

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA AEO VILLA SOCCA  
DISTRITO DE ACORA, PERIODO 2013”**

## **TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. EDILBERTO MARCE APAZA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN 2008**

**PUNO – PERÚ**

**2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
GESTIÓN COMERCIAL DE LA AEO VILLA SOCCA DISTRITO DE  
ACORA, PERIODO 2013”

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. Edilberto Marce Apaza

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 14 DE ABRIL DEL 2016

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:   
.....  
Dr. Tomás Véliz Quispe

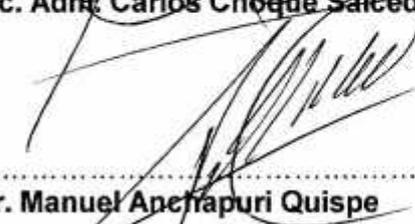
PRIMER MIEMBRO

:   
.....  
Dr. Nicolás Edgar Roque Barrios

SEGUNDO MIEMBRO

:   
.....  
Lic. Adm. Carlos Choque Salcedo

DIRECTOR DE TESIS

:   
.....  
Dr. Manuel Anchapuri Quispe

ASESOR DE TESIS

:   
.....  
MSc. Roger Fredy Fernández Burgos

Tema: Asociatividad Empresarial en la Gestión Comercial

Línea: Administración de Procesos Organizacionales

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico, a Dios y a mis padres. A Dios porque es él quien nos presta la vida, y me ha permitido llegar hasta esta instancia brindándome salud y bienestar además de guía mi camino, llenarme de fuerza para poder continuar hacia los objetivos propuestos, a mis padres por apoyarme en todo momento, por su comprensión me han demostrado los deseos de sobresalir, por estar siempre inculcándome los valores correctos, por su motivación constante; me dieron ejemplos claros de perseverancia pero sobre todo por el amor que es indispensable en toda familia.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la vida y las ganas de sobresalir además de bendecirme y orientarme por el camino correcto de la felicidad. A los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora, porque en el desarrollo del presente trabajo me brindaron el apoyo e información necesaria para estructurar y finalizar el presente trabajo de tesis. A los docentes de la escuela a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza; finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	4
<b>ÍNDICE</b> .....	5
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEORICO .....	18
2.1.1. LA AEO (Agente Económico Organizado) .....	18
2.1.2. BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.....	25
2.1.3. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.....	27
2.1.4. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS EN LAS FORMAS DE ASOCIATIVIDAD DE LA AEO VILLA SOCCA .....	33
2.1.5. LA TRUCHICULTURA EN LA REGIÓN PUNO. ....	60
2.1.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO - CONSUMO DE TRUCHA.....	67
2.1.7. ANALISIS DE DEMANDA .....	69
2.1.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	71
2.1.9. GESTIÓN COMERCIAL.....	76
2.1.10 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADO SOBRE COMERCIALIZACIÓN DE LA TRUCHA PUNEÑA .....	77
2.1.11. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PRODUCTO - MERCADO (Igor Ansoff) .....	80

2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	82
2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
2.3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
2.3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	87

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	90
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DATOS.....	92
3.3.1. Técnica de investigación:.....	92
3.3.2. Instrumento de investigación.....	92
3.4. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	93

### **CAPITULO IV**

#### **CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA Y UNIDADES DE ESTUDIO.....	94
4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	94
4.1.2. UBICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ESTUDIO.....	95
4.1.3. PROCESO PRODUCTIVO DE LA ORGANIZACIÓN.....	96
4.1.4. ORGANIZACIÓN.....	99

### **CAPITULO V**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

5.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS.....	100
5.1.1. Análisis de que formas de asociatividad empresarial permiten diseñar estrategias comerciales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora- 2013.....	100
5.1.2. Evaluación de los beneficios de la asociatividad empresarial que inciden en las políticas comerciales empresariales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora-2013.....	112
5.1.3. Propuesta de plan de negocio para el mejoramiento del proceso de producción y comercialización en la crianza	

de trucha Villa Socca del distrito de Acora .....	126
<b>5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>126</b>
5.2.1. DE ACUERDO A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 .....	126
5.2.2. DE ACUERDO A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 .....	127
5.2.3. DE ACUERDO A LA HIPÓTESIS GENERAL .....	129
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “La asociatividad empresarial y su incidencia en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO (Agente Económico Organizado) Villa Socca distrito de Acora, periodo 2013”. Se enmarca en el estudio de la actividad asociativa frente a la gestión comercial, lo que se pretende con el presente trabajo de investigación es contribuir al desarrollo de la comercialización, si bien es cierto que la comercialización es una actividad de riesgo tanto en los precios como en los mercados. El no estar preparados para esta eventualidad impide a los productores o a sus organizaciones de base la participación en los procesos comerciales por ello que suelen abandonarse a las decisiones del intermediario quien sí ha aprendido y sabe sortear las situaciones del mercado.

Motivo por el cual los productores recurren al asociativismo así de esta forma, reduciéndose a priori la esfera de acción individual.

En tal sentido se analiza la contribución de la asociatividad respecto en la gestión comercial los beneficios que puedan recibir de ellas y a los tipos de asociatividad que puedan optar los productores.

Para realizar este trabajo de investigación se consideró 28 participantes o miembros.

Para alcanzar los objetivos utilizamos los siguientes métodos; enfoque de investigación cuantitativa, diseño de investigación no experimental-

transaccional, tipo de investigación descriptiva para la recolección de datos aplicamos las técnicas, como la observación, análisis de documentos, encuesta y utilizamos como instrumentos de recolección de datos análisis documental de alternativas de asociatividad, lo cual nos permitió identificar la alternativa más relacionada a las características de los productores de trucha; que permitieron concretar el trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

En la Región Puno la actividad pesquera es de vital importancia, principalmente para los pobladores que habitan en la Sub Unidad Geográfica Circunlacustre del Lago Titicaca, siendo esta actividad una actividad complementaria a la actividad agro-pecuaria, y es fuente de ingresos y empleo, en los últimos años la Región Puno se ha convertido en el primer productor de trucha a nivel nacional según los estudios realizados del mismo DIROPRO-PUNO. Sin embargo no mencionan cuan atomizado esta los productores con una organización incipiente y una débil cultura empresarial. Considerando estos aspectos es que los productores se agrupan en una forma de sociedad para realizar gestiones comerciales lo que es cuanto a la fijación de precios, canales de distribución, nivel de ventas etc. en esta línea el presente trabajo de investigación se realiza para conocer de cerca como los beneficia o favorece a nivel organizacional como personal al recurrir a esta forma de asociatividad.

Tal es el caso en plantear el problema de la siguiente forma: ¿Cómo la asociatividad empresarial incide en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa de Socca del distrito de Acora?

Para determinar o justificar sobre este aspecto se desarrolla los siguientes capítulos:

Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, los antecedentes referidos al mismo, y los objetivos a alcanzar.

Capítulo II, Está compuesto por la definición del marco teórico y conceptual, lo que permitirá conocer en la terminología técnica de la actividad, hipótesis y operacionalización de variables, lo que dimensiona la investigación.

Capítulo III, Está compuesto por la metodología que envuelve al presente trabajo, donde se explica el diseño y metodología de la investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y el respectivo procesamiento de datos.

Capítulo IV, Se expone las características del área de investigación, características de las zonas y unidades de estudio.

Capítulo V, muestra los resultados obtenidos y contrastación producto de la presente investigación.

Finalmente contiene la descripción de las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron a través del presente trabajo de investigación.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Estado peruano propicia la formación de asociaciones de productores rurales, sin embargo, existe escasa orientación en los temas económicos, productivos y de gestión.

En los productores truchícolas de la provincia de Puno, distrito de Acora sucede similar situación, como su producción es a pequeña escala no pueden generar condiciones para superar su baja productividad y débil articulación con el mercado y para su comercialización.

Entre las Organizaciones de Productores de trucha existentes en la Región Puno, no se da la integración, no están unidos, cada asociación o empresa formal e informal trabajan muy independientemente, cada quien absuelve sus propios problemas de producción y comercialización, entre ellos no se

dá la “asociatividad empresarial” o la conformación de consorcios, para la comercialización de la trucha en el mercado interno o externo cada quien busca su propio mercado dentro de la Región Puno, algunas asociaciones exportan de manera informal al mercado de Bolivia.

Siendo la asociatividad empresarial muy importante para el crecimiento de la producción y comercialización de la trucha puneña en el mercado interno y externo.

La asociación de productores de trucha “AEO Villa Socca-Acora” actualmente integran 28 productores todos ellos formales.

La comercialización de la trucha se viene desarrollando en forma tradicional y desorganizada, favoreciendo a comerciantes intermediarios quienes se llevan las mayores ganancias económicas.

Algunos productores de trucha del ámbito de estudio, aun producen trucha de regular calidad, aplicando una incipiente tecnología, lo cual conlleva a vender en el mercado local a precios bajos, limitándoles al acceso a mercados competitivos, mientras que los grandes productores producen la trucha de mejor calidad ofertando sus productos en los mercados de Arequipa, Tacna, Cusco y Desaguadero.

La producción de truchas de la asociación de productores de trucha Villa Socca, está dirigido al mercado interno, específicamente a los mercados de Arequipa, Cusco, Juliaca, Ilave, Tacna y al mercado local, no teniendo

participación para exportar al mercado internacional por falta de apoyo del Gobierno Regional, por falta de contactos e investigación de mercados

Por estas razones se hace imperante plantear la siguiente pregunta:

### **PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo la asociatividad empresarial incide en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito Acora-2013?

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

1. ¿Qué formas de asociatividad empresarial permiten diseñar estrategias comerciales para los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito Acora-2013?
2. ¿Cuáles son los beneficios de la asociatividad empresarial que inciden en las políticas comerciales empresariales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora-2013?
3. ¿Cómo un plan de negocio permitirá mejorar la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora-2013?

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Con respecto a las investigaciones desarrolladas referidas al tema de estudio, se ha ubicado y revisado las siguientes referencias.

(Gutierrez Castillo, 2009) En su tesis titulada: “Costos de producción y comercialización de trucha en las empresas acuícolas LAGOMAR S.R.L.- Chucuito y TIBURÓN DE LAGOS.R.L.-Juli”, concluye: Los costos de producción inciden de manera relativamente elevada sobre la rentabilidad de ambas empresas y los canales de comercialización no contribuyen de manera significativa sobre la rentabilidad de la primera empresa y si contribuyen de manera significativa en la segunda empresa.

(Turpo Huarcaya, 2012) en su tesis titulada: “Asociatividad empresarial y comercialización de la fibra de alpaca de la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca y Llamas de Macusani” quien llega a las siguientes conclusiones: La situación actual de la SPAR Macusani se puede deducir en: Respecto a las desventajas que los socios tiene en la SPAR Macusani, podemos concluir que el 44% de socios consideran que la falta de cultura de cooperación entre socios es una de las desventajas más resaltante, esta falta de cooperación se debe a que los dirigentes no lideran adecuadamente a los socios, ya que se ha notado que a partir del cambio de directivos ha disminuido la participación de los socios en las reuniones y otros eventos que convocó la dirigencia.

Al realizar el análisis de los tipos de asociatividad tanto clúster y alianza estratégica podemos afirmar que el modelo más adecuado para SPAR Macusani, considerando la situación actual la más adecuada es el clúster ya que este se basa en un grupo de un mismo sector y considerando que este modelo fue aplicado en diferentes países en los sectores productivos como en los resultados, además a través de este tipo de asociatividad empresarial con el clúster se puede mejorar la cadena productiva que nos permitiría obtener mejores beneficios en la comercialización de la fibra de alpaca con un valor agregado.

