		
Crianza, alimentación y mantenimiento de pozas	4,216.00	16.24
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	4,216.00	16.24
TOTAL DE COSTOS VARIABLES	20,016.00	77.11
II. COSTOS FIJOS		
2.1. MATERIALES INDIRECTOS	293.00	1.13
Reposición de materiales de operación	293.00	1.13
2.2. MANO DE OBRA INDIRECTA	5,650.00	21.77
Transporte de Alevinos	150.00	0.58
Transporte de insumos	500.00	1.93
Mano de obra indirecta	5,000.00	19.26
TOTAL DE COSTOS FIJOS	5,943.00	22.89
COSTO TOTAL DE PRODUCCION	25,959.00	100.00

FUENTE: Costos 2017 Caruya. Elaboración propia (2018)

En el cuadro 04 se muestra cada componente del costo total y su representación porcentual con respecto al costo total de producción de truchas en pozas, se puede observar que el rubro con mayor representatividad porcentual es el de alimento balanceado con un 37.75% del costo total de producción, debido al alto costo de los alimentos utilizados en el proceso productivo de la trucha.

B. Grupo de productores “RIO BLANCO” – Chicla

Tabla 10: Materia prima (Campaña de 5250 kg de trucha fresca)

RUBRO	CANTIDAD	COSTO	%
		TOTAL	
- Adquisición de alevinos	15.000 unid	3,600.00	17.19
- Alimento balanceado	5,080 kg.	10,384.00	49.58
TOTAL MATERIA PRIMA		13,984.00	66.77

FUENTE: Costos 2017 Rio Blanco. Elaboración propia (2018)

El cuadro 05 muestra la adquisición total de materia prima que asciende a S/. 13,984.00 que representa el 66.77% del costo total de producción comprendidos en una campaña de diez meses, en los cuadros en mención observamos que el costo de la adquisición de alevinos es de S/. 3,600.00 que representa el 17.19% del costo total de producción, mientras que los insumos son de S/. 10,384.00, que representan el 49.58% del costo total de producción.

Tabla 11: Mano de obra directa (Campaña de 5250 kg de trucha fresca)

RUBRO	JORNALES	COSTO TOTAL	%
- Crianza y alimentación	300	2,600.00	12.41
- Mantenimiento de pozas	40	624.00	2.98
TOTAL MANO DE OBRA		3,224.00	15.39

FUENTE: Costos 2017 Rio Blanco. Elaboración propia (2018)

En el cuadro 06 se detalla la mano directa utilizada en la campaña de diez meses, el costo total de la mano de obra directa asciende a S/. 3,224.00, que representa el 15.39% del costo total de producción, está comprendido por la crianza y alimentación de truchas que fue de S/. 2,600.00 que representa el 12.41% y el mantenimiento de pozas fue de S/. 624.00 que representa el 2.98% respectivamente.

Tabla 12: Costos Indirectos (Campaña de 5250 kg de trucha fresca)

RUBRO	SUB TOTAL	TOTAL	%
Mano de obra indirecta		3,500.00	16.71
-mano de obra indirecta	3,100.00		
-Transporte Alevinos	100.00		
-Transporte de insumos	300.00		
Materiales Indirectos		236.50	1.13
-Ropa de Agua	125.00		
-Botas	58.00		
-Escobilla	8.00		
-Cuchillos	12.50		
-Mamelucos	25.00		
-Cernidor	8.00		
COSTOS FIJOS		3,736.50	17.84

FUENTE: Costos 2017 Rio Blanco. Elaboración propia (2018)

El cuadro 07 muestra los desembolsos en los costos fijos, que fue de S/. 3,736.50 y representa el 17.84% del costo total de producción; está comprendido por mano de obra indirecta que asciende a S/. 3,500.00 y representa el 16.71%, materiales indirectos S/. 236.50 y representa el 1.13%. Este cuadro nos muestra los costos indirectos de una campaña de diez meses.

Tabla 13: Costos Totales de producción para una cantidad de 5250 kg de trucha fresca.

RUBRO	CAMPAÑA DE 10 MESES (S/.)	%
I. COSTOS DIRECTOS		
1.1. MATERIA PRIMA		
Alevinos	3,600.00	17.19
Alimento balanceado	10,384.00	49.58
TOTAL MATERIA PRIMA	13,984.00	66.77
1.2. MANO DE OBRA DIRECTA		
Crianza, alimentación y mantenimiento de pozas	3,224.00	15.39
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	3,224.00	15.39
COSTOS VARIABLES	17,208.00	82.16
II. GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN		
2.1. MATERIALES INDIRECTOS	236.50	1.13
Reposición de materiales de operación	236.50	1.13
2.2. MANO DE OBRA INDIRECTA	3,500.00	16.71
Transporte de Alevinos	100.00	0.48
Transporte de insumos	300.00	1.43
Mano de obra indirecta	3,100.00	14.80
COSTOS FIJOS	3,736.50	17.84
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	20,944.50	100.00

FUENTE: Costos 2017 Rio Blanco. Elaboración propia (2018)

En el cuadro 08 se muestra cada componente del costo total de producción de pozas, se puede observar que el rubro con mayor representatividad porcentual es el de alimento balanceado con un 49.58% del costo total de producción, debido al alto costo de los alimentos balanceados utilizados en el proceso productivo de la trucha.

C. Grupo de productores “CAMARGO” – San Mateo

Tabla 14: Materia prima (Campaña de 10500 kg de trucha fresca)

RUBRO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	%
- Adquisición de alevinos	40,000 unid	7,200.00	13.78
- Alimento balanceado	13,440 kg.	27,236.00	52.12
TOTAL MATERIA PRIMA		34,436.00	65.90

FUENTE: Costos 2017 Camargo. Elaboración propia (2018)

El cuadro 09 nos muestra la adquisición total de materia prima que asciende a S/. 34,436.00 que representa el 65.90% del costo total de producción comprendidos en una campaña de doce meses, en el cuadro en mención se observa que el costo de la adquisición de alevinos es de S/. 7,200.00 mientras que los insumos son de S/. 27,236.00, del costo total de producción; para ello se está viendo trabajar una campaña de 10 meses.

Tabla 15: Mano de obra directa (Campaña de 10500 kg de trucha fresca)

RUBRO	JORNALES	COSTO TOTAL	%
- Crianza y alimentación	315	3,150 .00	6.03
- Mantenimiento de pozas	41	615.00	1.17
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		3,765.00	7.21

FUENTE: Costos 2017 Camargo. Elaboración propia (2018)

En el cuadro 10 se detalla la mano de obra directa utilizada en la producción de truchas, donde esta asciende a S/. 3,765.00, del costo total de producción, está comprendido por la crianza y alimentación de truchas que fue de S/. 3,150.00 y el mantenimiento de pozas un total de S/ 615.00. La mano de obra en la crianza y alimentación el jornal es de diez nuevos soles debido a que la alimentación no es consecutiva.

Tabla 16: Costos Indirectos (Campaña de 10500 kg de trucha fresca)

RUBRO	SUB TOTAL	TOTAL	%
Mano de obra indirecta		13,760.00	26.33
-Mano de obra indirecta	13,200.00		
-Transporte Alevinos	150.00		
-Transporte de insumos	410.00		
Materiales Indirectos		291.00	0.56
-Ropa de Agua	150.00		
-Botas	70.00		
-Escobilla	14.00		
-Cuchillos	15.00		
-Mamelucos	35.00		
-Cernidor	7.00		
COSTOS FIJOS		14,051.00	26.89

FUENTE: Costos 2017 Camargo. Elaboración propia (2018)

El cuadro 11 muestra los costos fijos de S/. 14,051.00 que representa el 26.89% del costo total de producción; que está comprendido por mano de obra indirecta que asciende a S/. 13,760.00 (guardián de las pozas, transporte de alevinos e insumos). Sin embargo, los materiales indirectos ascienden a S/. 291.00 (botas, ropa de agua y otros).

Tabla 17: Costos de producción para una cantidad de 10500.00 kg de trucha fresca.

RUBRO	CAMPAÑA DE 12 MESES (S/.)	%
I. COSTOS DIRECTOS		
1.1. MATERIA PRIMA		
Alevinos	7,200.00	13.78
Alimento balanceado	27,236.00	52.12
TOTAL MATERIA PRIMA	34,436.00	65.90
1.2. MANO DE OBRA DIRECTA		
Crianza, alimentación, mantenimiento de pozas	3,765.00	7.21
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	3,765.00	7.21
COSTOS VARIABLES	38,201.00	73.11
II. GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN		
2.1. MATERIALES INDIRECTOS	291.00	0.56
Reposición de materiales de operación	291.00	0.56
2.2. MANO DE OBRA INDIRECTA	13,760.00	26.33
Transporte de Alevinos	150.00	0.29
Transporte de insumos	410.00	0.78
Mano de obra indirecta	13,200.00	25.26
COSTOS FIJOS	14,051.00	26.89
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	52,252.00	100.00

FUENTE: Costos 2017 Camargo. Elaboración propia (2018)

En el cuadro 12 muestra cada componente del costo total y su representación porcentual con respecto al costo total de producción de truchas en pozas, se puede observar que el rubro con mayor representatividad porcentual es el de alimento balanceado con un 52.12% del costo total de producción, debido al alto costo de los alimentos utilizados en el proceso productivo de la trucha.