(Palli Ramos, 2013) en su tesis titulada: “Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro-2013”, concluye que: El estado de asociatividad que poseen en la actualidad los productores de quinua, lo consideran aceptable, puesto que están conformes con el funcionamiento y el grado de asociatividad de su comunidad, sin embargo en el cuadro N° 8,9 manifiestan que es posible mejorar el funcionamiento de su comunidad y están dispuestas a experimentar una nueva alternativa que permita mejorar su situación económica, sin embargo las malas relaciones y la desconfianza podría deteriorar el nivel de asociatividad que tienen en la actualidad.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Objetivo General**

Determinar la incidencia de la asociatividad empresarial en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora- 2013

#### **Objetivos Específicos**

1. Analizar que formas de asociatividad empresarial permiten diseñar estrategias comerciales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora- 2013.
2. Evaluar los beneficios de la asociatividad empresarial que inciden en las políticas comerciales empresariales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora-2013.
3. Proponer un plan de negocio que permita mejorar la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora 2013.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. LA AEO (Agente Económico Organizado)**

Es un grupo de personas naturales y jurídicas que se reúnen con una propuesta de negocio, quienes eligen la junta directiva conformadas bajo cualquier modalidad permitida por el ordenamiento legal (Ley 29337). Ley que establece disposiciones para apoyar a la competitividad productiva de los gobiernos locales y regionales. (Cornejo, 2013)

#### **ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

En términos de (Pallares, 2004, pág. 137) significa prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos, de la ciudad y el campo en los países de menores ingresos o desarrollo relativo, no sólo para lograr la sobrevivencia en mercados cada vez más abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino

que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que la naturaleza le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación.

Según (Rosales, 1997, pág. 125) la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

(Dini, 2010, pág. 6) señala que el concepto de asociatividad recoge la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial, que en un sentido más amplio se define como el proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual.

(Gonzales, 2008, pág. 138) Las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta. Esto implica que debe hacerse, idealmente, entre empresas o socios que detenten valores comunes y cuyas

habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y que llevarse del grupo. Los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES**

(Iguera, 2003) La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad.

Algunas de las principales características de los modelos asociativos son:

1. Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
2. No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenece. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
3. Se mantiene la autonomía general de las empresas: 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 empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.

4. Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.
5. Cada asociado debe perseguir beneficios específicos que constituyen su motivación fundamental para formar parte de la asociación.
6. Al decidir participar en una alianza o asociación, los asociados aceptan la necesidad de compartir y afrontar los riesgos de forma conjunta sobre la base de la confianza mutua.

Cabe destacar que la existencia de una voluntad compartida entre los asociados de perseguir un objetivo común es una condición necesaria para obtener resultados satisfactorios de una asociación.

### **FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA ASOCIATIVIDAD**

Según estudios realizados por el Ministerio de la Producción los factores de éxito para la asociatividad son los siguientes:

1. Confianza selección de socios.
2. Transparencia y mecanismos de control.
3. Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
4. Planificación adecuada de la asociación.
5. Selección de los directivos.

### **LA CONFIANZA.**

Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir valores y objetivos comunes (visión y misión) y estar dispuesto a respetar las reglas del juego acordadas entre todos. En el caso de una organización, el principio de

confianza es insustituible. Por tanto, las entidades de apoyo deben aplicar estrategias para garantizar que los productores comparten plenamente los objetivos de negocio de la organización y están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero para alcanzarlos.

Generar confianza interna, fortalecerla, consolidarla, no es tarea de un día; toma tiempo, sobre todo cuando está de por medio el manejo de recursos, pero hay estrategias para lograrlo. Se puede comenzar con actividades de índole social (ej. actividades recreativas o deportivas); luego estas se pueden complementar con actividades de índole técnico, por ejemplo, que los miembros conozcan las parcelas de sus compañeros y vean la forma en que cada uno produce. Finalmente, los ahorros, las ganancias y los éxitos que se obtengan de manera conjunta y organizada (en la compra de insumos/servicios o con la venta de productos), ayudarán a generar más confianza entre los asociados.

La confianza que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto. Pero el grupo también tiene que confiar plenamente en sus líderes, como veremos al tratar el tema de liderazgo. Y es que se pueden tener buenos recursos productivos, buenas condiciones ambientales, excelentes oportunidades de mercado, excelentes perspectivas de retorno a la inversión, incluso una buena gerencia, pero si el grupo no ha fortalecido la confianza interna, los negocios de la organización no tendrán buenos resultados, o por lo menos no de las

dimensiones que podría tener y, lo que es más importante, no serán sostenibles.

Igualmente importante es establecer una relación de confianza con otros agentes de la cadena, sobre todo con los clientes y los proveedores; la lealtad que se va construyendo le da sostenibilidad a los negocios. Al mismo tiempo, el mayor poder de negociación que se va a ir ganando al interior de la cadena, le permitirá a la organización exigir cada vez más transparencia y más equidad en las transacciones.

Las estrategias para fomentar la confianza en una organización se desarrollan más adelante, como parte del plan de fortalecimiento socio-organizacional.

## **EL LIDERAZGO**

Una organización necesita, entonces, un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo.

Muchas veces el líder empresarial tiene muchas de estas características de manera innata; en otros casos las va adquiriendo a lo largo de su gestión.

Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo debe ocupar un lugar de privilegio en todo plan de fortalecimiento socio-organizativo de una organización.

### **PARTICIPACIÓN**

La confianza que se desarrolle al interior de una organización y la presencia y aceptación de un líder, facilitan la participación activa de todos los integrantes en toda acción conjunta que se emprenda. Los éxitos económicos de la organización también motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura. Sin embargo, es deber de la organización promover esa participación, y para eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de asambleas periódicas, la definición de un organigrama funcional y otros más.

Decíamos que la visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías; por eso, lo que una entidad de promoción debe buscar en su tarea de fortalecer una organización es que los líderes reconozcan que sin la participación activa de cada uno de los asociados el proyecto no va a salir adelante. Y esto supone que los directivos y los funcionarios gestionen la organización a partir de reglas de participación claramente establecidas.

### **COOPERACIÓN**

Se produce entre empresas competidoras. Los asociados aportan recursos similares y se comprometen de manera mutua para alcanzar los objetivos.

### 2.1.2. BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.

(Dini, 2010, págs. 20-22) Señala una serie de beneficios que las empresas pueden adquirir a partir de su integración con otras:

1. **Flexibilidad;** pues no abandonan su gestión empresarial autónoma, pero amplían su accionar a partir de las alianzas realizadas
2. **Aprendizaje colectivo;** cada integrante logra conocer nuevas formas de gestión, de producción, estrategias, tecnologías, mercados, entre otras
3. **Economías de escala;** para la adquisición de bienes y servicios, el costeo de misiones comerciales
4. **Fuerza de negociación;** ante proveedores, gobierno local, clientes
5. **Crecimiento con equidad;** aun cuando no parece un beneficio directo para las empresas, lo es para la localidad, región o país, y en los nuevos enfoques de competitividad sistémica y desarrollo sustentable
6. **Competitividad local/sectorial;** no solo se genera la competitividad en las empresas, sino que al actuar sobre grupos de empresas, generalmente impactan en una mayor competitividad territorial y/o sectorial.

### VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

1. Permite la conformación de redes empresariales de tipo horizontal, vertical, sectorial, local o regional, en busca de niveles superiores de competitividad.

2. Mediante la asociatividad se promueve el enfoque y la visión, empresarial de colaboración y cooperación para competir, rompiendo la postura personalista e individualista.
3. Es una respuesta a la globalización y la apertura de mercados, especialmente para las MYPES.
4. Facilita las posibilidades de transferencia de tecnología, aprendizaje, conocimiento (Know-how), modernización y reconversión empresarial.
5. Aprovechamiento de economías de escala y mayor poder de negociación.
6. Facilita el acceso a mercados con mayores volúmenes de producción, distribución y ventas mejorando la capacidad de oferta exportable.
7. Propicia condiciones que elevan la productividad y competitividad de las empresas en el mercado global.
8. Permite establecer nuevas formas de organización y gestión empresarial, para enfrentar la competencia.
9. Permite aplicar estrategias para reducir costos en distintos procesos de la actividad empresarial.
10. Mejora de manera importante indicadores de productividad.
11. Facilita la inserción de las empresas en cadenas productivas y acceso de nuevos mercados.

## **DESVENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.**

Según (Orozco F., 2005, pág. 9), una de las soluciones hacia la competitividad es el concepto de asociatividad o cooperación empresarial, fundamentalmente, para las pequeñas y medianas empresas en las cuales a pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociación promete para este sector, su viabilidad se ve restringida básicamente por los siguientes factores:

1. La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
2. El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones interempresas.
3. La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
4. La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
5. La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como prácticas de asociación.

### **2.1.3. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.**

Para poder ahondar en las estrategias de fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños y medianos productores de América Latina, hay que conocer primero las diferentes formas asociativas presentes en la región.

Una primera clasificación distingue las organizaciones de productores con fines o de negocio, de aquellas conformadas con fines gremiales o

reivindicativos. Por la naturaleza del documento nos concentraremos en las primeras.

## **ORGANIZACIONES CON FINES DE NEGOCIO**

El objeto principal de una organización de productores con fines o de negocio “radica en el desarrollo de la actividad económica o de servicios en alguna o en todas sus etapas. Producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios. En beneficio exclusivo de sus asociados. Este tipo de organizaciones cubren un amplio abanico de situaciones de menor o mayor formalidad y complejidad jurídica y organizacional” (Lattuada, 2013, pág. 3).

## **CLASIFICACION DE GRADO DE FORMALIZACION JURIDICA**

Según su grado de formalización jurídica, las organizaciones de productores con fines de negocio pueden clasificarse de modo general en:

### **a) Las corporaciones con personería jurídica**

Pueden tener personería jurídica de diversos tipos:

- Sociedades comerciales, como la Sociedad Anónima, la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, otras.
- Asociaciones civiles sin fines de lucro o fundaciones cooperativas

Las primeras se caracterizan por tener fines lucrativos y por distribuir las utilidades entre los socios, en función del capital que aporten. “Son poco extendidas entre los pequeños productores y la población rural

vulnerable de América Latina” (Lattuada op. Cit., pág.11.) No se les considera dentro del tercer sector, la sociedad civil o la economía solidaria, por privilegiar el rol del capital sobre la participación de las personas. Por este motivo, de existir leyes de promoción al productor, estas se pierden en estas modalidades de segundo piso.

Las asociaciones civiles sin fines de lucro pueden generar utilidades sobre las que deben pagar impuestos, pero no pueden distribuir estas utilidades entre los asociados, por la naturaleza misma de su constitución; las utilidades generadas y no repartidas pasan a formar parte del fondo patrimonial (capital social), que tampoco puede repartirse si un asociado se retira o la asociación se disuelve; en este último caso, el patrimonio tiene que ser donado a otra asociación. La mayor parte de las asociaciones sin fines de lucro han nacido porque es fácil constituir las y porque “resultan propicias para llevar a cabo tareas de promoción, asistencia, capacitación y tutorías” pero, repetimos, no debieran operar comercialmente. Esto último tendrían que hacerlo los integrantes de forma individual, pero es “una opción imposible de sostener cuando el volumen del negocio crece, procura extenderse fuera del radio local o intenta institucionalizarse”. En muchos países, las asociaciones sin fines de lucro que se han constituido en el agro productivo han sido impulsadas por las entidades de promoción, Públicas o privadas, y agrupan a un número considerable de pequeños productores.

Las cooperativas, por su naturaleza, no generan utilidades, sino excedentes y están autorizadas a beneficiar a sus socios con precios bajos para los insumos o servicios que ofrecen, sin buscar obtener utilidades. Si se genera un excedente, la cooperativa puede distribuirlo entre los asociados y dejar un monto porcentualmente minoritario para la reserva cooperativa.

Otras ventajas de las cooperativas están en el campo de la educación y el empoderamiento; por lo general, las cooperativas cuentan con instancias internas para promover la capacitación constante de los asociados, de manera que todos pueden llegar a asumir un cargo directivo (el poder es rotativo). En 1994, los productores agrarios organizados en cooperativas en América Latina y el Caribe llegaban a tres millones, distribuidos en unas veinte mil cooperativas agrarias. Si bien, a la fecha no se tienen estadísticas actualizadas, los expertos señalan que “en América Latina existen ejemplos exitosos de cooperativas agrarias, como la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile, la Cooperativa Vitivinifrutícola de La Rioja, Argentina, la Organización de Cooperativas Brasileñas y el Consejo Nacional de Cooperativas de Costa Rica, y su importancia se hace evidente al notar, por ejemplo, que en Brasil, 37 % del producto agrícola es generado por las cooperativas.