4.1.2..1. Costo unitario de la producción

Para determinar los costos unitarios por kilogramos relacionamos los ingresos y la producción, determinamos el costo unitario según el factor volumen de producción para las empresas que fueron estudiadas aplicando la siguiente fórmula.

$$\text{Factor de Volumen de la Producción} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Venta Total}} \times 100$$

A) Grupo de productores CARUYA – San Mateo

$$\text{Factor de Volumen de la Producción} = \frac{29,959.00}{42,750.00} \times 100$$

FVP	= 70.07 %
VENTA TOTAL (S/.)	= S/. 42,750.00
COSTO DE PRODUCCION (S/.)	= S/.29,959.00
COSECHA (kg)	= 5,700.00 Kg
COSTO UNITARIO (CT/Q)	= S/. 5.26/Kg de trucha fresca
Precio Unitario de Venta (S/.)	: S/.11.50

B) Grupo de productores “RIO BLANCO” - Chicla

$$\text{Factor de Volumen de la Producción} = \frac{20,944.50}{32,550.00} \times 100$$

FVP	= 64.34 %
VENTA TOTAL (S/.)	= S/. 32,550.00
COSTO DE PRODUCCION (S/.)	= S/. 20,944.50
COSECHA (kg)	= 4,650 Kg
COSTO UNITARIO (S/.)	= S/. 4.50/Kg de trucha fresca
Precio Unitario de Venta (S/.)	: S/. 10.00

C) Grupo de productores “CAMARGO” – San Mateo

$$\text{Factor de Volumen de la Producción} = \frac{52,252.00}{84,000.00} \times 100$$

FVP	= 62.20 %
VENTA TOTAL (S/.)	= S/. 84,000.00
COSTO DE PRODUCCION (S/.)	= S/. 52,252.00
COSECHA (kg)	= 10,500 Kg
COSTO UNITARIO (S/.)	= S/. 4.97/Kg de trucha fresca
Precio Unitario de Venta (S/.)	: S/. 11.50

4.1.2..2. Rentabilidad

A) Grupo de productores CARUYA – San Mateo

$$R = \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{CAPITAL INVERTIDO}} \times 100$$

$$R = \frac{4,663.00}{32,500.00} \times 100$$

$$R = 14.35\%$$

B) Grupo de productores “RIO BLANCO” - Chicla

$$R = \frac{3,748.76}{24,550.00} \times 100$$

$$R = 15.27\%$$

C) Grupo de productores “CAMARGO” – San Mateo

$$R = \frac{14,870.25}{67,500.00} \times 100$$

$$R = 22.03\%$$

4.1.3. Lineamientos de acción para la asociatividad

Se ejecutó la experiencia para la propuesta durante dos fases: la primera, entre abril de 2017 y agosto de 2017, y la segunda entre setiembre de 2018 y noviembre de 2018. En cada una de estas fases el desarrollo de la experiencia siguió la estrategia de asociación descrita en el capítulo dos. A continuación, presentamos el desarrollo de la experiencia en cada periodo; podrá notarse que en la intervención se puso especial énfasis en los actores directos de la producción, aunque también realizó acciones complementarias con otros actores del entorno.

Fase 0: Promoción y selección (1 mes):

Se pidió a los productores que cumplieren tres criterios de selección: (i) disponibilidad para invertir esfuerzo, tiempo y dinero; (ii) un mínimo de 40 reproductoras, y (iii) un nivel de confianza básica entre los integrantes de la red; es decir, que no tuviesen conflictos para que puedan realizar un trabajo conjunto.

Esta fase de promoción y selección culminó con la caracterización de los productores.

Fase I: Consolidación Institucional (1 mes)

Esta fase comienza con la elaboración de un acta de instalación de la red y, en algunos casos, con una junta directiva definida. Se implementó, también, una nueva estructura organizativa de red que reflejara las funciones centrales de producción, transformación y comercialización. Asimismo, la asociación empezó a trabajar con esta estructura organizativa, la cual fue incluida en su reglamento interno.

Fase II: Creación de lazos de confianza (4 meses)

Consiste en que cada Red realizara actividades que les permitiera generar confianza entre sus integrantes, elemento clave para poder iniciar negocios conjuntos; algunas actividades recreativas, otras visitas a empresas exitosas en su rubro, entre otras; se identifica a su líder, se define un reglamento interno y fijan los aportes de dinero para contar con un fondo común; como parte de esta fase, además, se prepara un plan de mejoras, priorizando aquellos cuellos de botella que debían ser resueltos, ya sea con asistencia técnica, capacitación, desarrollo de nuevos productos u otros. Cabe señalar, que para estas actividades se debe contar con el cofinanciamiento del programa pero que parte muy importante del costo estaría a cargo de ellos mismos, hecho que permitirá elevar su compromiso con las actividades y metas planteadas en su propio plan de mejoras.

Fase III: Plan/Proyecto Piloto (6 meses)

Una vez que los miembros de la asociación han ganado cierto nivel de confianza, se necesitará realizar un proyecto piloto que será planeado y ejecutado por toda la asociación en general. La idea es que la nueva asociación asuma como reto inicial, el poder manejar desde sus inicios un proyecto pequeño que sirva de experiencia, capacitación y fuente de motivación para todos los asociados. Dicho proyecto debe requerir una baja inversión y producir beneficios tangibles a corto plazo (costos, ingresos, productividad), a modo de consolidar la confianza sobre la base de resultados.

El aporte máximo del programa fue de S/. 250 por productor. Adicionalmente, los productores se propusieron ampliar esta inversión gestionando una contrapartida de los gobiernos locales, y lograron el apoyo respectivo del gobierno de Huarochirí (Ing. Marco Tocto Puya)

Fase IV: Planeamiento estratégico (3 meses)

Los integrantes de las redes analizaron y establecieron un objetivo de largo plazo, el cual sirvió de guía para diseñar un plan de negocio que permitiese planificar y elaborar los proyectos estratégicos, los que se elaboraron con apoyo de consultores locales.

Algunos de los proyectos estratégicos se destinaron a la construcción de centros de beneficio. Un aspecto clave fue la claridad de las redes con respecto a la rentabilidad de sus proyectos, independientemente de quién los cofinanciaba, y la posibilidad de que este permitiera a cada una de las redes mejorar significativamente su competitividad. Dichos proyectos estratégicos de negocios se diseñaron y planificaron para ser ejecutados en un plazo de seis a ocho meses, de acuerdo con las actividades priorizadas y el monto de inversión por parte de cada grupo de truchicultores.

Fase V: Gestión y ejecución de P.E (5 años)

Desde el punto de vista de los negocios, esta fase viene siendo la central en todo el proceso. Consideramos que el éxito de este modelo se explicaría por dos elementos clave: primero, por la rentabilidad del negocio derivada del análisis hecho y la identificación de clientes concretos interesados que habían expresado su voluntad de compra o incluso orientado las características de los propios productos, y segundo, por la confianza que se había logrado desarrollar entre los socios al interior de cada Red Empresarial. Esta última resulta ser crucial

y determinante. Así, por más que pudiera haberse demostrado la viabilidad económica, quedó claro que la viabilidad social, dada por la cohesión y confianza al interior de una Red de Asociatividad, es aún más importante.

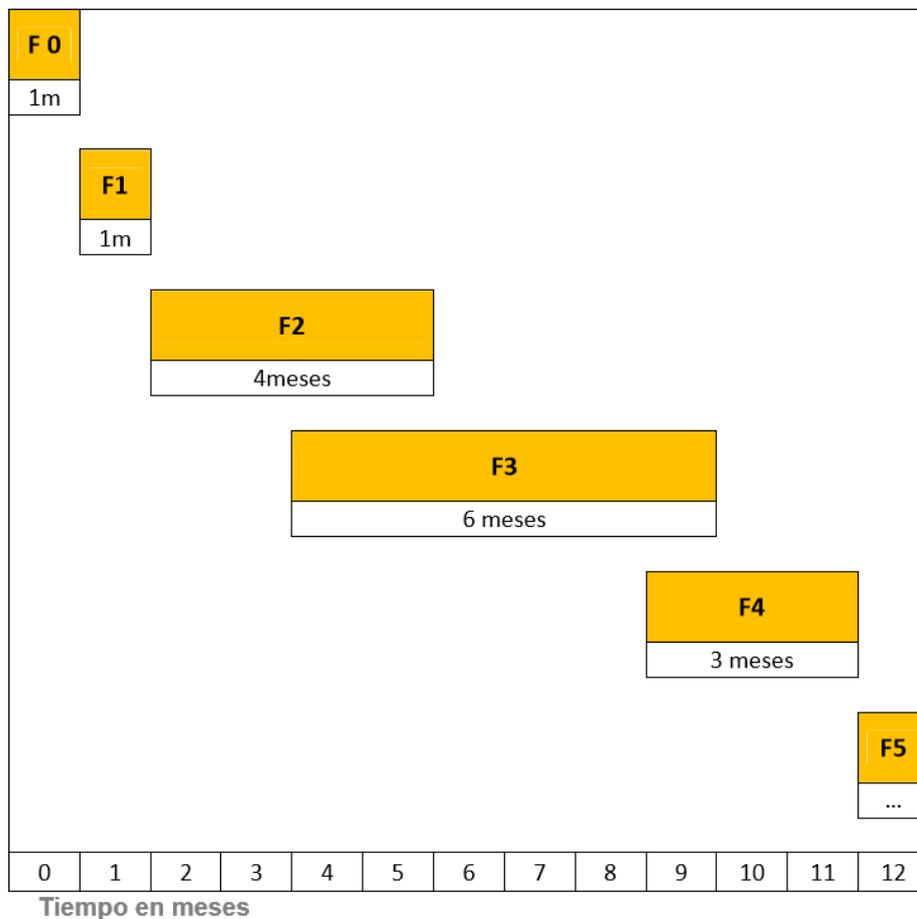


Figura 15: Representación gráfica de la propuesta
FUENTE: APOMIPE (2008)

Donde:

F 0: Promoción y selección.

F4: Planeamiento Estratégico.

F1: Consolidación institucional.

F5: Gestión y ejecución del Plan Estratégico

F2: Creación de lazos de confianza.

F3: Plan/proyecto piloto.

Se debe mencionar que el periodo de tiempo estimado para cada fase ha sido calculado tomando en cuenta algunos casos aplicados en la sierra del país en donde las características de los productores suelen ser algo similares a las del presente entorno.

Tabla 18: Fase 0 – Promoción y selección

Fase 0 : Promoción y selección		
<i>Tarea específica</i>	<i>Responsables</i>	<i>Veces</i>
Convocatoria general para plantear propuesta de asociarse	Agente articulador / promotor local	2
-Campana de promoción (anuncios en colegios, bodegas)	Promotor local	4
Talleres informativos en cada caserío	Agente articulador	3
Selección de participantes	Agente articulador / promotor local	1
Talleres de asociatividad	Agente articulador	2
Convocatoria para Asamblea General	Agente articulador / promotor local	1
Elección de 1ra Junta Directiva	Asociados participantes en Asamblea General	1
Acta de Constitución	Secretario electo / Agente Articulador	1

FUENTE: APOMIPE (2008)

Tabla 19: Fase 1 – Consolidación Institucional

Fase 1 : Consolidación institucional		
<i>Tarea específica</i>	<i>Responsables</i>	<i>Veces</i>
Elaboración de estatutos y minuta	Notario Público	1
Validación de estatutos ante la Asociación	Junta Directiva	1
Elevación a Escritura Pública	Notario Público / SUNARP	1
Gestionamiento para contar con RUC	Representante legal de asoc / SUNAT	1
Capacitación a junta directiva sobre Manual de Funciones	Agente articulador /equipo especializado	2
Creación de cuenta bancaria	Representante legal de asoc / Banco	1

FUENTE: APOMIPE (2008)

Tabla 20: Fase 2 – Creación de lazos de confianza

Fase 2 : Creación de lazos de confianza		
<i>Tarea específica</i>	<i>Responsables</i>	<i>Veces</i>
Charla de socialización	Agente articulador /equipo especializado	2
Talleres de sensibilización de actividades	Agente articulador /equipo especializado	2
Talleres motivacionales	Agente articulador /equipo especializado	3
Talleres de liderazgo	Agente articulador /equipo especializado	4
Realización de actividades fraternales	Junta directiva	3
Talleres informativos de avances de gestión	Junta directiva / Agente articulador	2