## b) Las modalidades asociativas sin personería jurídica

Las modalidades asociativas sin personería jurídica independiente pueden conformar:

- Consorcios.
- Asociaciones en participación, como las agrupaciones de colaboración empresarial, las uniones transitorias de empresas, los contratos de producción entre empresas y productores, las alianzas estratégicas, otras.
- Sociedades de hecho, como las redes empresariales

Las dos primeras encuentran respaldo en la firma de contratos privados escritos. Se constituyen con una finalidad común y permiten aprovechar algunos beneficios de la asociatividad sin los costos fijos de gestión que representaría su formalización jurídica. Sin embargo, por su naturaleza, son formas asociativas transitorias.

Las sociedades de hecho son agrupaciones entre dos o más personas que se obligan en común acuerdo a realizar aportes para concretar una actividad comercial. La mayor parte de los pequeños productores en América Latina se agrupan en sociedades de hecho; es decir, sin personería jurídica, ni contratos regulados por ley, lo que impone ciertas limitaciones a su crecimiento organizacional. En efecto, “la experiencia del último cuarto de siglo ha sido frondosa respecto a la conformación de grupos de productores y pobladores rurales que reciben capacitación, asistencia técnica y financiamiento del Estado;

también lo ha sido en el número de asociaciones creadas en diferentes niveles, pero en cambio ha resultado menos fructífera en cuanto a los grupos que formalizaron su acción colectiva en asociaciones económicas jurídicamente constituidas que alcanzan las capacidades necesarias para desempeñarse en forma eficiente y autónoma en el mercado y en la sociedad”. Esta situación puede superarse si estas sociedades de hecho reciben el asesoramiento necesario y siguen los pasos contemplados en la metodología de redes empresariales.

Finalmente, el tipo de modalidad asociativa que las entidades de promoción en América Latina decidan impulsar en el sector agrario, debe considerar:

- a) Los costos tributarios de la modalidad elegida,
- b) La viabilidad de la organización para autogestionarse en un plazo razonable, situación que depende tanto de factores sociales (e.g. el grado de confianza de los asociados), como de la rentabilidad de los negocios que los asociados hayan decidido gestionar conjuntamente,
- c) La legislación de promoción de la asociatividad agroempresarial vigente en el país. Asimismo, la intervención de apoyo o subsidio a la gestión de la organización agroempresarial debe planificarse con cuidado de manera que el plazo de retiro quede debidamente establecido en función del “punto de equilibrio”; a partir del cual los negocios de la organización serán autosostenibles económica y financieramente.

#### 2.1.4. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS EN LAS FORMAS DE ASOCIATIVIDAD DE LA AEO VILLA SOCCA

Según lo señalado anteriormente, la naturaleza de los acuerdos de cooperación abarca un extenso campo y una variedad de formas organizativas, de tal manera que el presente trabajo de investigación se enmarca dentro de las organizaciones de productores con fines de negocio, se vé también que esto a la vez se clasifica en distintas formas en su grado de formalización jurídica. En este caso la organización está inmerso bajo la modalidad asociativa sin personería jurídica que incluye los consorcios, alianzas estratégicas y cluster que a continuación se expondrá y se definirá la más conveniente para los productores de trucha de la AEO Villa Socca.

##### a) **Consortios:**

Artículo 445.- de la Ley General de Sociedades establece que el Contrato de Consorcio es aquel por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su propia autonomía.

Corresponde a cada miembro del consorcio realizar las actividades propias del consorcio que se le encargan y aquéllas a que se ha comprometido. Vinculándose individualmente con terceros en el desempeño de la actividad asignada dentro del consorcio, adquiriendo derechos y asumiendo obligaciones y responsabilidades de manera solidaria cuando el consorcio contrate con terceros siempre que así se pacte en el contrato o la ley lo establezca.

Adicionalmente, cabe indicar, que en este tipo de contrato, los bienes que los miembros del consorcio afecten al cumplimiento de la actividad a la que se han comprometido siguen siendo de propiedad exclusiva de éstos, es decir que, a diferencia de lo establecido en el contrato de asociación en participación, no se presume que la propiedad de los bienes aportados corresponda al asociante.

El Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 012-2001-PCM, en adelante la Ley, define al consorcio como, “el contrato asociativo por el cual dos (2) o más personas se asocian, con el criterio de complementariedad de recursos, capacidades y aptitudes, para participar en un proceso de selección y contratar con el Estado.”, Las mismas que deben responder de manera solidaria por todas las consecuencias derivadas de su participación individual o en conjunto dentro del consorcio en los procesos de selección y en la participación del contrato derivado de éste.

### **Características de los Consorcios.**

Artículo 445.- que Según la Ley General de Sociedades establece que los caracteres esenciales del contrato de consorcio son los siguientes:

- No es un contrato en el que se intercambian prestaciones, sino que unen esfuerzos para un objetivo común
- Los consorciados participan en forma activa y directa en los negocios o empresas materia del contrato.

- Cada consorciado debe coordinar su respectiva actividad con las de los demás.
- Los bienes que se asignen al contrato siguen siendo propiedad de cada consorciado .la adquisición conjunta de determinados bienes se regula por las reglas de la copropiedad.
- La responsabilidad de los consorciados respecto de las deudas del consorcio será solidaria entre los miembros, solo si así se pacta.
- No origina la creación o nacimiento de una persona jurídica; por lo cual no tiene denominación ni razón social.
- El contrato establece sistemas de participación de los miembros, en las utilidades y en las pérdidas del consorcio.
- Es un contrato sujeto a plazo determinado el cual puede pactarse en el contrato o deducirse del objeto.

### **Impuesto a la Renta en los Consorcios**

Son contribuyentes del impuesto las personas naturales y jurídicas para lo cual la presente ley señala que son consideradas personas jurídicas los siguientes:

Los consorciados y otros contratos de colaboración empresarial que lleven contabilidad independiente de la de sus socios o partes contratantes.

Si los consorciados y demás contratos de colaboración empresarial no lleven contabilidad independiente, las rentas serán atribuidas a las personas naturales o jurídicas que las integren o sean parte

contratante. Los consorcios con contabilidad independiente se encuentran afectos al impuesto a la renta e impuesto general a las ventas.

Los consorcios sin contabilidad independiente, no se encuentran afectos al IGV - IR En forma proporcional a su participación en el contrato.

### **Ventajas Del Consorcio**

Según:(Vela Torres, 2006)

- a) aprovechar las cualidades y calidades técnicas, administrativas, financieras o de infraestructura de cada uno de las empresas vinculadas al consorcio.
- b) Mayor producción, productividad, competitividad.
- c) Aumentan y complementan la oferta de empresas individuales.
- d) Reducir costos (logística compartida).
- e) Hacen más fácil la consecución de recursos financieros.
- f) Producción exportable sostenible.

### **Desventajas del Consorcio**

- a) Sensación pérdida de control, real o subjetiva, sobre los procesos que se ejecutan de forma cooperativa.
- b) Lentitud en algunos calendarios de trabajo de actividades realizadas de forma conjunta.
- c) Dificultad en armonizar los distintos ritmos de trabajo y niveles de servicio.
- d) Comunicación, que dependerá del coordinador grupal. Ya que

puede darse que algún miembro retacee información por confidencialidad empresarial o porque ve a otro miembro del consorcio como un competidor en el mercado nacional.

- e) Reglas claras, actualmente el marco legal ha facilitado este aspecto, igualmente es recomendable tener un reglamento interno y evaluar correctamente la inclusión y salida de miembros.

**b) Alianzas estratégicas:**

Según (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2007, pág. 269) Es una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Por lo tanto como las alianzas estratégicas son vínculos que unen a las empresas, estas implican que existe cierto grado de intercambio y que las partes comparten capacidades y recursos con el fin de desarrollar o distribuir sus bienes o servicios en cooperación. Las alianzas estratégicas permiten que las empresas apalanquen los recursos y capacidades que tienen, al mismo tiempo que trabajan con sus aliadas para desarrollar recursos y capacidades adicionales que serán la base de nuevas ventajas competitivas.

Según (Promexico, pág. 12) Acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo. Para participar con éxito en un mercado, en el cual existen las fuerzas ya mencionadas que mueven la competencia, el poseer una o más

ventajas competitivas, es un factor determinante.

Según Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

### **Características de las alianzas estratégicas**

Según (Agullo, 200) Una alianza estratégica debe reunir las siguientes características:

- Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
- Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave (tecnología, productos, comercialización, etc.)

### **Objetivos de la alianza estratégicas**

Los objetivos o finalidades que impulsan a una empresa a cooperar con otra u otras a través de una alianza estratégica son múltiples, sin embargo pueden englobarse en dos objetivos generales que guían la actuación de la empresa.

- Objetivo de defensa o supervivencia; a través de la alianza se persigue conseguir la supervivencia de la empresa, se trata de

un objetivo dirigido a impedir la pérdida de eficacia.

- Objetivo ofensivo; la empresa desea alcanzar una ventaja competitiva a través de la alianza. La finalidad consiste en el aumento de la eficacia. Aunque existen importantes razones para establecer una alianza estratégica, su formación no está exenta de problemas. Las ventajas y los inconvenientes deben tomarse en cuenta por la empresa antes de dar el primer paso hacia la cooperación a través de esta herramienta.

### **Beneficio de las alianzas estratégicas**

- Reducción de costos; migrar o canalizar ciertas actividades propias del ejercicio de abrir nuevos mercados, hacia empresas que tengan mayor especialización o experiencia, reduce los costos, por ejemplo implantar una estructura que garantice efectividad en la distribución.
- Reducción de riesgos; es lógico que entre más largo sea el proceso de venta de un producto en el exterior más riesgo presenta, disminuir las actividades con el objeto de especializarse, hace más efectivo y seguro el proceso productivo.
- Aumento de exportación de productos; una alianza puede aumentar la red de distribución del producto a nuevos mercados, cuando una Pyme se dedica a realizar su actividad propia y se halla con otras empresas que se encargan de la distribución y comercialización en el exterior, puede aumentar su capacidad productiva.

- Apoyo del estado, el estado a través de diversos organismos debe desarrollar planes estratégicos que impulsen el desarrollo de las Pymes.

**Factores determinantes para considerar que una relación es una alianza estratégica:**

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado (si él gana, yo Gano).
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas. Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborativo y de coordinación.

**Ventajas de las Alianzas Estratégicas**

- a) Reducción de costos y riesgos.
- b) Ventas, acceso a nuevos mercados y canales de distribución.
- c) Aumento de exportación de productos.
- d) Sinergias al combinar la mejor de las partes.
- e) Transferencia de tecnología para mejorar ventajas competitivas.
- f) Operaciones más rápidas.
- g) Aprovechar mayores oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos.

**Desventajas de las Alianzas Estratégicas**

- a) Supone elevados costos tanto monetarios como en términos de tiempo.

- b) Incrementa la complejidad organizativa, lo cual ocasiona problemas, cuando las culturas de los socios difieren.
- c) Reduce la autonomía de los socios en el proceso de toma de decisiones, que a menudo, en el seno de una alianza, será más lento y complejo.
- d) Existe la posibilidad de que se produzcan transmisiones de conocimiento y tecnologías no deseadas por la empresa.
- e) Alguno de los socios puede comportarse de forma oportunista.
- f) Conflictos de control: ambas partes tienen intereses en el control de la empresa.
- g) Diferencias de objetivos a alcanzar con la asociación.

Otra crítica que se plantea es que, en ocasiones, uno de los dos socios busca únicamente hacerse con la tecnología del otro, para luego explotarla por su cuenta, quizá contra él, por esto se dice que uno de los problemas en las alianzas es el crear futuros competidores; en otras palabras: socio hoy, rivales mañana.

### **Tipos de Alianza Estratégica.**

Según (Perez Chulia, 2002) Las alianzas estratégicas complementarias son alianzas de negocios formadas con el fin de que las empresas compartan parte de sus recursos y capacidades de forma que se complementen y permitan desarrollar ventajas competitivas. Existen dos tipos de alianzas estratégicas complementarias: las verticales y las horizontales.

### **a) Alianza estratégica complementaria vertical**

En el caso de una alianza estratégica complementaria vertical, las empresas comparten sus recursos y capacidades cuando están en distintas etapas de la cadena de valor, para poder crear una ventaja competitiva.

La alianza estratégica vertical es aquella constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final.

Este tipo de alianza busca que organizaciones pertenecientes a mercados complementarios y suplementarios junten sus competencias de forma sinérgica. Así, los diversos socios "giran" alrededor de una organización productora, la cual es el eslabón de coordinación de la alianza de los proveedores, distribuidores y clientes. Este tipo de alianza ofrece:

- El acuerdo es para desarrollar competencias o actividades que son complementarias para los socios, sin que formen parte de su propuesta de valor (integración hacia adelante hacia atrás).
- Estos acuerdos favorecen la especialización.
- No suele existir rivalidad entre las partes cooperativas.

### **b) Alianza estratégica Complementaria Horizontal**

Una alianza estratégica complementaria horizontal es aquella

con la cual las empresas comparten sus recursos y capacidades cuando están en la misma etapa de la cadena de valor para poder crear una ventaja competitiva.

La alianza horizontal es aquella constituida por organizaciones competidoras directas, las cuales ofrecen el mismo servicio, operación, producto. Este tipo de alianza busca que las organizaciones que pertenecen al mismo mercado refuercen su posicionamiento en una relación de competición.

Esta relación paradójica de cooperación versus competición permite, por un lado, que organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y por otro lado, preserven su independencia e identidad propias.

Es importante recalcar la diferencia entre un clúster y una alianza estratégica, ya que esta última es un conjunto de compañías separadas, ligadas a través de acuerdos colaborativos, es decir, que una empresa puede no estar ligada directamente con otra y el vínculo existente entre ellas, es por medio de una tercera compañía. Lo cual ofrece los siguientes beneficios;

- El acuerdo es para desarrollar competencias o actividades que ambas compañías incorporan a su propuesta de valor
- Se va buscando obtener economías de escala y beneficiarse de obtener información y know-how sobre su actividad principal

- Suelen ser empresas rivales (misma actividad/ productos sustitutos).

**c) Clúster:**

"Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas e instituciones en un campo específico" (Porter E, 1998, pág. 78) Incluyen proveedores de componentes, maquinaria, servicios, y proveedores de infraestructura especializada. Además se pueden extender a canales, instituciones gubernamentales, asociaciones, clientes y a industrias complementarias, que cuenten con habilidades, tecnología o suministros comunes. La idea principal es que las empresas juntas puedan conquistar mercados y superar obstáculos por medio de la cooperación entre ellas, porque a través de las redes que se crean, se facilitan actividades como: identificar oportunidades, juntar participantes y conseguir asistencia en la implementación de nuevas ideas y proyectos.

Un clúster es una red de compañías, de sus clientes y sus proveedores de todos los factores relevantes, incluyendo materiales y componentes, equipo, entrenamiento y financiamiento, extendiéndose a los establecimientos educativos e institutos de investigación que proveen una gran parte del capital humano y tecnológico.

**Principales Características del clúster**

- Concentración geográfica de la actividad económica.
- Especialización y efectos derrame (expansión de ventajas y beneficios a toda la zona).

- Triple hélice: sistema administración-universidad-empresa.
- Equilibrio entre competencia y colaboración.

Todos estos elementos convierten a los clúster en entidades “vivas” convirtiéndose en elementos dinámicos de la economía.

### **Objetivo del Clúster**

El objetivo de un clúster es encontrar la combinación efectiva de conocimiento, tecnología, relaciones y procesos que provean a la organización y así desarrollar una ventaja competitiva.

Las compañías participan unas con otras en un clúster, compartiendo información y mediante la Integración de actividades similares; como la capacitación, investigación, mercadeo y tecnologías de información, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas favorables para los miembros de la agrupación y brindando soporte económico a la región.

### **Beneficios de un Clúster**

Los clústeres de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cuentan con las ventajas de la flexibilidad y respuesta rápida, lo que las hace más competitivas que las grandes compañías (Humphrey, 1995, p. 205). Schmitz sugiere que las PYMES involucradas en clústeres obtienen beneficios de la cooperación y las relaciones locales ya que pueden ser de gran ayuda cuando los conglomerados se enfrentan a puntos de inflexión relevantes como crisis u oportunidades.

Esto no quiere decir que las empresas de gran tamaño no obtengan beneficios de la creación de un clúster, sino que deben de aprender a mantener las ventajas de las que gozan la PYMES como la descentralización del poder y la flexibilidad de sus procesos. De esta manera cualquier tipo de empresa puede disfrutar de las ventajas competitivas que se origina con la formación de un clúster.

Cabe mencionar que, aunque un factor como el precio es relevante, la calidad, la rapidez y la flexibilidad son beneficios que se pueden llegar a adquirir en las empresas de los países en desarrollo si se promoviera la formación de clústeres.

El beneficio más evidente es la ventaja competitiva que obtiene las empresas.

Los beneficios que se pueden alcanzar por medio de la formación de clústeres es la coordinación de la demanda de bienes y servicios de los principales miembros, para alcanzar economías de escala significativas que no sólo ofrezcan bajos precios sino que además puedan justificar nuevas inversiones por los miembros del grupo para conocer las demandas de las grandes compañías líderes y así poder satisfacerlas.

Las mejores relaciones son una ventaja más en la formación de un clúster, ya que a pesar de que los miembros de éste pueden llegar a ser competidores, buscan intereses en común debido a los fuertes nexos que nacen entre las partes que conforman el clúster.

Otro punto importante, es que los clústeres dan acceso a instituciones y bienes públicos, es decir las inversiones se hacen a través del gobierno o instituciones públicas.

### **Factores que Propician los Clúster**

Como los principales factores que propician la formación de los clústeres se encuentran la proximidad geográfica, el predominio de pequeñas y medianas empresas, la colaboración entre compañías basadas en la innovación, la identidad socio-cultural que facilita la confianza y ayuda o apoyo del gobierno regional (Humphery, 1995, p. 216).

**a. Proximidad Geográfica;** Existen tres razones por las cuales la proximidad geográfica es importante para las empresas:

- I. Permite la provisión de suministros específicos con gran variedad y a bajo costo lo que se refleja en más eficiencia. Pero esto depende del grado de las economías de escala.
- II. Además los costos de transportación bajan para los productos finales e intermedios, debido a la cercanía entre las empresas.
- III. Por último, un centro industrial permite el derrame de tecnología, debido a que el flujo de información es más fácil por la cercanía de las empresas. Generando que las empresas cuenten con un nivel constante de innovación.

**b. Predomino de Pequeñas y Medianas Empresas;** El trabajar en sistemas de redes empresariales ayuda a las pequeñas empresas a penetrar en mercados nuevos y dicha cooperación puede ser facilitada por asistencia externa. Las PYMES pueden hacer uso de los beneficios de las políticas públicas y verse auxiliadas en una escala mayor en comparación con las grandes corporaciones. Dichas políticas están presentes principalmente en países en vías de desarrollo, siendo éstos los que tienen un mayor número de empresas pequeñas y medianas.

Un punto importante es la orientación a la demanda de este tipo de empresas, ya que las estrategias deben ser flexibles y variar de clúster a clúster dependiendo de la naturaleza de los objetivos del cliente, el análisis de las necesidades y el ambiente económico de donde provengan los recursos para satisfacer esas necesidades. También es importante la orientación al negocio, que se refiere a que la red debe mostrar las mejoras en la situación económica y a los futuros participantes y debe garantizar una nueva ventaja competitiva que las otras compañías no puedan alcanzar por si solas (Ceglieet al., 1999, p. 125). Además, es importante decir que al beneficiarse las PYMES con la formación de clústeres, benefician también a las grandes empresas ya que son las proveedoras y forman parte vital de su proceso de producción.

**c. Colaboración entre Compañías;** La colaboración se refiere al

apoyo concentrado en los miembros del clúster, el cual tiene el mejor prospecto para maximizar su impacto cuando las compañías líderes participan no solo en la formación del clúster, sino en el compromiso de tener su propio personal técnico para la selección de miembros potenciales y diseño de iniciativas de apoyo. Dicha participación asegura no sólo que las iniciativas estén dirigidas a la demanda sino que el conocimiento acumulado por los contratantes sea transferido a los integrantes del clúster. Por otro lado, la colaboración entre compañías se puede basar en la innovación a través del uso de nuevas tecnologías. De acuerdo con Carrie (1999), las nuevas tecnologías como Internet, Extranet y sistemas de este tipo proveen infraestructura que facilita la integración de organizaciones para la formación de clústeres efectivos y eficientes. Además el uso de conexiones es fundamental para la competencia, productividad y formación e innovación de los nuevos negocios.

De manera tal que se refuerza la comunicación y las relaciones entre los miembros involucrados, debido a que como lo señalan Ceglie y Dini (1999), el uso del intercambio de datos electrónicos y las comunicaciones reducen el tiempo y los costos en las transacciones de negocios.

- d. Apoyo del Gobierno;** Es importante la presencia del gobierno para dar asistencia y apoyo a los empresarios en la formación de clústeres, ya que mediante el manejo de regulaciones se puede

favorecer al clima de los negocios.

El dialogo entre las empresas y el gobierno es vital ya que juntos pueden crear las condiciones necesarias para promover el crecimiento de clústeres, ya que la productividad determina la prosperidad de cualquier país. Para esta productividad es necesario implementar políticas macro y microeconómicas que determinen la productividad y la competitividad.

Otro punto a considerar es que al formarse un clúster la empresa se ve en la necesidad de crear empleos apoyando una de las funciones del gobierno, el cual podría auxiliar a las empresas a obtener soporte técnico y promoción sobre la colectividad, y asegurar la calidad de las organizaciones participantes en el clúster mediante multas o penas si es que llegan a quedar mal en algún momento, ya sea por falta de calidad, entrega etc. (Humphrey, 1995, p. 219).

Es importante decir que todos los factores antes mencionados, que propician la formación de clústeres, funcionan de manera más efectiva cuando se basan en el concepto de las 3 C's, es decir el apoyo en PYMES debe estar guiado en la orientación al cliente y apuntar a la colectividad para así alcanzar mejoras y competitividad acumulables (Humphrey, 1995, p. 221).

### **Ventajas del Clúster**

Según Porter (1998) citado por (Garcia, 2006) los clúster contribuyen a mejorar la competitividad mediante los aspectos:

- Disponibilidad de insumos.
- Congregación de mano de obra.
- Elevando la productividad de las empresas o sectores que lo conforman.
- Mejorando la capacidad de innovación, mediante la cual también elevan la capacidad de volverse más productivas.
- Expandiendo las oportunidades para la creación de nuevas empresas con lo cual se apoya la innovación y desarrolla el clúster.

Es importante señalar que las ventajas competitivas que los clúster proporcionan no son semejantes en todos los campos, a pesar de que se ha observado el surgimiento de clúster de manera amplia en diversos países. La calidad de los clúster aumenta cuando más compleja es la competencia, lo que lleva a asumir al autor que el número de clúster suele aumentar en relación directa al desarrollo económico de cada país.

#### **e. Productividad**

Según Porter (1998), el desarrollo de un clúster permite elevar los niveles de productividad por las siguientes razones:

- **Acceso a recursos materiales y humanos especializados.**

La integración en un cluster facilita o abarata el acceso a recursos especializados que requieren las empresas, servicios empresariales y personal. Comparar el acceso a recursos dentro de un clúster con la integración vertical puede resultar

más eficaz, ya que los especialistas externos suelen ser más económicos y rápidos en responder, mientras que las unidades internas suelen tomar un tiempo mayor. Ello se presenta no solo en la producción sino también en la formación.

- **Acceso a la información.** En el interior de un cluster se aprovisiona una gran cantidad de información especializada (comercial, técnica, etc.). El acceso a esa información es más fácil o mas barato desde dentro del cluster; gracias a ese acceso privilegiado las empresas pueden aumentar su eficiencia y productividad. Un aspecto muy importante es la disponibilidad de la información referente a las necesidades actuales de los clientes.
- **Complementariedad.** Un cluster también aumenta la productividad no solo mediante las adquisiciones y conjunción de recursos, sino también facilitando la complementariedad entre la coordinación de actividades de las empresas integrantes. Las formas mas evidentes de complementaridad son las que se dan entre productos, que se realizan en todos los campos; en la prestación de servicios, en el diseño , en la logística , el servicio| de posventa y el marketing cuando se logra un marketing conjunto.
- **Acceso a las instituciones y bienes públicos.** Los clusters convierten en bienes públicos o casi públicos muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos;

como infraestructuras especializadas, asesoramiento por parte de expertos de instituciones públicas, programas educativos, ferias de muestras y en otras aplicaciones que benefician al clúster.