FUENTE: APOMIPE (2008)

Tabla 21: Fase 3 – Proyecto piloto

Fase 3 : Proyecto piloto		
<i>Tarea específica</i>	<i>Responsables</i>	<i>Veces</i>
Convocatoria a asamblea para definir tipo de mini-proyecto	Presidente de Junta directiva	2
Capacitación en administración y desarrollo organizacional	Equipo especializado	4
Elaboración del proyecto piloto	Asociados / Equipo especializado	1
Asignación de tareas y responsables de las etapas de mini-proyecto	Junta directiva / equipo especializado	1
Ejecución de mini-proyecto	Asociados / Equipo especializado	1
Verificación de indicadores de avance	Junta directiva	5
Talleres informativos de avance de proyecto	Junta directiva /equipo especializado	3

FUENTE: APOMIPE (2008)

Tabla 22: Fase 4 – Planeamiento estratégico

Fase 4 : Planeamiento estratégico		
<i>Tarea específica</i>	<i>Responsables</i>	<i>Veces</i>
Selección de participantes de apoyo para elaboración de Plan Estratégico	Equipo Especializado	1
Elección de equipo profesional a cargo de elaboración	Junta directiva / agente articulador	1
Talleres para elaboración conjunta de Plan Estratégico	Equipo especializado / Asociados	2
Desarrollo de Plan Estratégico	Equipo especializado / Asociados	1
Presentación y validación del P.E ante la asociación	Equipo especializado	1

FUENTE: APOMIPE (2008)

4.1.4. Impacto en la propuesta respecto a la competitividad

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se espera que a raíz de la aplicación de la propuesta y en un horizonte de tiempo razonable para tal propósito, se genere un cambio en el entorno de los truchicultores de San Mateo y Chicla principalmente en la variable de estudio del presente trabajo, es decir, Competitividad a nivel Productivo, económico y social.

a) En los actores directos de la cadena productiva

- **Incremento del ingreso de los productores**

Para tal efecto, se tiene que las condiciones de mejora podrían darse mediante la reducción de costos en materia prima y procesos. El mejoramiento de este aspecto se da como consecuencia de articular la asociación como tal con acopiadores e instituciones públicas y privadas.

- **Alevines suministrados por acopiadores:** Mediante la asociación, es una oportunidad para que principales entidades del estado y privadas nos tomen en cuenta. Se plantea trabajar con Piscifactoría los Andes en convenio con el Gobierno Regional de Huarochirí. Esta empresa facilita las ovas o alevinos y asistencia en la crianza de los mismos.

Tabla 23: Precio de alevines por kg

Piscigranjas	Caruya	Rio Blanco	Camargo
Compra individual de alevines (3.5 a 10cm x Kg)	S/45.00	S/42.50	S/51.00
Piscifactoría los Andes (Alevines de 6cm x Kg)	S/20.00	S/20.00	S/20.00
Reducción de costos por c/Kg de alevines	S/25.00	S/22.50	S/31.00

Elaboración propia (2018)

FUENTE: Proyecto PISCIS Junín (2010)

Piscis importa directamente alevines de Estados Unidos de la empresa Troutlodge Inc. Piscis vende estas crías de trucha a los productores locales con los que se articula. En algunos casos, los alevines son entregadas a los productores como adelanto de capital de trabajo, debido a las limitaciones de financiamiento que sufren estos productores.

- **Suministro de alimento balanceado:** En segundo lugar, Piscis se ha preocupado por trabajar con los proveedores de alimentos balanceados. A lo largo de su historia Piscis ha negociado directamente con sus proveedores de alimentos para mejorar la

fórmula de composición de éste y reducir sus costos ya que el costo del alimento puede llegar a representar entre 35% a 50% del costo total de producción. Debido al alto porcentaje que representa el alimento balanceado en la estructura de costos, Piscis facilita el alimento a sus proveedores locales.

Tabla 24: Costo de Alimento Balanceado

Piscigranjas	Kg de Alimento x Campaña de 12 meses	Producción de trucha fresca (Kg)	Costo por compra individual	PISCIS	Reducción de costos por campaña
Caruya	4,500Kg	5,700kg	S/9,800.00	S/6,750.00	S/3,050.00
Rio Blanco	5,080Kg	4,650Kg	S/10,384.00	S/7,620.00	S/2,764.00
Camargo	13,440Kg	10,500Kg	S/27,236.00	S/20,160.00	S/7,076.00

Elaboración propia (2018)

Piscis ha trabajado desde hace mucho tiempo con el proveedor de alimento balanceado Skretting Puno, el cual vende el Kg. a S/1.50, para todas las asociaciones articuladas con Piscifactoría los Andes. El Kg de alimento en el mercado por una cantidad menor a 10,000 Kg asciende a S/2.20.

- Venta de trucha por cantidades fijas y a precio de exportación (Acopiadores):

Si bien tener una buena producción genera ventajas, ya que los precios que se pagan por kilo pueden ser mayores si las entregas son de mayor volumen, esto no asegura que la captación de la renta sea proporcional al aumento de la producción

Tabla 25: Precio de venta de trucha arcoíris

Piscigranjas	Costo unitario de producción (Kg)	Precio Unitario de Venta (Kg)	PISCIS (Kg)	Ganancia por Kg vendido
Caruya	S/5.26	S/11.50	S/13.00	S/1.50
Rio Blanco	S/4.50	S/10.00	S/13.00	S/3.00
Camargo	S/4.97	S/11.50	S/13.00	S/1.50

Elaboración propia (2018)

Esto se aprecia en Huarochirí, en donde los precios pagados son bajos. Piscis paga S/. 13 soles por kilo de trucha de 250 gramos en Huancavelica y en Junín. Lo anterior indica claramente que las rentas en esta cadena están más bien asociadas a las competencias organizativas y de comercialización de empresas como Piscis. A

pesar de estos precios más bajos, la ventaja de ser parte de la cadena es que los productores tienen una demanda estable y asegurada a mediano y largo plazo.

- **Calidad del producto:** Como consecuencia de no solamente las estrategias de mejora a nivel productivo sino de la gestión propia de la asociación, se tiene que en un horizonte de mediano-largo plazo se podría pasar de ofertar trucha fresca, a ofrecer truchas en distintas presentaciones, que cumpla con requisitos mínimos exigidos.

De la misma forma se podrían gestionar la obtención de certificaciones tales como Comercio Justo y Certificación Orgánica que le den un valor agregado a la trucha de la zona y por ende lograr ingreso a nuevos mercados entre otros beneficios.

Tabla 26: Bonos por certificación

Certificación	Comercio Justo	Orgánico
Bono x 100kg	US\$ 10.00	US\$ 30.00

Elaboración propia (2018)

FUENTE: FUENTE: Proyecto PISCIS Junín (2010)

Tabla 27: Ingresos estimados con propuesta

FACTORES	ESTADO	CARUYA (5,700Kg)	RIO BLANCO (5,250Kg)	CAMARGO (10,500Kg)
Compra de alevines	Actual	S/6,000.00	S/3,600.00	S/7,200.00
	Proyectado	S/3,500.00	S/2,000.00	S/4,500.00
Alimento balanceado	Actual	S/9,800.00	S/10,384.00	S/27,236.00
	Proyectado	S/6,750.00	S/7,620.00	S/20,160.00
Intermediarios	Actual	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00
	Proyectado	S/5,300.00	S/5,300.00	S/5,300.00
Bonos (tc=3.25)	Actual	S/0.00	S/0.00	S/0.00
	Proyectado	S/130.00	S/130.00	S/130.00
Costo total	Actual	S/25,959.00	S/20,944.50	S/52,252.00
	Proyectado	S/17,709.00	S/13,880.50	S/42,770.00
Ventas Totales	Actual	S/65,550.00	S/52,500.00	S/120,750.00
	Proyectado	S/74,100.00	S/68,250.00	S/136,500.00
Ingreso Actual		S/39,591.00	S/31,555.50	S/68,498.00
Ingreso Proyectado		S/56,391.00	S/54,369.50	S/93,730.00

FUENTE: Elaboración propia (2018)

- **Transformación**

Oferta de la trucha con valor agregado (certificación orgánica). Los compradores (restaurantes, comercializadores,) explicaron las importantes ventajas que este nuevo producto significa para ellos. Su estandarización en peso les permite un mejor control de la calidad del animal y la colocación del producto.

- **Comercialización**

El productor ya no dependería básicamente de los mercados locales, sino que mantendría relaciones comerciales con diversos mercados estables. Se va consolidando un producto distinguido en el mercado que posibilita la proyección de una marca. Los platos de trucha se han convertido en un rubro destacado para los ingresos de los restaurantes locales.

b) En la provisión de servicios:

- **Asistencia técnica**

Las capacidades técnicas propias de las redes de productores y en las instituciones educativas locales ofrecen mejores bases para la sostenibilidad y réplica de la experiencia.

- **Financiamiento**

El sistema financiero local se ha dinamizado desde el año pasado, por la demanda de créditos e inversiones de los productores de truchas. Se presentó la carta Piscifactoría Los Andes para el cofinanciamiento con el presente estudio.

- **Insumos**

Las empresas proveedoras de insumos se fortalecen y mantienen una relación de negocio con los productores. Los principales proveedores de insumos son:

- Hnos Titikaka
- Aquatech
- Tomasino
- Agromarket Huarochirí

c) Desarrollo social:

- Los impactos más concretos son la inclusión, en los planes de desarrollo regional, provincial y distrital, de líneas de trabajo con pequeños productores, la prioridad dada a la cadena de la trucha, la asignación presupuestal y atracción de cofinanciamiento que esta planificación facilita.
- La población de Huarochirí adquiere un nuevo posicionamiento como productor de truchas de calidad y como territorio de experiencias exitosas de asociaciones de pequeños productores.
- El fortalecimiento de las asociaciones siguiendo el modelo presentado se ha afianzado, brindando confianza y nuevas perspectivas a actores del sector público y privado, para su aplicación en otros grupos de productores.

4.2. Discusión de los resultados

4.2.1. Análisis de la validez y generalización del método

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado dirigido a los truchicultores de las tres piscigranjas estudiadas.

En el caso de las herramientas utilizadas, estas fueron sometidas a criterio de un ingeniero pesquero de la zona que también ha realizado estudios anteriormente, a través de sus observaciones y comentarios permitieron la mejora del cuestionario a emplear para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Los resultados obtenidos corresponden a la región de Huarochirí, considerando sus distritos y poca especialización de esta actividad a comparación de regiones tales como Puno o Junín, se optó por trabajar con grupos de productores que estén operando en la actualidad y se puedan considerar un modelo asociativo. Es por ello que estos resultados no serían aplicables a productores de otras regiones. Las agrupaciones materia de estudio demuestran el funcionamiento, situación actual y logros obtenidos por esta herramienta de competitividad que es la asociatividad dentro de la región.

Lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas e instrumentos empleados, tales como el cuestionario, permiten la obtención

de información detallada de las agrupaciones como tal y diversas variables que muestran una visión panorámica de su funcionamiento y trayectoria a través de los años. Con respecto a la revisión de sus costos de producción, permitió conocer de manera general, la situación de truchicultores de la región y en donde estaban los eslabones en donde se exigía una mejora competitiva.

Dentro de las limitaciones que existieron, lo principal fue el contacto con estas agrupaciones, las cuales ya había visitado muchos años atrás, pero con poca información vía web o en libros. Inicialmente se tenía previsto trabajar sólo con dos agrupaciones en el distrito de San Mateo, sin embargo, había otra agrupación de truchicultores justo al frente, pero perteneciente a otro distrito, resolviendo así que el Rio Blanco era la única separación entre ellos. Finalmente se decidió estudiar a dos distritos que compartían muchas características entre sí.

4.2.2. Comparación de los resultados con antecedentes y bases teóricas

Dentro de los resultados obtenidos, con respecto a la situación actual de los truchicultores y como estos están organizados en la región de Huarochirí, hay muchos aspectos similares a lo que se describe Ramos (2011) en la “Propuesta de Asociatividad de pequeños productores en el departamento de Lambayeque”. En el plan estratégico se determina que dentro de la región hay una débil institución gremial, recurso humano poco capacitado y una falta de articulación comercial para crear una cultura empresarial.

Asimismo, en función a lo que publica Sierra Exportadora (2011) mediante un artículo titulado “Promoviendo las cadenas productivas en las 5 regiones”. Se demuestra que los proveedores de las ovas de trucha no suministran las provincias de Cañete, Yauyos y Huarochirí, pudiéndose generar que los mismos productores compren las ovas, lo que conllevaría al aumento del precio y resta competitividad. Los resultados presentados en los cuestionarios informan que aún no se ha podido llegar a mercados con exigencias tanto en volumen como en calidad, tal es el caso de Lima metropolitana.

Otro contraste detectado está en función a los resultados obtenidos que se relacionan a otros beneficios que genera la asociatividad. Los resultados de la presente investigación demuestran que todos los truchicultores tienen la disposición de asociarse con sus propios

medios, considerando que aún no hay apoyo suficiente del estado. (Sierra Exportadora ,2005)

En contraste, de acuerdo a investigaciones del Instituto de Investigaciones Económica de la Universidad Nacional de Rosario, (2001) menciona que la asociatividad genera beneficios como la reducción de costos y acceso a mercados más exigentes, entre otros.

Analizando la situación presentada, es evidente que la simple creación de las asociaciones, no garantiza el éxito ni el alcance de los beneficios ya muy bien conocidos.

A pesar de representar una gran oportunidad, la asociatividad es un largo proceso que debe estar debidamente articulado, con la presencia de un plan estratégico, la colaboración de todas sus partes, la necesidad de complementariedad y una buena gestión empresarial.

4.2.3. Análisis de la validez y generalización de los resultados

Los resultados que se han obtenido a través del trabajo de campo, mediante instrumentos como la revisión documental, el cuestionario estructurado y la entrevista, demuestran que la situación actual de los truchicultores de la región de Huarochirí, en general aún carece de articulaciones estratégicas con objetivos bien delimitados para la búsqueda de una asociación.

Para asegurar la competitividad de las asociaciones y su éxito en el alcance de todos los beneficios, se requiere no solo de mejorar la calidad y cantidad de la producción, sino también una buena gestión, de costos y conocimientos de mercados, para acercar a los agricultores a las necesidades de demanda del mercado.

En el actual contexto globalizado, mercados más exigentes como los de Lima en donde abunda la competencia de todas las regiones del país, ahora son más accesibles, siempre y cuando se conozca bien de él y se trabaje de manera articulada en todos los procesos, desde la producción hasta la elección de canales para lograr colocar los productos en el mercado.

En general, este trabajo de investigación también puede ser aplicable a empresas ya articuladas como tales, que tengan la intención de realizar alianzas estratégicas para

establecer objetivos comunes y lograr una buena participación en los mercados internacionales.

4.3. Contrastación de hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

- Al promover el trabajo bajo asociatividad, los truchicultores operarán de manera más eficiente y estandarizada que les permita mejorar sustancialmente la competitividad.

Planteamiento de la hipótesis:

H₀: La cadena productiva actual de la trucha en San Mateo y Chicla no cuenta con las herramientas necesarias para competir en mercados exigentes.

H₁: La cadena productiva actual de la trucha en San Mateo y Chicla cuenta con las herramientas necesarias para competir en mercados exigentes.

Supuestos:

Se acepta H₀ si se identifica que la mayoría de los truchicultores dirigen sus productos a un mercado local.

Se acepta H₁ si se identifica que la mayoría de los truchicultores dirigen sus productos a un mercado no local.

Cálculo:

Se analizó a los truchicultores en la región:

- El 100% de los truchicultores dirigen sus productos al mercado local.
- No existe participación de los truchicultores en mercados no locales.

Decisión:

La H₀ es aceptada ya que se puede observar que todos los truchicultores dirigen su producción al mercado local por ser de rápido acceso y no contar con las herramientas necesarias para su expansión.

Interpretación:

Si tomamos en cuenta la situación actual de los truchicultores, tenemos que, debido a la incertidumbre en el mercado de trucha, no es posible que los productores se arriesguen a invertir en una expansión. Esto se puede resolver gracias a un modelo de asociatividad, pues

al lograr un mercado más competitivo y de soporte mutuo la incertidumbre del mercado se ve disminuida.

4.3.2. Hipótesis Específica 1

- Si los truchicultores tienen una actitud positiva hacia una forma de asociatividad, entonces se podrá facilitar la implementación.

Planteamiento de la hipótesis:

H₀: Los truchicultores de San Mateo y Chicla no tienen el perfil adecuado para una forma de asociatividad.

H₁: Los truchicultores de San Mateo y Chicla tienen el perfil adecuado para una forma de asociatividad.

Supuestos:

Se acepta H₀ si se identifica que la mayoría de los truchicultores poseen disposición hacia un modelo de asociación, producción inestable, pozas alquiladas.

Se acepta H₁ si se identifica que la mayoría de los truchicultores no poseen algún tipo de disposición hacia un modelo de asociación, producción estable y pozas propias.

Cálculo:

Se analizó la encuesta a los truchicultores en la región:

- El 95 por ciento de los truchicultores son dueños de sus propias pozas; el 100 por ciento de los productores tienen disposición para asociarse; y según el análisis de costos, la productividad y rentabilidad son estables por campaña.
- No existen respuestas negativas hacia un modelo de asociación.

Decisión:

La H₁ es aceptada, se puede afirmar que a pesar de la competencia que existe entre piscigranjas, tienen una disposición positiva en cuanto a la implementación de un modelo de asociatividad y cumplimiento de requisitos necesarios que les permita conseguir sus objetivos; las pozas son propias de las familias truchicultoras y con una productividad de más de 5TM por campaña cubren lo que se requiere para poner en acción la propuesta.

Interpretación:

Los truchicultores de San Mateo y Chicla son conscientes de que a pesar de tener un fruto de buenas características organolépticas tienen carencias con respecto a requisitos para salir a otros mercados, por ello muestran una disposición a invertir en el producto final (implementación de planta para transformación, cumplimiento de requisitos de calidad, gastos administrativos) para lograr mejores ingresos y una mayor estabilidad

4.3.3. Hipótesis Específica 2

- Si se establece los puntos críticos por costos mayores a los normales en el proceso de producción de los truchicultores, entonces se podrá determinar las correcciones necesarias para optimizar el proceso.

Planteamiento de la hipótesis:

H₀: La interacción con las instituciones de apoyo y la intención de disminuir costos del productor no son dependientes.

H₁: La interacción con las instituciones de apoyo y la intención de disminuir costos del productor son dependientes.

Supuestos:

Se acepta H₀ si se identifica la baja capacidad de las instituciones de apoyo de influir en los precios de proveedores.

Se acepta H₁ si se identifica la capacidad de las instituciones de apoyo de influir en los precios de proveedores.

Cálculo:

En los esquemas de los costos de producción de Caruya, Rio Blanco y Camargo; se ve reflejado que la compra de alevines y alimento balanceado representan un 60.87%, 66.77% y 65.90% del costo total de producción respectivamente.

Decisión:

Con respecto a la interrelación con las instituciones de apoyo se acepta la H₁, se puede afirmar que las entidades tienen un rol importante en las comunidades estudiadas, ya que presentan programas y convenios en donde hay compromisos de venta de alevines a precios sociales.

Además, cuentan con la opción de los acopiadores, los cuales tienen un rol más activo. No sólo sirven de intermediarios entre sus clientes y los pequeños productores, sino que en algunos casos actúan como financistas y proveedores de asistencia técnica

Interpretación:

La principal razón para asociarse es la obtención de una mayor competitividad y rentabilidad, en el caso de los truchicultores de San Mateo y Chicla se evidencia una situación particular, a pesar de que el productor tiene una percepción negativa acerca de lo recibido por el acopiador, no es la razón principal por la cual decidiría actuar por sí solo. Por otro lado, el apoyo que brindan las instituciones públicas en temas de manejo acuícola, gestión, y comercio son esenciales para estos grupos para poder tener las herramientas para ingresar a mercados nacionales.

4.3.4. Hipótesis Específica 3

- Si se formulan los lineamientos de acción para la asociatividad, entonces se podrá ejecutar.

Planteamiento de la hipótesis:

H₀: La viabilidad de cada una de las fases para el modelo asociativo no está relacionada con la implementación del mismo en el entorno estudiado.

H₁: La viabilidad de cada una de las fases para el modelo asociativo está relacionada con la implementación del mismo en el entorno estudiado.

Supuestos:

Se acepta H₀ si se identifica la baja eficiencia de los procedimientos planteados en los tiempos establecidos.

Se acepta H₁ si se identifica la eficiencia de los procedimientos planteados en los tiempos establecidos.

Decisión:

Con respecto a las seis fases descritas, se acepta la H₁, ya que el proceso de articulación y asociatividad de redes productivas propuesta por el programa de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas APOMIPE, resultó altamente significativa al proponerlo a las

comunidades estudiadas al comparar sus características en costos y entorno de las zonas en donde había sido exitoso.

Interpretación:

El buen desempeño de cada una de las fases permitirá una buena preparación para el acceso al mercado, con medidas que permiten al productor identificar y aprovechar nuevas oportunidades a través de una buena planificación de producción y maximización de ganancias.