**Incentivos medición del rendimiento.** El clúster acredita el incentivo que lleva a las empresas a buscar un alto grado de productividad, debido a la competencia existente y a la rivalidad entre los competidores locales, es decir la presión competitiva. Dada la facilidad con que pueden establecer constantes comparaciones y dado que los rivales locales se encuentran en circunstancias generales similares, han de competir en otras cosas. Otro factor que influye como incentivo es la presión de los colegas que conlleva al deseo de obtener buena reputación en la colectividad. El clúster facilita la medición del rendimiento de las actividades internas de una empresa debido a que existen otras empresas del lugar que realizan funciones similares. Esto permite la evaluación por parte de los directivos de las empresas que podrán comparar costos internos contra la tercerización, limitando a la vez comportamientos oportunistas por parte de algún mal proveedor.

#### f. La innovación

Un segundo aspecto analizado por Porter es el favorecimiento de la innovación dentro de los clúster. Las ventajas relativas a la

innovación y al crecimiento de la productividad que estos proporcionan, en comparación con una empresa aislada, pueden ser más importantes en términos de productividad estática, aunque existen ciertos riesgos, las empresas que forman parte de un clúster suelen percibir más rápido y claramente las necesidades nuevas y las tendencias de los clientes que los competidores aislados. Asimismo, el clúster permite la percepción de nuevas posibilidades en tecnología, producción o comercialización, los participantes se enteran enseguida de las nuevas tecnologías, de la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de nuevos sistemas de venta y servicios gracias a la relación permanente con entidades dentro y fuera del clúster. La pertenencia al clúster hace posible la observación directa de otras empresas; por otro lado, a una empresa aislada le cuesta más dinero y es más difícil obtener información, por lo que tiene que dedicar más recursos a la generación interna de conocimientos.

**g. La formación de nuevas empresas**

Según Porter (1998), la mayoría de las empresas que se crean nacen dentro de clúster y no en ubicaciones aisladas. Los clúster inducen a ingresar a ellos gracias a la existencia de mejor información sobre las oportunidades que ofrecen. Este mayor conocimiento lleva a que las personas estén dispuestas a dejar las empresas en que trabajan para fundar otras nuevas, orientadas a tomar las oportunidades que han descubierto cubriendo

posibles lagunas.

Las oportunidades existentes en las ubicaciones de los clúster pueden ser aprovechadas porque las barreras de entrada allí son más bajas que en otros lugares y existe así la posibilidad de reunir con mayor facilidad los recursos materiales y humanos que sean necesarios. Los nuevos empresarios se sienten atraídos al clúster, además, por la posibilidad de crear un mayor valor económico con sus ideas y capacidades o de operar más productivamente. También las empresas establecidas fuera del clúster suelen fundar filiales para beneficiarse de las ventajas en productividad e innovación.

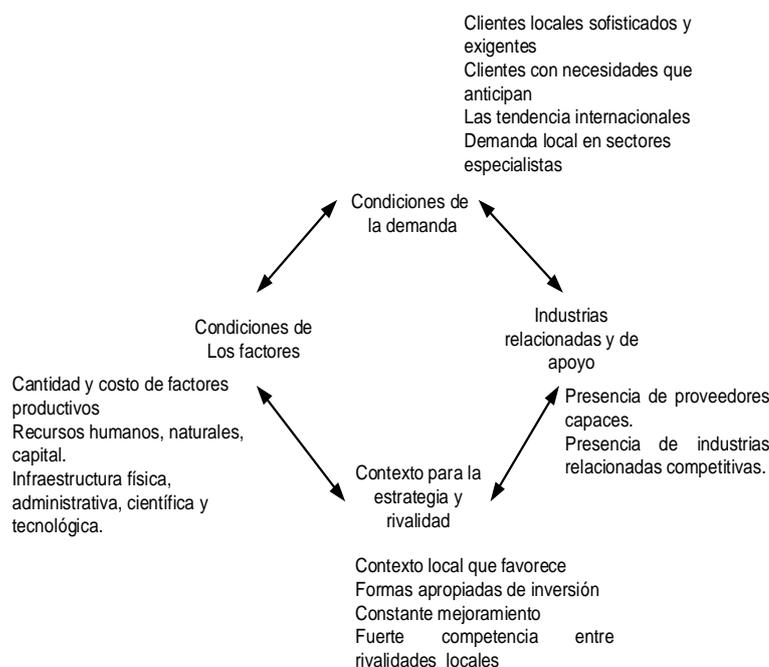
### **Desventajas del Clúster**

- Requiere estudios sobre factibilidad para generar buenas perspectivas
- Implica planificación espacial y comercial, para que los afiliados del clúster no pierdan factibilidad industrial
- Requiere cultura de integración
- Poca comunicación lo que afecta a la sinceridad y cooperación entre las partes

### **Metodología del Diamante de Porter:**

Buscando establecer un criterio de uniformidad y para garantizar la inclusión de los grandes factores determinantes de la competitividad

de cada clúster, se utiliza la reconocida metodología del diamante de Porter, que analiza la situación competitiva a partir de la identificación de fortalezas y debilidades en cuatro áreas estratégicas. Esto constituye una herramienta de diagnóstico que permite la elaboración de propuestas y líneas de acción para el sector público y privado, orientadas hacia el mejoramiento de los elementos que constituyen debilidades y hacia el fortalecimiento y creación de nuevas ventajas. A continuación se hace una breve descripción de los cuatro pilares del análisis.



Fuente: Michael Porter

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

La condición de factores es el primer atributo del diamante de la competitividad de Porter y hace referencia a la situación del clúster

frente a los factores de producción, tales como recursos humanos, naturales, de capital y de infraestructura física, administrativa, científica y tecnológica, que son relevantes para la competitividad de la industria particular.

Estos factores pueden separarse en general versus especializados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados, infraestructura investigación y desarrollo, educación, habilidades y tecnología de punta particular al sector son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen de forma significativa a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

#### **i. Condiciones de la demanda**

Contar con una demanda local sofisticado es de fundamental importancia para la competitividad de una industria, en la medida en que constituye un poderoso incentivo para innovar de manera más ágil y crear productos avanzados que la competencia. Es más, las elevadas exigencias de los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventaja competitiva, si sus necesidades anticipan las tendencias globales

La importancia de la demanda local no se define solo por su

tamaño, sino por su composición y características. Normalmente, unos compradores sofisticados permiten que la empresa identifique de forma rápida sus necesidades, presionan a las empresas a cumplir con los estándares más altos y brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto, lo que conlleva a que las empresas se vean forzadas a innovar hacia segmentos más exigentes.

## ii. Industrias relacionadas y de apoyo

El tercer elemento fundamental en la determinación de ventajas para una industria es la existencia de industrias relacionadas y de apoyo. Por ejemplo, un proveedor local internamente competitivo puede ofrecer las materias primas más costo-eficientes de forma oportuna. Por otro lado, más allá de facilitar el acceso a materias primas, estas industrias crean ventajas en términos de procesos de mejoramiento e innovación a través de un constante flujo de información y de intercambio de ideas.

El diagnóstico incluye no solo a las industrias hacia arriba(proveedoras) o hacia abajo(clientes finales o intermedios) de la cadena, sino también a industrias complementarias relacionadas de manera indirecta con la cadena de producción, tales como instituciones que ofrezcan servicios logísticos, de transporte, financiación y acceso al capital, entre otros(estas pueden ser de carácter público, privado o mixtas).

### iii. Contexto para la estrategia y la rivalidad

El último elemento de vital importancia para la creación de ventajas competitivas es el contexto para la estrategia y la rivalidad, el cual se refiere a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo y la intensidad de rivalidad presente en el clúster. Este contexto se puede dividir en dos dimensiones. La primera está relacionado al ambiente de negocio para el clúster en particular, que incluye elementos microeconómicos, como la estructura tributaria que enfrenta el clúster, la regulación laboral, la protección a derechos de propiedad, entre otros.

La segunda dimensión está relacionada con las políticas locales que inciden en el grado de rivalidad existente en el clúster. Esta dimensión incluye elementos como el nivel de apertura a competencia internacional, apertura a inversión extranjera, existencia de monopolios y de empresas públicas en el sector, política de competencia, entre otros. Estos elementos son clave en la medida en que la existencia de gran rivalidad obliga a las industrias a competir en forma más agresiva e innovadora y hace que las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud, en contraste con aquellas regiones donde estas presiones no existen

#### **Tipos de Clúster**

Los clústeres pueden clasificarse por su concentración espacial, de acuerdo al tipo de cooperación, número de empresas involucradas

y de la estrategia que manejen, debido a que entre las empresas puede existir cooperación vertical y horizontal.

**CUADRO N° 01**  
**FORMAS DE COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL**

COOPERACIÓN	BILATERAL	MULTILATERAL
HORIZONTAL	Se comparte el equipo	Asociación sectorial
VERTICAL	Mejoras en los componentes por parte del productor y el utilizador	Alianza en torno a una cadena de valor local.

Fuente: Schmitz, 2000, pág. 7.

El cuadro nos resume las posibles formas de cooperación entre las empresas que surgen del número de miembros involucrados y tipo de integración.

### **2.1.5. LA TRUCHICULTURA EN LA REGIÓN PUNO.**

La producción de trucha en el sistema extensivo, se inicia con la introducción de alevinos de trucha al Lago Titicaca entre 1935-1940 procedente de Estados Unidos en calidad de donación, un lote de 200,000 ovas donde no se tuvo resultados esperados, en 1940 se recibe otro lote de 234,500 ovas dando lugar a una rápida reproducción en el Lago Titicaca.

Al igual que la trucha y el pejerrey son especies introducidas, son voraces de especies nativas poniendo en serio problema el ecosistema del lago Titicaca. Entre 1977 y 1978 el Ministerio de Pesquería realizó en el Lago Titicaca las primeras pruebas de cultivo de truchas en jaulas flotantes, cuyos resultados fueron muy positivos.

En la Región Puno la crianza de truchas en jaulas flotantes se originó en el año 1978 con la importación de alevinos desde los Estados Unidos, con la adaptación de redes y jaulas como proyecto de carácter experimental, lo cual se constituyó como un reto dentro de las perspectivas de producción en la Región.

La Región Puno en el año 2003 tuvo 438 organizaciones acuícolas, incrementándose en el año 2004 a 497, de las cuales la Provincia de Chucuito tuvo 121 organizaciones acuícolas.

En el año 2003 se importaron 1.8 millones entre ovas y alevinos, incrementándose a 5.2 millones en el año 2004.

La producción de trucha en la Región Puno sigue en un proceso de crecimiento, en el año 2008 se ha producido 12,763 T.M. de trucha, siendo el registro más alto en los últimos 10 años, las provincias con mayor volumen de producción son Puno y Chucuito.

### **LA TRUCHA.**

Es un alimento de alto valor nutritivo para el ser humano en todas sus etapas de desarrollo, especialmente durante la formación de un nuevo ser y las primeras etapas de su crecimiento. Es una fuente rica en componentes minerales como el calcio, fósforo, sodio potasio.

La trucha contiene omega 3: para, el correcto funcionamiento de las actividades cerebrales, capacidad del aprendizaje, reduce la viscosidad de la sangre, controla los niveles de colesterol y de grasa, mejora la función del sistema inmunológico.

La trucha contiene omega 6: para mantener la fluidez de la sangre, disminuye la presión sanguínea, mejora el funcionamiento de los nervios, equilibra el azúcar en la sangre.

La trucha tiene la siguiente composición química:

- . Energía (kcal) 139
- . Agua (g) 75.8
- . Proteínas (g) 19.5
- . Grasas (g) 3.1
- . Carbohidratos (g) 0.0
- . Calcio (mg) 18.8
- . Fosforo (mg) 152.0
- . Hierro (mg) 2.2
- . Colesterol 0.0
- . La trucha pertenece:
- . Al género :Oncorhynchus
- . Especie :Oncorhynchus Mykiss

Esta especie se caracteriza por tener el cuerpo cubierto con finas escamas y de forma fusiforme (forma de uso), ligeramente aplanada lateralmente. Posee una banda lateral rosada iridiscente que se hace más vistosa en la época de la reproducción.

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 ambos lados del cuerpo, se distingue de otras especies por presentar una aleta adiposa en la posterior del dorso.

La trucha es un pez de hábito carnívoro y se alimenta en la naturaleza de presas vivas, como insectos en estado larvario, moluscos, crustáceos, gusanos, renacuajos y peces pequeños.

Su aparato digestivo muy corto, está preparado para el aprovechamiento de proteínas animales y solo pueden digerir y aprovechar una variedad muy limitada de productos vegetales.

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 2 años de edad en las hembras y a los 1 a 1 ½ años en los machos.

El hábitat natural de la trucha son los ríos, lagos y lagunas de aguas frías, limpias y cristalinas. La “trucha arco iris” prefiere las corrientes moderadas y ocupa generalmente los tramos medios de fondos pedregosos y con presencia de vegetación. Son peces de agua frías, aunque toleran amplia variación de temperatura, pudiendo subsistir a temperaturas de 25°C Durante varios días y a límites inferiores cercanos a la congelación.

En el Perú se distribuye en casi todos los ambientes dulce acuícolas de la sierra, al haberse adaptado a los ríos, lagunas y lagos de las zonas alto andinas. Su distribución en los ríos se encuentra continuamente alterada por su gran movilidad pues emigran de una zona a otra, dependiendo de la estación del año, estado biológico, horas del día, del tipo de alimento, época de reproducción, entre otros.

En sus primeros estados (ovas, larvas y alevinos) tienen como

depredadores a otros peces de mayor tamaño incluido la misma trucha, las aves como la gaviota y la garza gris, entre otras. Al estado adulto, es aprovechado por el hombre.

En los ambientes naturales a nivel de alevinos, sus principales competidores son los peces nativos, luego a medida que va creciendo depreda a los peces nativos, esto debido a su comportamiento muy voraz. La trucha como predador es territorial, vive en áreas o espacios que defiende desde que es alevino y comienza a comer, ocupa un sitio determinado en posición contraria a la corriente del río y a medida que va adquiriendo mayor tamaño tiene mayor agresividad y trata de expandir su territorio obligando a los pequeños a migrar a otras partes del río.

La trucha arco iris presenta las siguientes características:

- . Es adaptable a los ambientes confinados y soporta altas densidades de carga.
- . Cuenta con tecnología definida de su proceso productivo.
- . Acepta la alimentación formulada y es un eficiente convertidor del alimento.
- . Es un pez domesticado y resistente al manipuleo, inhibe enfermedades cuando tiene buenas condiciones de cultivo.
- . Se reproduce en cautiverio, lo cual asegura la disponibilidad de alevinos.
- . Posee alto valor proteico, necesario para el desarrollo del ser humano.

**PRODUCTORES DE TRUCHA EN LA REGION PUNO.**

Según información de la Dirección Regional de la Producción de Puno, al año 2004 se tuvo registrado un total de 497 organizaciones acuícolas (unidades de producción), conformadas por personas naturales, gremios, organizaciones, asociaciones, empresas, comunidades, etc., pertenecen a:

<b>PROVINCIA</b>	<b>Nº DE ORGANIZACIONES ACUÍCOLAS</b>
. Azángaro	20
. Carabaya	37
. Chucuito	121
. El Collao	13
. Huancane	10
. Lampa	135
. Macusani	6
. Melgar	20
. Puno	71
. San Antonio de Putina	21
. San Roman	2
. Sandía	19
. Moho	10
. Yunguyo	12
TOTAL	497

A nivel Regional existen aproximadamente 13 organizaciones de productores de trucha registrados formalmente, los cuales se mencionan a continuación:

1. Asociación de Productores de Trucha Puno.
2. ARAPASAC. 38
3. Asociación de Acuicultores de la Laguna Lagunillas.
4. Asociación de Empresas Productoras de Trucha el Faro-omata.
5. Asociación de Productores de Trucha Brisas del Titicaca-Chucuito.
6. Asociación de Productores Artesanales de Trucha-Juli.
7. Organización Social de Base Virgen del Carmen Saguanani-Ocuviri.
8. APEMICO Industrial Textil Ollaraya.
9. Empresa RiverFish
10. Piscifactoría de los Andes de Huancayo.
11. Asociación de Producción Pesquera Flor de Llankakahua.
12. Piscifactoría Titicaca
13. Comité de Productores de Trucha Zona Huancané–Moho.

Entre las Organizaciones de Productores de trucha existentes en la Región Puno, no se da la integración, no están unidos, cada asociación o empresa formal e informal trabajan muy independientemente, cada quien absuelve sus propios problemas de producción y comercialización, entre ellos no se dá la “Asociatividad Empresarial” o la conformación de Consorcios, para la comercialización de la trucha en el mercado interno, extra-regional e internacional, cada quien busca su propio mercado dentro de la Región Puno, algunas asociaciones exportan de manera informal al mercado

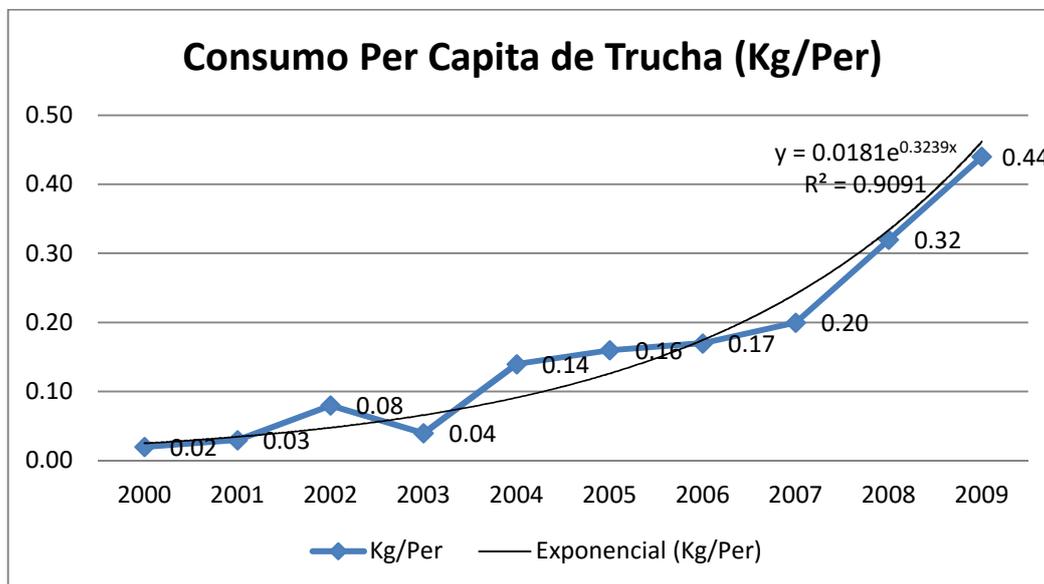
internacional de Bolivia.

#### **2.1.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO - CONSUMO DE TRUCHA**

El consumo de trucha en el Perú aún no está muy extendido, por lo que en el año 2005 se tiene un consumo promedio de 1.45 kg/persona anual (FAO, 2007). Sin embargo en los últimos años, como consecuencia del despegue internacional de la cocina peruana, esta especie ha incrementado su participación en la dieta de los consumidores peruanos, así mismo la comercialización de trucha en las zonas de producción se realiza en menor escala en la presentación de fresca entera, debido a la carencia de logística de conservación.

Adicionalmente, es importante conocer el potencial margen de crecimiento que tiene el consumo de trucha a nivel nacional. Mientras que el consumo per cápita de pescado bordea los 20 Kg., el de trucha está cerca al 0,5 Kg., todo ello al 2009. Sin embargo, se observa un rápido crecimiento del consumo de trucha en los últimos 3 años que va de la mano con el aumento de la oferta de trucha (se triplicó del 2005 al 2009). Ello demuestra que la trucha está creciendo en la aceptación de la población y que viene ganando espacio en el mercado local frente a otras especies.

**GRÁFICO N° 01**  
**CONSUMO PER CAPITA DE TRUCHA**

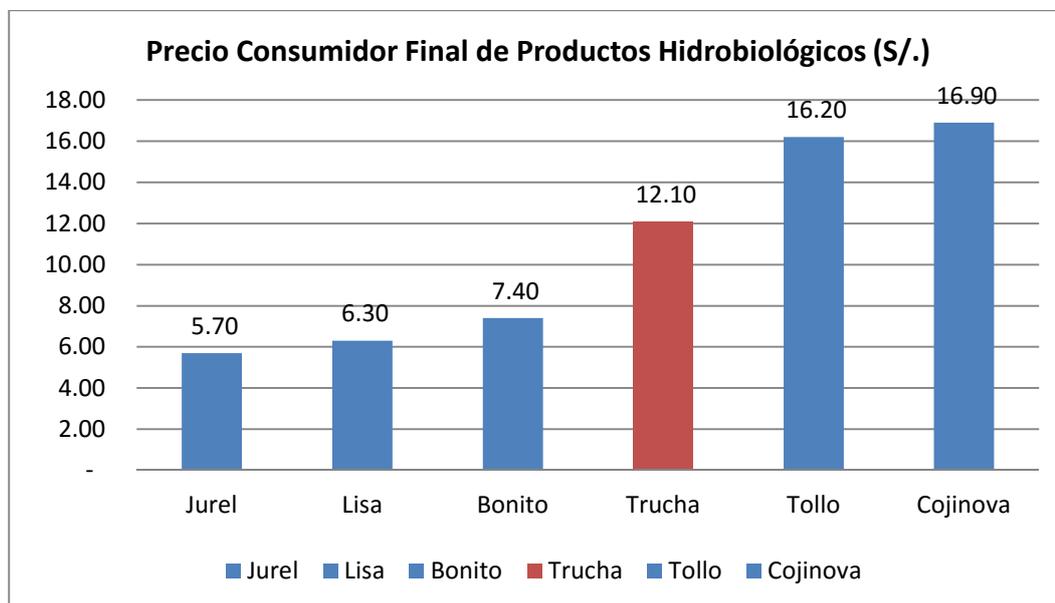


FUENTE: Produce

El consumo de la trucha está asociado a la oferta disponible y al precio en el mercado. El precio promedio de trucha pagado por los canales institucionales en Puno, Cusco y Juliaca es de S/. 12,1 x kg., encontrándose por encima del jurel y liza, principales especies consumidas en el mercado interno, en las zonas de menor poder adquisitivo. Por su parte, el precio de la trucha se encuentra por debajo del registrado por la cojinova y el tollo

## GRÁFICO N° 02

## PRECIO PROMEDIO DE LA TRUCHA



FUENTE: Produce

**2.1.7. ANÁLISIS DE DEMANDA**

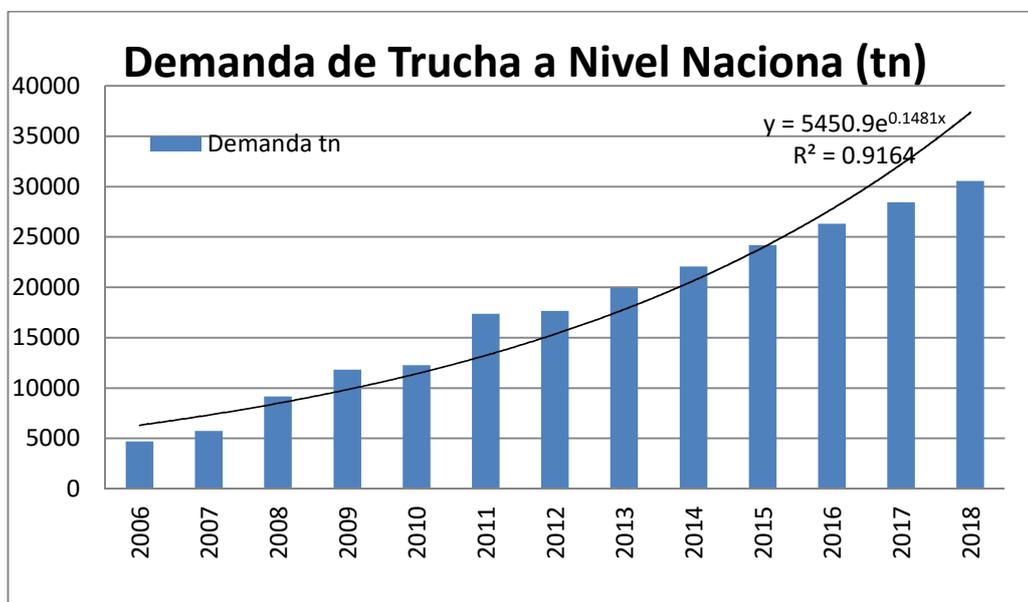
Según datos estadísticos del ministerio de la producción la demanda de trucha en el 2011 fue de 17368 tn y 2012 de 17668 tn, si efectuamos una proyección para estimar la demanda futura nacional tenemos que en el año 2018 se llegaría a un total de 30,579 tn, situación que hace aún más atractiva la dedicación e impulso de esta actividad.