4.3.5. Hipótesis Específica 4

- Si el impacto del modelo propuesto es favorable respecto a la competitividad, entonces servirá como antecedente importante para próximos proyectos.

Planteamiento de la hipótesis:

H₀: La adecuada aplicación del modelo de asociatividad no significa un precedente importante.

H₁: La adecuada aplicación del modelo de asociatividad significa un precedente importante.

Supuestos:

Se acepta H₀ si se identifica que la propuesta del modelo no ha sido aceptada y validada por los organismos competentes y actores de la cadena productiva.

Se acepta H₁ si se identifica que la propuesta del modelo ha sido aceptada y validada por los organismos competentes y actores de la cadena productiva

Cálculo:

Se estimó que con la propuesta de asociatividad se conseguirían disminuciones de los costos de producción, gracias a los bonos por certificaciones y aumento de productividad.

Decisión:

La H₁ es aceptada, se puede afirmar que el conocimiento y uso de herramientas de gestión influye en su desarrollo como productores, por lo incentivará a esta asociación a desarrollar nuevos mercados.

Interpretación:

El uso de estas fases permitirá una buena planificación de riesgos, uso de información de acceso al mercado, identificar y aprovechar nuevas oportunidades a través de una buena planificación de producción y maximización de ganancias. Por este motivo es necesario que el productor aprenda herramientas de gestión que les permita identificar las oportunidades que ofrece el mercado ya que, teniendo registros sistematizados de sus ganancias y costos tendrán la base para la aplicación de herramientas e indicadores de gestión.

V. CONCLUSIONES

1. El modelo de asociatividad propuesto es el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – APOMIPE debido a las características que presentan, tales como: nivel de instrucción, pertenecientes al sector rural, producción limitada, dirigidos al mercado local, poca o nula intervención del Estado, entre otros. Esta alternativa asociativa ha demostrado su viabilidad social y económica, dada la realidad rural de la provincia.
2. El perfil del truchicultor obedece a estereotipos del sector rural en donde predomina la incertidumbre debida al poco apoyo del gobierno regional y dificultades geográficas. Sin embargo, el truchicultor se muestra dispuesto al cambio y a adoptar el modelo de asociatividad planteado.
3. El nivel de costos de producción de las 3 piscigranjas de los distritos de San mateo y Chicla, si bien son estables, pues les genera rentabilidad promedio y aceptable; no logra convertirlos en agentes activadores del sistema económico local. Se destaca además que los puntos débiles del proceso son la compra de alevines a un precio muy alto y alimento balanceado el cual será solucionado al trabajar con acopiadores y entidades de apoyo rural, tales como Sierra Exportadora y Piscifactoría los Andes.
4. El modelo de asociatividad APOMIPE propuesto es viable, en tanto se implemente los lineamientos de acción que se desarrollan en orden de prioridad y en forma cronológica a lo largo de las etapas que se trabajó la propuesta.

5. La aplicación de la propuesta y en un horizonte de tiempo razonable para tal propósito generará un cambio en el entorno de los truchicultores de San Mateo y Chicla principalmente en la variable de estudio del presente trabajo, es decir, Competitividad a nivel Productivo, económico y social.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se implemente el modelo de asociatividad APOMIPE mediante la ejecución del plan estratégico de asociatividad, mostrado en el resultado 4.3. Lineamientos de acción para la asociatividad.
2. Se debe fortalecer los lazos de confianza entre los productores de la zona, ya que es la base de la asociación, para lo cual será muy importante que dichos participantes visualicen las oportunidades y ventajas que se generan al trabajar de manera asociada e institucional.
3. Se recomienda que los líderes de los productores sigan participando activamente en la búsqueda de nuevas instituciones que apoyen su meta a largo plazo, por lo que debe apoyarse en los agentes dinamizadores como el CITE agroindustrial, SENASA, INIA, Sierra y Selva exportadora, PROMPERÚ.
4. Se debe respetar los tiempos de cada proceso y así asentar la base de todo el modelo, paralelamente establecer metas comunes de crecimiento interno con el fin de mejorar los resultados alcanzados en cada etapa.
5. La asociación aparte de tener un carácter social, económico y productivo, debería promover una actitud empresarial que les permita crecer en el tiempo y mejorar el nivel de vida de sus socios eligiendo un coordinador con experiencia y buena capacidad negociadora para asegurar la gestión adecuada del socio en donde el trabajo de todos los productores debe generar sinergia en el aspecto interno de la organización evitando desperdiciar tiempo y recursos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, M. R., (2008). “Sistema de Costos Operativos” (3ra ed.). Buenos Aires. Edit. Ateneo. 98p.

BERNET, T. Y G. THIELE (2005). Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación. Lima. Edit.: Ediciones SM SAC. 171 p.

BERUMEN, S. (2006). “Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción”. Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana. Colombia. Edit. Planeta. 19-31p.

BOLAÑOS, E. (2012). Muestra y Muestreo. (diapositivas). México DF. Presentación ppt 20p.

BUSE, E. Et al. (2015). Modelo de Gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui. Lima. Edit.: Vicens Vives. 7 p.

CABRERA. A. (2011). “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio” Universidad Central- Bogotá. Edit. Planeta. 26p.

CEDEP, ATAMINA. (2009). “Manual de crianza de la trucha” Ragash-Lima. Edit: San Pablo. 25p.

CHAVEZ, J. (2012). “Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad” Barcelona Editorial: Xunta de Galicia. 260p.

CIFUENTES, W. (2006). “Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala” Manual de Campo. Lima Editorial: Grupo Planeta. 90p.

DOMINGUEZ, J. y A, CASTAÑEDA (2002). Guía técnica para la producción de la trucha. México DF. Edit.: Océano 47 p.

ISAZA, J. (2016). Cadenas Productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. Lima. Edit.: Planeta. 18 p.

KURAMOTO, JUANA (2008) “Integración de los pequeños productores de trucha con los mercados externos ¿una meta lejana? Informe Final. 140p.

MENDOZA, D. (2010). “Elaboración del estudio de mercado de la trucha en Arequipa, Cusco, Huancayo, Lima y Puno” Ministerio de la Producción. Lima. Edit.: Macro 174p.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2008). Cadenas productivas. Lima, Mincetur. Presentación ppt. 30 p.

MONTAÑA, C. (2009). “Crecimiento y sobrevivencia en el levante de alevinos de trucha arcoiris (*Oncorhynchus mykiss*) en sistemas cerrados de recirculación de agua” Universidad Militar Nueva Granada – Bogotá. Edit.: Planeta. 76p.

NAMAKFOROSH (2005). Metodología de la investigación. 2da Edición. México. Edit.: Limusa. 525 p

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (2006). Ley de fortalecimiento de las Cadenas Productivas, Ley N° 28846. Lima. 3 p.

PROYECTO PAPA ANDINA (2005). Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación. Lima. 172 p.

QUIÑONES, J. (2014). “Análisis De La Cadena Agroalimentaria de la Trucha en Colombia” Universidad de la Salle. 61p.

RAMOS, C (2011). Propuesta para la asociatividad de pequeños y medianos productores como estrategia de una exportación directa en el distrito de Motupe, departamento de Lambayeque - Perú. Tesis publicada. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. 140p.

SIERRA EXPORTADORA (2015). La trucha arcoiris. Lima. Edit.: Planeta. 36 p

TREJO, B. (2011). “Modelo de cadena de valor para el desarrollo rural: El caso del sector ovino en México y España” Universidad Politécnica de Madrid. Edit.: Punto Rojo. 243p

VAN DER HEYDEN Y CAMACHO (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Ecuador. Edit.: El Universo 2da edición. 43 p.

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENE	¿De qué manera se puede potencializar el sector de la truchicultura para promover la competitividad de los productores en los distritos de San Mateo y Chicla, Provincia de Huarochiri?	Proponer un modelo de asociatividad que permita a los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla mejorar su competitividad.	Al promover el trabajo bajo asociatividad, los truchicultores operarán de manera más eficiente y estandarizada que les permita mejorar sustancialmente la competitividad.	El modelo de asociatividad propuesto es el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa - APOMIPE debido a las características que presentan, tales como: nivel de instrucción, pertenecientes al sector rural, producción limitada, dirigidos al mercado local, poca o nula intervención del Estado, entre otros. Esta alternativa asociativa ha demostrado su viabilidad social y económica, dada la realidad rural de la provincia.	Se recomienda que se implemente el modelo de asociatividad APOMIPE mediante la ejecución del plan estratégico de asociatividad, mostrado en el resultado 4.3. Lineamientos de acción para la asociatividad.
ESPECÍFICO	¿Cuál es el perfil de los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla?	Analizar el perfil de los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla	Si los truchicultores tienen un perfil adecuado para incentivar una forma de asociatividad, entonces se podrá facilitar la implementación.	El perfil del truchicultor obedece a estereotipos del sector rural en donde predomina la incertidumbre debida al poco apoyo del gobierno regional y dificultades geográficas. Sin embargo, el truchicultor se muestra dispuesto al cambio y a adoptar el modelo de asociatividad planteado.	De la encuesta realizada se destaca que el perfil del truchicultor obedece a estereotipos del sector rural en donde predomina la incertidumbre debida al poco apoyo del gobierno regional y dificultades geográficas. Sin embargo, el truchicultor se muestra dispuesto al cambio y a adoptar un modelo de asociatividad.
	¿Cuál es la situación actual de costos de producción por etapas productivas de los truchicultores de San Mateo y Chicla?	Determinar la situación actual de costos de producción por etapas productivas de los truchicultores para establecer las mejoras necesarias en el proceso.	Si se establece los puntos críticos por costos mayores a los normales en el proceso de producción de los truchicultores, entonces se podrá determinar las correcciones necesarias para optimizar el proceso.	El nivel de costos de producción de las 3 piscigranjas de los distritos de San mateo y Chicla, si bien son estables, pues les genera rentabilidad promedio y aceptable; no logra convertirlos en agentes activadores del sistema económico local. Se destaca además que los puntos débiles de la cadena son la compra de alevines a un precio muy alto y alimento balanceado, el cual será solucionado al trabajar con acopiadores y entidades de apoyo rural, tales como Sierra Exportadora y Piscifactoría los Andes.	Se recomienda que los líderes de los productores sigan participando activamente en la búsqueda de nuevas instituciones que apoyen su meta a largo plazo, por lo que debe apoyarse en los agentes dinamizadores como el CITE agroindustrial, SENASA, INIA, Sierra y Selva exportadora, PROMPERÚ.
	¿Qué lineamientos de acción se deberá seguir para establecer la asociatividad entre los truchicultores de los distritos de San Mateo y Chicla?	Formular lineamientos de acción para la asociatividad.	Si se formulan los lineamientos de acción para la asociatividad, entonces se podrá ejecutar.	El modelo de asociatividad APOMIPE propuesto es viable, en tanto se implemente los lineamientos de acción que se desarrollan en orden de prioridad y en forma cronológica a lo largo de las etapas que se trabajó la propuesta.	Se debe respetar los tiempos de cada proceso y así asentar la base de todo el modelo, paralelamente establecer metas comunes de crecimiento interno con el fin de mejorar los resultados alcanzados en cada etapa.
	¿Cuál será el impacto en la propuesta respecto a la competitividad?	Estimar el impacto de la propuesta a adoptarse respecto a la competitividad	Si el impacto del modelo propuesto es favorable respecto a la competitividad, entonces servirá como antecedente importante para próximos proyectos.	La aplicación de la propuesta y en un horizonte de tiempo razonable para tal propósito, se genere un cambio en el entorno de los truchicultores de San Mateo y Chicla principalmente en la variable de estudio del presente trabajo, es decir, Competitividad a nivel Productivo, económico y social.	La asociación aparte de tener un carácter social, económico y productivo debería promover una actitud empresarial que les permita crecer en el tiempo y mejorar el nivel de vida de sus socios eligiendo un coordinador con experiencia y buena capacidad negociadora para asegurar la gestión adecuada del socio en donde el trabajo de todos los productores debe generar sinergia en el aspecto interno de la organización evitando desperdiciar tiempo y recursos.