**CUADRO N° 02**  
**DEMANDA NACIONAL DE TRUCHA**

AÑOS	Demanda tn
2006	4683
2007	5722
2008	9174
2009	11839
2010	12264
2011	17368
2012	17668
2013	19954
2014	22079
2015	24204
2016	26329
2017	28454
2018	30579

FUENTE: Produce

**GRÁFICO N° 03**  
**DEMANDA DE LA TRUCHA A NIVEL NACIONAL**



FUENTE: Produce

### 2.1.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La crianza de trucha arco iris en el Perú en los últimos 5 años ha presentado un crecimiento vertiginoso, principalmente en las regiones de Puno y Junín, entre ambos constituyen alrededor del 87% de la producción nacional sobre todo puno que aporta más del 50% TM en el 2009. Cabe recordar que entre 1977 y 1978 el Ministerio de Pesquería (hoy PRODUCE) realizó las primeras pruebas de cultivo de trucha en jaulas flotantes en el lago Titicaca, con resultados muy positivos, y que fueron continuados con estudios y proyectos financiados por la FAO, que confirmaron la factibilidad de la iniciativa. Posteriormente desde 1983, el renovado empeño del gobierno por medio de la puesta en marcha de un plan de reactivación del gobierno para la piscicultura continental, a la fecha ha dado grandes logros, entre ellos el posicionamiento de Puno como el primer productor de truchas a Nivel Nacional.

La predominancia de los ambientes lénticos en la Región Puno con óptimas condiciones para el cultivo de trucha, viene incentivando actualmente a nuevos interesados en incursionar en esta actividad productiva como una alternativa de impulsar la económica regional. A continuación presentamos las proyecciones de producción hasta el 2019, donde se alcanzaría un total de 35 mil toneladas de trucha al año a nivel nacional Puno 22 mil toneladas al año.

**CUADRO Nº 03**  
**PROYECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TRUCHA A NIVEL NACIONAL**

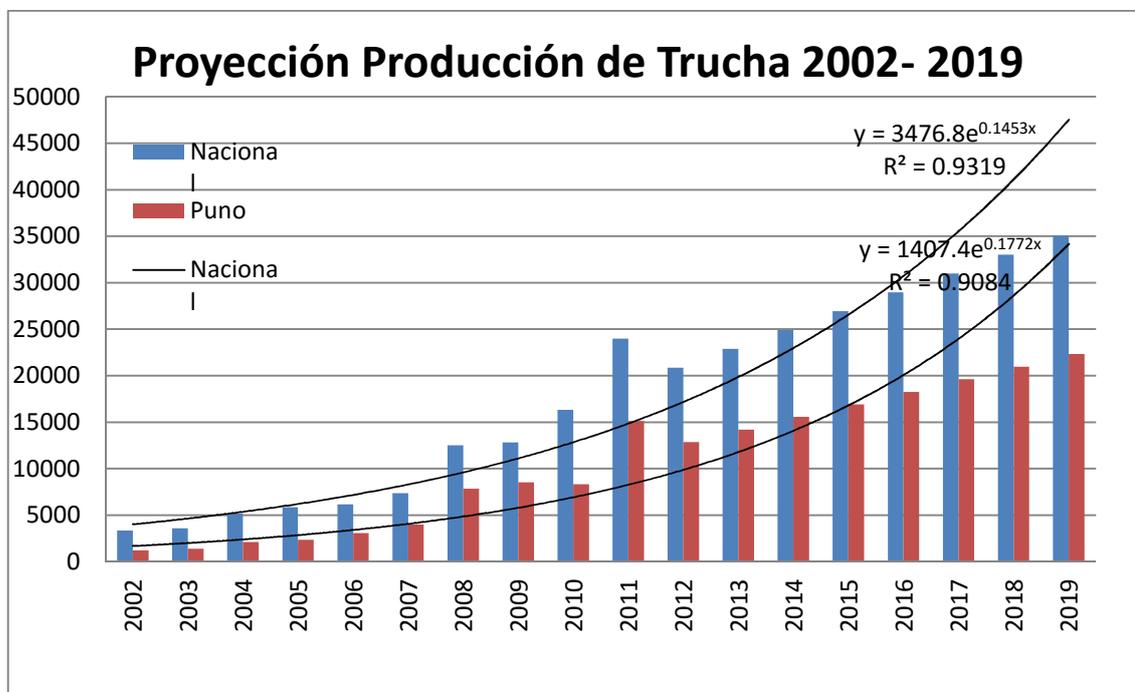
Año	PRODUCCIÓN DE TRUCHA (Tn)		
	Nacional	Puno	Expor
2002	3361	1206	255
2003	3579	1376	237
2004	5155	2103	289
2005	5836	2339	491
2006	6145	3070	541
2007	7366	4007	513
2008	12500	7848	335
2009	12818	8547	703
2010	16313	8338	601
2011	24000	15110	881
<b>2012</b>	<b>20855</b>	<b>12846</b>	<b>810</b>
<b>2013</b>	<b>22881</b>	<b>14201</b>	<b>869</b>
<b>2014</b>	<b>24908</b>	<b>15556</b>	<b>928</b>
<b>2015</b>	<b>26935</b>	<b>16911</b>	<b>987</b>
<b>2016</b>	<b>28962</b>	<b>18266</b>	<b>1046</b>
<b>2017</b>	<b>30988</b>	<b>19621</b>	<b>1105</b>
<b>2018</b>	<b>33015</b>	<b>20975</b>	<b>1165</b>
<b>2019</b>	<b>35042</b>	<b>22330</b>	<b>1224</b>

$y=mx+b$

X	Y (1)	Y (2)	Y (3)
Pendiente (m)	2026.77	1354.87	59.12
Intercepto (b)	-1439.93	-2057.40	159.48
R <sup>2</sup>	0.92	0.92	0.92
N	10	10	10

FUENTE: Produce.

**GRÁFICO N° 04**  
**PROYECCIÓN PRODUCCIÓN DE TRUCHA**

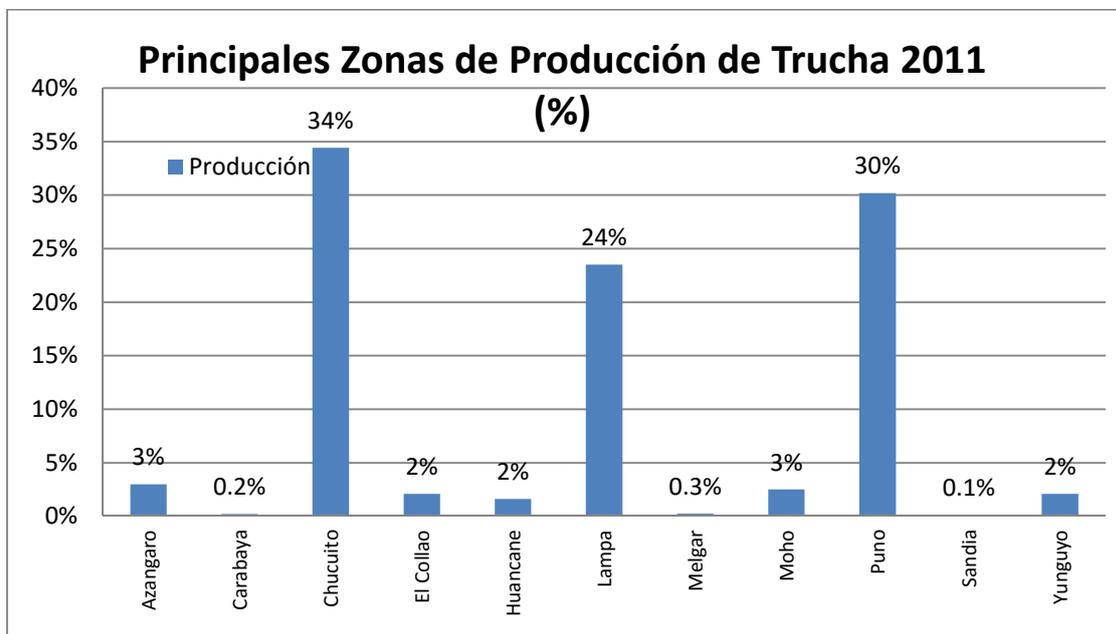


FUENTE: Produce.

Las principales zonas de producción de Trucha en la región Puno, se encuentra distribuido de la siguiente forma: la provincia de Chucuito Juli con 34%, la provincia de Puno con 30% y la provincia de Lampa con 24% y las zonas de llave con apenas del 2%, tal como se muestra en el siguiente grafico en el periodo 2011.

GRÁFICO N° 05

PRINCIPALES ZONAS DE PRODUCCION



FUENTE: Produce.

**DETERMINACIÓN DE LA BRECHA DEMANDA- OFERTA**

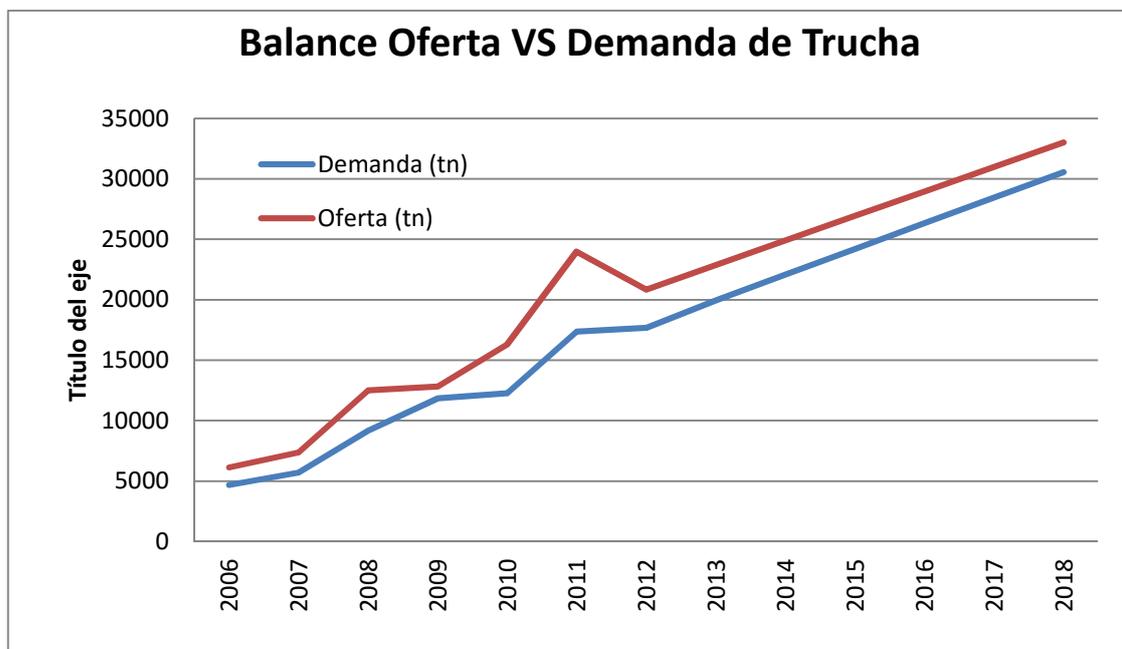
Efectuando un análisis global nacional se observa que la oferta es mayor que la demanda en el periodo 2011 llegando a ser 24 mil toneladas la oferta y la demanda de 17 mil toneladas , y esta brecha se ajusta a partir del periodo 2012 siendo la oferta de 20 mil toneladas y la demanda de 17 mil tn.