Fuente: Elaboración propia (2018)

ANEXO 2: Cuestionario de encuesta a los productores



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

La presente encuesta es presentada con el objeto de obtener información para el trabajo de investigación que se viene realizando sobre "PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE DE LA TRUCHA ARCOIRIS (*Oncorhynchus mykiss*) EN SAN MATEO Y CHICLA"

Encuesta realizada a productores de trucha arcoiris

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre:

DNI:

Fecha:

Departamento:

Provincia:

Distrito:

REFERENTE A LA PRODUCCIÓN

1. ¿Hace cuánto tiempo cultiva trucha arcoiris?

Hace 5 años

Hace 10 años

Hace 15 años

Hace más de 15 años

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primaria

Secundaria

Superior

Especifique:

3. ¿De dónde obtiene los alevines?

Mismas pozas

Instituciones privadas

Instituciones del estado

4. ¿De dónde obtiene el alimento balanceado?

Compra

Elaboración artesanal

No utiliza

5. ¿Cuál es el nivel de confianza entre ustedes los productores?

Baja

Media

Alta

Otros

Especifique:

6. ¿Las pozas son propias?	
SI	
NO	
Especifique:	
7. ¿Cuál es su producción por piscigranja?	
10TM	<input type="checkbox"/>
20TM	<input type="checkbox"/>
30TM	<input type="checkbox"/>
Mayor a 30TM	<input type="checkbox"/>
8. ¿Se encuentra afiliado a alguna organización?	
SI	
NO	
Especifique:	
9. ¿Vende sus productos a alguna institución pública o privada? ¿De ser así a cuánto por Kilo?	
SI	
NO	
Especifique:	
10. ¿Ha participado en cursos de capacitación para el cultivo de trucha?	
SI	
NO	
Especifique:	
11. ¿Considera ud. que la trucha es un cultivo rentable?	
SI	
NO	
¿Por qué?	
12. ¿Conoce la cadena productiva de la trucha?	
SI	
NO	
REFERENTE AL POST CULTIVO	
13. ¿Qué hace con su producción de trucha?	
Vende fresco	<input type="checkbox"/>
Autoconsumo	<input type="checkbox"/>
Procesa	<input type="checkbox"/>
Vende y procesa	<input type="checkbox"/>

14.¿ En qué presentación vende la trucha?	
Fresca	<input type="checkbox"/>
Congelada	<input type="checkbox"/>
Platillo listo para comer	<input type="checkbox"/>
Procesada	<input type="checkbox"/>
15.¿Ud. transforma su producto? Si su respuesta es SI, ¿De qué forma?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
Especifique:	
16. ¿Cuándo vende su producto, como lo presenta al comprador?	
Fresco-bolsa	<input type="checkbox"/>
Fresco-caja	<input type="checkbox"/>
procesado-bolsa	<input type="checkbox"/>
procesado-caja	<input type="checkbox"/>
Platillo listo para comer	<input type="checkbox"/>
17. ¿Conoce ud. los atributos de la trucha? Mencione cuales	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
Especifique:	
18. ¿Qué cree que diferencia a sus productos de los demás?	
Sabor y Color	<input type="checkbox"/>
Tamaño	<input type="checkbox"/>
Propiedades nutritivas	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/> Especifique:
19. ¿ Conoce que cuidados necesita la truch para llegar al cosnumidor final?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
REFERENTE A LA COMERCIALIZACIÓN	
20. ¿Cómo fija el precio de la trucha que vende?	
Referencia del mercado	<input type="checkbox"/>
Referencia de la gente	<input type="checkbox"/>
Propuesta del consumidor	<input type="checkbox"/>
Yo defino el precio	<input type="checkbox"/>
21. Tiene alguna marca predeterminada para su producto?¿Si la tiene, cómo se llama?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
Especifique:	

22. ¿Vende su producto fresco a intermediarios o a empresas privadas?	
Intermediarios	<input type="checkbox"/>
Empresas Privadas	<input type="checkbox"/>
Especifique:	
23. ¿Tiene disposición a asociarse?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
24. ¿Cuáles son su mercado destino?	
Local	<input type="checkbox"/>
Nacional	<input type="checkbox"/>
Regional	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>
25. ¿Ha variado el precio de su producto desde el último año?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
26. ¿Ha disminuido o se han incrementado las ventas?	
Han incrementado	<input type="checkbox"/>
Se mantienen igual	<input type="checkbox"/>
Han disminuido	<input type="checkbox"/>
27. ¿Dónde comercializa su producto?	
Mercado nacional	<input type="checkbox"/>
Mercado local	<input type="checkbox"/>
Por pedidos	<input type="checkbox"/>
28. ¿Se siente satisfecho con la cantidad de trucha que vende?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
29. ¿Le gustaría que sus productos estén en el mercado regional?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
30. ¿Qué cree que le falta para vender sus productos en el mercado regional?	
Mayor producción y capacitación	<input type="checkbox"/>
Tecnología para procesamiento	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento del producto	<input type="checkbox"/>
Fortalecerse como productores	<input type="checkbox"/>

31. ¿Considera que la trucha que vende es de calidad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
SI NO	
32. ¿De qué manera promociona su producto?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
No promocionamos En ferias Por sus características y atributos	
33. ¿Qué cree ud. que se debería hacer para incrementar la venta de su producto?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Mayor producción y capacitación Mercado a donde vender Tecnología para procesar Asistencia técnica	
34. ¿Considera que en los restaurantes limeños se vende muy cara el plato de trucha?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
SI NO	

ANEXO 3: Cuestionario de Entrevista

ENTREVISTA

Instrucciones: La presente investigación de mercado es realizada con fines de investigación por alumnos de la Universidad Nacional Agraria La Molina. La misma debe ser voluntaria, anónima y confidencial, por lo tanto agradecemos su participación.

DATOS GENERALES

Edad:

- a) 18 – 24
- b) 25 – 30
- c) 30 – 40
- d) 40 – más**

Sexo:

- a) M
- b) F

Nivel de educación:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Técnica
- d) Universitaria

Ubicación de establecimiento: _____

Tamaño de establecimiento (m2): _____

Número de trabajadores

- a) Menor a 5
- b) 5 – 10
- c) 10 a más

Años de antigüedad: _____

SOBRE LA TRUCHA ARCO IRIS

1. ¿Conoce la trucha Arco Iris?
 - a) Sí
 - b) No

2. ¿Qué características debe cumplir la trucha para adquirirla?

3. ¿Es fácil obtener el producto en cualquier época del año?

4. ¿Los proveedores de truchas son estables?

5. ¿Cómo se entera de los beneficios del producto (trucha)?

6. ¿Recibe publicidad por algún medio?

7. ¿Considera que el precio está relacionado con el valor que se percibe?

8. ¿Cree necesario que se hagan descuentos para efectivizar la compra?

9. ¿Cómo ha sido su experiencia con el producto?

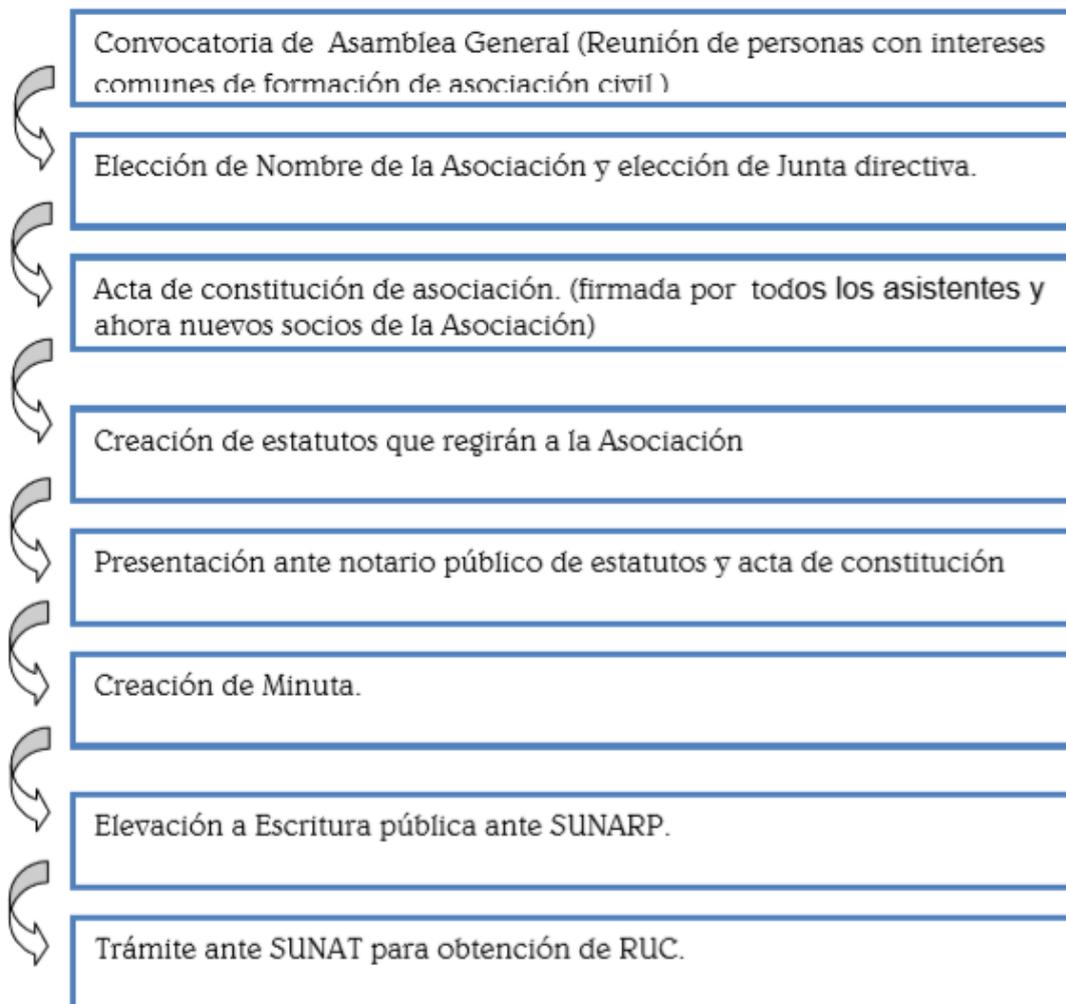
10. ¿Qué piscigranjas de venta conoce?, Menciónelos

11. ¿Qué lo impulsa a comprar?

Si tiene algún comentario o sugerencia, indíquelo

Gracias por su tiempo

ANEXO 4: Proceso legal de constitución de una asociación civil.



ANEXO 5: Instituciones de Apoyo

Sierra Exportadora (Siex) y el gobierno regional de Huarochirí realizarían un convenio orientado a desarrollar conjuntamente un proyecto para instalar y poner en operación una sala de producción de ovas de trucha con laboratorios y programas de selección genética. También se instalaría una planta de alimento balanceado para la especie, con el fin de aumentar y dotar de mayor competitividad a la producción regional y nacional, orientándola a la exportación.

Según el convenio planteado, Siex, en coordinación con el gobierno regional de Huarochirí, formulará y presentará ante el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) el perfil del proyecto para la instalación del centro de producción de ovas monosexo (hembras), dotado de un laboratorio genético.

Ello permitirá el mejoramiento de los especímenes en peso y calidad de carne para cumplir las condiciones del mercado internacional, así como de la instalación de una planta para la producción de alimento balanceado para truchas, con la finalidad de lograr el desarrollo del sector acuícola nacional, con incidencia en Huarochirí.

Asimismo, realizará coordinaciones técnicas y operativas para la obtención de la declaración de la viabilidad.

Por su parte, el gobierno regional de Huarochirí ejecutaría el proyecto con recursos propios.

La planta de ovas de trucha de Huarochirí producirá peces monosexo (solo hembras), cuyas ventajas son: generan ejemplares sanos y de dimensiones estandarizadas, carne de mayor firmeza y de mejores características organolépticas, aprovechan mejor el alimento balanceado (mejor conversión alimenticia) y tienen una buena presentación comercial en cualquier época del año.

Acopiadores

Los acopiadores son generalmente grandes productores que venden a los mercados más exigentes y que complementan su producción con la de otros productores. Proponemos a Piscifactorías Los Andes (Piscis), que tiene criaderos y plantas procesadoras en Junín y Puno.

Actualmente, los acopiadores tienen un rol más activo. No sólo sirven de inter-mediarios entre sus clientes y los pequeños productores, sino que en algunos casos actúan como financistas y proveedores de asistencia técnica. De hecho, el rol que cumple Piscis con sus proveedores es de este tipo.

Esta empresa facilita las ovas o alevinos y el alimento a sus proveedores, así como el alimento balanceado y asistencia en la crianza de las truchas. Asimismo, Piscis trata de establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores mediante la firma de contratos en los cuales se establece la cantidad y calidad de trucha a comprarse, los plazos de entrega y de pagos, entre otros.

Se cuenta con esta opción de Piscis o la de Siex para el abastecimiento de ovas o alevines

El Rol Articulador de Piscifactoría Los Andes

La empresa se inició en 1978 en Quichuay - Huancayo, en el departamento de Junín, produciendo y comercializando trucha de la variedad arco iris. Piscis se ha convertido en el principal exportador de truchas del país (exportando más del 99% del total de exportaciones en el 2006).

Debido a su potencial exportador y a su interés de vender en el mercado externo, Piscis se asociaría con este proyecto para articular a productores de San Mateo y Chicla. La primera experiencia de articulación se hace con la SAIS Túpac Amaru en Junín, luego en el 2003 se establece un contrato con la empresa California's Garden en Pasco.

Además del compromiso de compra por parte de Piscis, el contrato por parte de esta empresa incluye el compromiso de la empresa a proveer de asistencia técnica y proveer de financiamiento, ya sea de capital de trabajo o incluso de mejora de infraestructura a los productores locales. Estos acuerdos han logrado consolidar la posición de Piscis como el principal acopiador y exportador de trucha del país.

En segundo lugar, Piscis se ha preocupado por trabajar con los proveedores de alimentos balanceados, ya que cada tipo de trucha requiere de alimentos balanceados especialmente diseñados. A lo largo de su historia Piscis ha negociado directamente con sus proveedores de alimentos para mejorar la fórmula de composición de éste y

reducir sus costos ya que el costo del alimento puede llegar a representar entre 50% a 70% del costo total de producción. Debido al alto porcentaje que representa el alimento balanceado en la estructura de costos, Piscis facilita el alimento a sus proveedores locales.

En tercer lugar, para lograr su ingreso en los exigentes mercados europeos y norteamericanos, la empresa cuenta con la certificación del sistema HACCP en todos sus procesos y tiene, entre otros certificados, la certificación de productos Kosher. Estos altos estándares son transferidos a sus pequeños proveedores, los cuáles deben tener certificaciones de calidad de agua y son capacitados para llevar un manejo adecuado a las normas de los procesos de crianza de las truchas según lo requerido por Piscis.

El manejo de los estándares de calidad, la capacidad de financiar a los productores locales y su conocimiento de los mercados externos es lo que ha permitido a Piscis colocarse en el centro de la cadena de valor de la trucha peruana

ANEXO 6: Caso APOMIPE

Nombre del Proyecto:

El nombre del presente proyecto es “La Asociatividad en las MIPE Rurales” y específicamente se desarrollará el caso de la Red de Productores de Flores “El Paraíso” de Chitapampa – Cusco como ejemplo de un proceso exitoso de articulación, enfocándose este proceso en la consolidación de la confianza del grupo y los resultados tangibles obtenidos como Red.

Antecedentes y Participantes

Para la elaboración de este proyecto se utilizaron los elementos de los módulos 1, 2 y 3, incluyéndose fotos y videos adicionales que explican mejor el proceso de articulación de la Red. La participación estuvo a cargo del Responsable Nacional de Redes Empresariales del Programa APOMIPE, el Sr. Hernán Zeballos. Tal como se señaló en entradas previas a este blogg, el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – APOMIPE tiene como objetivo mejorar la competitividad de los negocios de los productores a través del trabajo conjunto, desarrollando no sólo un proceso económico, sino social que le permita a las redes ser sostenibles en el tiempo.

Utilidad a futuro para el uso y comunicación de resultados en el seguimiento y evaluación

Las herramientas de TIC e imágenes utilizadas en el seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural, nos permitirán sistematizar y ordenar la información de los proyectos de manera que los resultados y efectos sean más tangibles y con mayor información. Por otro lado, a través del uso de imágenes, la comunicación de resultados a los beneficiarios de los proyectos será más accesible y permitirá que los productores tengan una intervención más directa y participativa de modo que los objetivos trazados se cumplan de forma más eficiente.

¿Cómo desarrollará el enfoque orientado al aprendizaje y las herramientas utilizadas en un trabajo futuro de seguimiento y evaluación?

Como parte del proceso de evaluación y seguimiento del Programa APOMIPE, se difundirá y compartirá con todos los involucrados como instituciones públicas y privadas aliadas, y especialmente con los productores beneficiarios del proyecto, los resultados obtenidos de la evaluación de impacto de modo que se genere una retroalimentación y reflexión que

permitan mejorar los procesos del Programa. A partir de la participación directa de los productores beneficiarios y de la opinión que tengan sobre los logros y alcances, se recogerán diferentes puntos de vistas y recomendaciones para aplicar estrategias y acciones más efectivas.

Por otro lado, estos resultados permitirán a otros actores como instituciones públicas, gobiernos locales, ONGs o empresas que promueven el desarrollo de las MIPE rurales aplicar mejores estrategias en base a las buenas prácticas difundidas, así como sensibilizar a otros actores a la promoción de la asociatividad como estrategia para el desarrollo de negocios conjuntos exitosos en áreas rurales.

Red de Productores de Flores de la Comunidad de Chitapampa: a 30 minutos del Paraíso

La red de productores de flores “El Paraíso” de la comunidad de Chitapampa, distrito de Taray, provincia de Calca en el departamento de Cusco, ubicada a más de 2500 m.s.n.m producían y comercializaban flores de manera independiente, en pequeña escala y en ferias dominicales en la ciudad del Cusco, a apenas 30 minutos de distancia. Además de no contar con la cantidad y variedad de flores que demanda el mercado local, no contaban con material y equipos de propagación (estacas, esquejes, etc.), no tenían conocimiento del mercado y de la diversidad de flores que éste requiere; no sabían cómo determinar los costos y la utilidad de producción según las clases de flores (tamaño, colores y otras especificaciones), ni contaban con conocimiento para gestionar sus negocios. Debido a su ubicación, uno de los principales problemas era que no producían de manera continua, por lo que dificultaba la generación de ingresos a lo largo del año.

A partir de la intervención de APOMIPE, se inicia la fase de identificación de los integrantes y luego pasan a la fase de generación de la confianza del grupo implementándose un invernadero de 80 m² techados, que constituye el proyecto piloto para desarrollar una producción conjunta y afianzar la relación entre los integrantes.

En ésta etapa recibieron apoyo económico para construir el invernadero, asistencia técnica para la producción de 05 variedades de flores, complementándose la ayuda con la participación de un articulador local, quien facilitó las pasantías a Huaraz, Anta y Oropesa.

La Red “El Paraíso” conformada por 9 integrantes mayoritariamente femenina, y a pocos meses de haber iniciado su trabajo como red en el 2005, consiguió grandes avances en su articulación. Esto se ha logrado gracias a factores como su amplia experiencia acumulada en el cultivo de flores, su articulación con el mercado y el gran entusiasmo de todos los integrantes de la red. Los miembros de la red, están aprendiendo a salir adelante sobrepasando sus debilidades como la escasez de semillas y la falta de técnica en el manejo de los cultivos.



Durante el proceso de articulación y como parte del proceso de generación de confianza, los productores vienen aplicando un reglamento interno, han incrementado el fondo de aportes personales de 10 soles a 50 soles mensuales y llevan a cabo reuniones semanales. Además, la confianza en la red se ve reflejada a través de las compras conjuntas y en la participación de todos los integrantes de esta en la implementación del proyecto piloto que realizaron con éxito. La generación de confianza, elemento clave para la realización de negocios conjuntos, es uno de los principios básicos del Programa APOMIPE, y que sigue un proceso de acciones concretas que busca que esta confianza crezca. Otros programas a nivel nacional han realizado intentos por conformar redes empresariales, pero sin éxito debido a que no le han dado el énfasis suficiente a dicho proceso, el cual debe ser permanente desde el inicio de la conformación del grupo o Red.

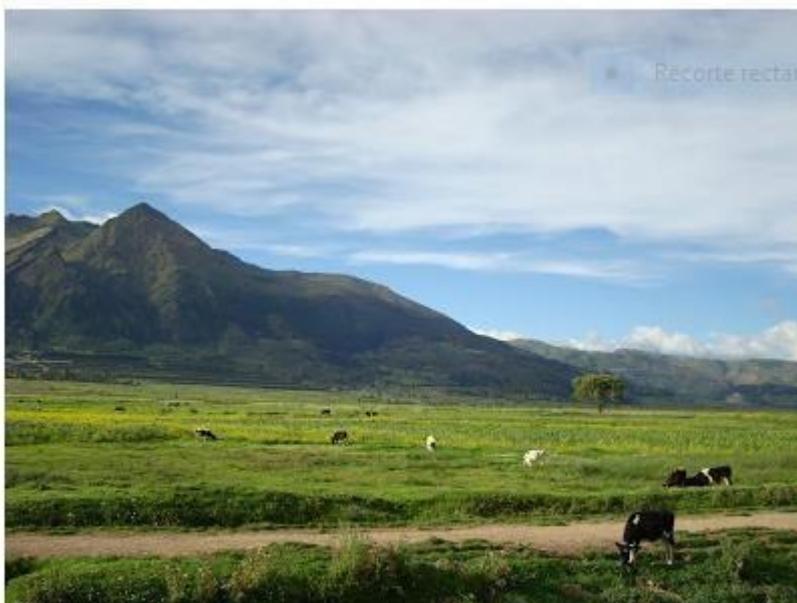
El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE tiene como objetivo mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en Redes

Empresariales de las cadenas y territorios de intervención. Se priorizaron tres departamentos: Cusco, Cajamarca y La Libertad, y dentro de ellos territorios y cadenas específicas con mayor presencia de MIPE en pobreza y pobreza extrema pero con potencial de crecimiento.

APOMIPE inició su trabajo utilizando el Análisis de Cadenas Productivas y la metodología Redes Empresariales; ésta última tuvo que ser adaptada al medio rural donde se ubica la gran mayoría de las MIPE conducidas por población en pobreza y pobreza extrema.

El trabajo contó con la participación de actores públicos y privados en cada una de las tres regiones, a partir del cual se eligió aquellos territorios y cadenas donde el impacto de promover Redes Empresariales en los ingresos y empleos de la población más pobre podía ser el mayor posible. A este trabajo lo identificamos como la **fase uno**, o análisis de territorios y cadenas productivas.



Fase 1: Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio

Luego, vino la **fase dos**, que consistió en la promoción y selección de pequeños productores interesados en agruparse en Redes Empresariales; se seleccionó a aquellos que fueron permeables a la idea que juntos podían superar los principales problemas que enfrentan en los mercados por su pequeño tamaño, tanto en su rol de demandantes de insumos como de ofertantes de productos.



Fase 2: Promoción y selección

Definidos los integrantes de las Redes Empresariales, la **fase tres** consistió en que cada Red Empresarial realizara actividades que les permitiera generar confianza entre sus integrantes, elemento clave para poder iniciar negocios conjuntos; algunas actividades fueron recreativas, otras fueron visitas a empresas exitosas en su rubro, entre otras; se identificó a su líder, definieron un reglamento interno y fijen los aportes de dinero para contar con un fondo común; como parte de esta fase, además, prepararon un plan de mejoras, priorizando aquellos cuellos de botella que debían ser resueltos, ya sea con asistencia técnica, capacitación, desarrollo de nuevos productos u otros. Cabe señalar, que para estas actividades contaron con el cofinanciamiento del programa pero que parte muy importante del costo estuvo a cargo de ellos mismos, hecho que permitió elevar su compromiso con las actividades y metas planteadas en su propio plan de mejoras.



Fase 3: Generación de Confianza y Planificación de Mejoras

Llegado a este punto, las Redes Empresariales ya estaban en posibilidad de diseñar un pequeño proyecto piloto, la **fase cuatro**, al cabo de cuya ejecución pudieran quedar demostradas las ventajas de trabajar en red.



Fase 4: Consolidación de la confianza - Proyecto Piloto

La **fase cinco** consistió en que las redes empresariales diseñaran e implementaran un proyecto estratégico. Esta fase fue la más difícil, porque significó por primera vez para estos pequeños productores, contratar consultorías (co financiadas por APOMIPE) para preparar planes de negocio acordes a su tamaño y oportunidades de mercado. Asimismo, en esta fase la identificación del cliente concreto (uno o varios) interesado(s) en la compra de los productos, fue el punto indispensable para proyectar la viabilidad económica de los negocios.



Fase 5: Diseño e implementación de proyecto estratégico

Culminado el plan estratégico, las Redes Empresariales pasaron a la **fase seis** o fase de gestión del negocio, fase en la que se encuentran actualmente 33 redes empresariales.

Desde el punto de vista de los negocios, esta fase viene siendo bastante exitosa. Consideramos que este éxito se explica por dos elementos clave: primero, por la rentabilidad del negocio derivada del análisis hecho y la identificación de clientes concretos interesados que habían expresado su voluntad de compra o incluso orientado las características de los propios productos, y segundo, por la confianza que se había logrado desarrollar entre los socios al interior de cada Red Empresarial. Esta última resultó ser crucial y determinante. Así, por más que pudiera haberse demostrado la viabilidad económica, quedó claro que la viabilidad social, dada por la cohesión y confianza al interior de una Red Empresarial, es aún más importante.

Es innegable el desempeño favorable de la economía peruana en los últimos años. A la fecha, el crecimiento del PBI ha alcanzado un record histórico: 87 meses de crecimiento continuo, periodo en el que además las exportaciones se han cuadruplicado. De otra parte, la pobreza entre 2004 y 2007 ha retrocedido 5,2 puntos porcentuales, todo ello al tiempo que la inflación desde hace 11 años se mantiene en valores de un solo dígito y el clima generalizado de estabilidad ha contribuido a reducir la percepción de riesgo de los inversionistas extranjeros hacia nuestro país.

Sin embargo, a pesar de estas cifras favorables, es necesario no perder de vista que se trata de promedios, y como tales, no reflejan las marcadas diferencias estructurales que existen aún en el país. Así por ejemplo, mientras en la costa la pobreza el 2007 alcanzaba al 22,6% de la población en la sierra la pobreza alcanzaba al 60,1%. Se observa, entonces, que el crecimiento económico del Perú no ha significado aún un desarrollo inclusivo que revierta la situación de desigualdad existente en el país.

Analizando la estructura empresarial, vemos que las grandes y medianas empresas apenas suman 11,718 unidades productivas, lo que constituye el 0,36% del total; pero, concentran el 46% del PBI; mientras que, las MIPE son la mayor parte del gran universo de unidades productivas del país al llegar a más de 3 millones de unidades (99.63% del total) y contribuyen con el 35% del PBI.

Si analizamos los datos por sectores económicos, vemos una característica muy importante pero poco rescatada en la elaboración de políticas públicas: las MIPE pertenecen mayoritariamente a actividades agropecuarias (y de pesca). En efecto, según cifras sistematizadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las micro empresas en el sector agropecuario y pesca llegan a 1.896.872 cifra que representa un 60% del total de micro empresas

Dado este gran peso de las MIPE agropecuarias, algunas preguntas surgen: ¿por qué las políticas de promoción a las MIPE no se han dirigido hasta la fecha a las MIPE agropecuarias? ¿será esta la razón de no haber tenido éxito en el objetivo de formalización de las MIPE? ¿existen políticas consistentes (coordinadas) entre los sectores rectores de la política hacia la micro y pequeña empresa y de la política agropecuaria en el país? ¿cuáles son las características principales que deben ser tomadas en cuenta para la formulación de políticas a favor de las MIPE en el país? ¿qué herramientas deben utilizarse para promoverlas?.

Una alternativa asociativa que ha demostrado su viabilidad social y económica, dada la realidad rural del Perú, son las Redes Empresariales. A partir de la experiencia del Programa APOMIPE se pueden identificar elementos de reflexión y propuesta, orientados a diseñar estrategias macro de intervención para promover a las MIPE agropecuarias en el país.

ANEXO 7: FOTOS



Foto 1: Visita a las piscigranjas (Rio Blanco)



Foto 2: Pozas de Piscigranja Camargo



Foto 3: Entrevista a dueños de piscigranjas y trabajadores

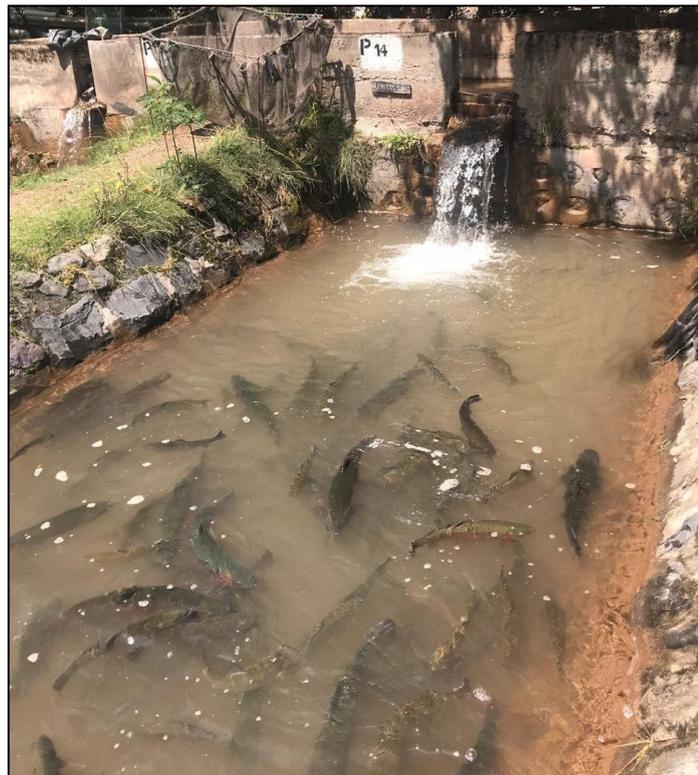


Foto 4: Pozas de reproductores (Caruya)



Foto 5: Pozas de alevines (Caruya)



Foto 6: Eviscerado de truchas (Camargo)



Foto 7: Venta directa a pobladores locales