**CUADRO N° 04**  
**PROYECCIÓN BRECHA OFERTA VS DEMANDA**

Periodo	Demanda (tn)	Oferta (tn)
2006	4683	6145
2007	5722	7366
2008	9174	12500
2009	11839	12818
2010	12264	16313
2011	17368	24000
2012	17668	20855
2013	19954	22881
2014	22079	24908
2015	24204	26935
2016	26329	28962
2017	28454	30988
2018	30579	33015

FUENTE: Produce

**GRÁFICO N° 06**  
**BALANCE OFERTA Y DEMANDA DE TRUCHA**



FUENTE: Produce

### **2.1.9. GESTIÓN COMERCIAL.**

(Bilancio, 2009, pag.78) señala que “La gestión comercial es el brazo de la planificación y operación de las decisiones estratégicas y tácticas de Marketing. Esto implica que dentro del rol de la dirección comercial se deje de lado la capacidad de pensar, repensar y formular alternativas que den soporte a la estrategia”.

(Altamirano, 2009, pag.146) “La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr buenos resultados y que por lo mismo difiere de una simple administración.”

En base a estas definiciones se puede decir que, gestión comercial hace referencia a que la organización consiga sus objetivos y para ello debe identificar necesidades y deseos de un mercado objetivo, y ofrecer satisfacción que es lo que buscan los clientes de una mejor forma que la competencia, es decir que las empresas no deben buscar clientes para sus productos, sino buscar alternativas que permita dar a conocer la forma adecuada de vender los productos para sus clientes

### **COMERCIALIZACIÓN.**

Es el proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de productos, motivar su compra y distribuirlo hasta el consumo último, obteniendo ganancias al mismo tiempo.

### **DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.**

La comercialización es parte importante de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro) la ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas. Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

### **MACRO COMERCIALIZACIÓN.**

Proceso social al que se dirige el flujo de los bienes y servicios de una economía, desde el productor y consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad. No obstante, el énfasis de la comercialización o recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa (toda sociedad necesita un sistema económico).

#### **2.1.10. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADO SOBRE COMERCIALIZACIÓN DE LA TRUCHA PUNEÑA**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha podido contar con muy pocos antecedentes de estudios realizados sobre la comercialización de la trucha puneña a nivel regional, extra-regional e internacional.

En el Gobierno Regional de Puno- PETT (Proyecto Especial Truchas Titicaca), se ha podido recabar muy poca bibliografía en cuanto a estudios

sobre comercialización de la trucha, los mismos que han sido considerados dentro del desarrollo del presente trabajo de investigación.

No se han encontrado estudios sobre determinación de la demanda insatisfecha en el mercado regional, extra-regional e internacional, tampoco se han encontrado estudios sobre la determinación del consumo per cápita de la trucha en el Perú, en el mercado de la Región Puno, en el mercado extra-regional (Lima Metropolitana), ni en el mercado internacional.

## **VENTAS**

Proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo beneficio de ambos.

Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero, también se puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir sobre el comprador.

## **IMPORTANCIA EN LAS VENTAS.**

Las ventas son vitales, no solo en la economía actual si no en todo momento, en el pasado y en el futuro, por un cosa simple, si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salarios, es decir, no hay nada. Toda empresa vive por lo que vende.

Debido a esta importancia las empresas invierten bastantes recursos en sus departamentos de marketing y ventas.

La función de la empresa es: sobrevivir, crecer y generar ingresos y proporcionalmente incrementar la cartera de clientes, mientras no haya ventas no hay transacción comercial, en este caso es potencialmente una empresa por que no ha puesto sus cimientos de una sólida fuerza de ventas que este estratégicamente estructurada y capacitada dentro de los lineamientos de la empresa.

La fuerza de ventas es lo que permite garantizar el flujo de dinero que representa la utilidad que genera ingreso a la empresa.

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Es el conjunto de empresas involucradas en llevar un producto desde el productor hasta el cliente final o consumidor los canales de comercialización pueden verse como sistemas de entrega de valor a clientes que cada miembro de canal agrega valor para el en los cliente.

### **FUNCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

- . Investigación
- . Promoción
- . Contacto
- . Adecuación de oferta y demanda
- . Negociación
- . Distribución
- . Financiamiento
- . Aceptación de riesgo

### 2.1.11. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PRODUCTO - MERCADO (Igor Ansoff)

La relación producto-mercado determina las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto-mercado será fundamental también para determinar la estrategia de proyecto que son cuatro tipos distintos de estrategias de comercialización.

**Estrategia de penetración en el mercado;** La empresa que funciona en un mercado concreto se propone intensificar sus esfuerzos comerciales. Los medios principales son la publicidad y las ventas, haciendo especial hincapié en los servicios existentes. La variante de un producto o servicio existente se denomina relanzamiento. Otra herramienta usada como estrategia de penetración en el mercado es la disgregación de productos existentes en componentes disgregados.

**Estrategia de desarrollo de mercado;** Con los productos existentes, la empresa se dirige hacia nuevos ámbitos geográficos y nuevos segmentos de clientes para aumentar las ventas por medio de los canales de distribución.

**Estrategia de desarrollo de producto;** La empresa se propone desarrollar sus productos y encontrar nuevas soluciones para futuros clientes.

**Diversificación;** La empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos.

## **POLÍTICAS COMERCIALES.**

Aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene ver con aquellos bienes o servicios que la empresa fabrica. Su éxito y la formulación (la política que se deberá seguir en relación con el producto determinaran, más que ninguno otro factor , la supervivencia misma de la empresa pues el producto es el factor que determina directa o indirectamente, la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir el artículo que se producirá bien o servicio y que se ofrecerá al mercado. Otro problema será la fijación de la política de precios, que comprenden no solo la determinación de los precios, sino también los programas de descuentos y condiciones de pago y otros. Surge también la fijación de la política de distribución del producto: si se entregará a mayoristas o se venderá directamente al público consumidor o una mezcla de ambos.

Finalmente deberá fijarse las políticas de ventas y la promoción de ella. En este aspecto debe considerarse la publicidad que se dará al producto, el empaquetado, la fijación de programas especiales, como concursos.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL.**

### **ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.**

La asociatividad es concebida como un mecanismo de cooperación entre pymes que se unen sin perder su independencia jurídica, para ejecutar acciones que conlleven al logro de un objetivo preestablecido.

### **ALIANZA ESTRATÉGICA.**

Son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

### **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.

### **BIOMASA**

Peso de los peces en conjunto (alevinos, juveniles y adultos)

### **CLÚSTER.**

Es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado en ventajas competitivas.

### **CONSORCIO**

Un consorcio es un acuerdo entre varias empresas cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica que va resultar en rendimientos para todas y cada una de ellas.

**COMERCIALIZACIÓN**

Conjunto de actividades vinculado al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores, poner en venta un producto y darle condiciones para su distribución y para su venta.

**COMPETITIVIDAD**

Es la capacidad que tienen las naciones para poder utilizar sus recursos de manera eficiente para así poder elevar el bienestar de su población.

**CONFIANZA**

Es la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción

**FERIAS.**

Son eventos comerciales que se celebran en lugares y periodos determinados con el propósito de reunir productores y compradores de distintas ramas para que exhiban y promocionen sus respectivas producciones.

**GESTIÓN COMERCIAL**

La gestión comercial es la base de toda la empresa cuyas actividades se encuentran al marketing, la compra, venta y la producción de diferentes productos.

Parte de la producción agrícola que no está destinada al mercado, sino que es utilizada por los habitantes del lugar para satisfacer sus necesidades

personales, Esto se puede realizar en espacios bastante reducidos.

### **JAULAS FLOTANTES.**

Es una estructura compuesta por estructuras rígidas, sobre la que se apoya un sistema de flotación, que a su vez, sostiene una bolsa o vivero, confeccionado de redes y que tiene como objetivo confinar a una población de peces que se cría en un ambiente controlado y que cae hacia el fondo, cerrando por los lados. Todo el sistema se encuentra anclado al fondo con templadores y lastres. En algunos casos lleva un techo para protección contra predadores, que sirve también para tratar de evitar la fuga de peces en cultivo.

### **MARKETING**

Analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

### **POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Son guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repita una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

### **PRODUCTIVIDAD**

Es la cantidad de bienes y servicios que puede ofrecer una empresa sobre los recursos que utiliza para sus operaciones (Producción).

## **PISCICULTURA**

Según la FAO, es el lugar donde se cultiva truchas bajo condiciones controladas o semicontroladas ejm. Cultivo de Trucha Arco Iris en la Piscicultura de Chuchito – Puno.

El termino piscicultura deriva de 2 voces latinas: PISCI = PEZ

CULTURA = CULTIVO DE PECES

La 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.

## **PISCICULTURA ARTIFICIAL.**

Son los procedimientos y métodos que se utilizan con la finalidad de obtener ovas, alevinos o simplemente estabulación y cría de peces, para fomento de carácter comercial o consumo.

## **PISCICULTURA NATURAL**

Es la que tiene como objetivo cuidar la producción, reproducción y alevinaje, con una racional explotación de los peces en sus ambientes naturales, en cumplimiento de las leyes y reglamentos de pesca formulados en función a la biología de los peces y la ecología del medio ambiente.

## **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.

## **PISCIFACTORIA**

Es un establecimiento piscícola que en cualquiera de sus formas (intensiva o semi-intensiva) alcanza un nivel industrial, es decir la producción puede ser comercializada como trucha fresca, salada, ahumada, enlatada, etc.

- Exquisitez de su carne por lo cual es muy apetecido.
- En nuestro medio tiene alto valor comercial.
- Buen mercado nacional e internacional.

## **VENTA TRADICIONAL**

Repite las mismas tácticas con todos los clientes y su objetivo es cerrar la cuenta cuanto antes.

### **2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **HIPÓTESIS GENERAL**

La asociatividad empresarial incidirá favorablemente en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito Acora-2013

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. La forma de asociatividad empresarial permitirá diseñar estrategias comerciales acorde con las necesidades para los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito Acora-2013
2. Los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora, emprenden el mecanismo de la asociatividad empresarial.

Esto traerá beneficios e incidirá en las políticas comerciales empresariales.

**2.3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

**CUADRO Nº 05**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> V.I. Asociatividad empresarial.  VD. Gestión comercial	Confianza Cooperación Liderazgo Participación organizacional  Comercialización Ventas Canales de distribución
<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA I</b> VI. Formas de asociatividad empresarial  VD. Estrategias comerciales	Tipos Ventajas y desventajas  Penetración del mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto
<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA II</b> VI. Beneficios empresariales.  VD. Políticas comerciales empresariales	Flexibilidad Aprendizaje colectivo Economías de escala  Fijación de precios Descuentos Condiciones de pago Servicio al cliente

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### a) Enfoque de investigación

Según (Hernandez Sampieri, Fernandez- Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 121-149). La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistémicos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas.

La investigación es cuantitativa debido a que se tiene como base la revisión de literatura e investigaciones realizadas anteriormente y sobre esta elabora el marco teórico, del cual derivan las hipótesis. Se planteó las hipótesis antes de recolectar y analizar datos, éstas se someten a pruebas o se comprueban mediante el empleo de diseños de investigación.

Debido a que los datos son producto de mediciones se representan ante

números y se analizan mediante métodos estadísticos, los datos son cuantificables.

### **b) Diseño de la Investigación**

Según (Hernandez Sampieri, Fernandez- Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 121-149). El diseño de investigación no experimental- transaccional o transversal, no experimental; son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo y transaccional, porque los datos recolectados son en un solo momento.

### **c) Tipo de Investigación**

Estudio de descriptivo; tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y así proporcionar su descripción, son por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas también son descriptivas

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (Fernandez Collado & Hernandez Sampieri, 2010, págs. 152-153).

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo – Explicativo

porque se busca especificar las propiedades, características de los productores de trucha del centro poblado de Villa Socca del distrito de Acora que se someterán a un análisis. Es decir se recolectarán datos sobre las variables y aspectos o componentes del tema de investigación. Este estudio descriptivo pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables, es decir que el fin principal es tomar conocimiento del contexto reconociendo la importancia de la asociatividad empresarial de los productores de trucha del centro poblado de Villa Socca del distrito de Acora. Provincia de Puno.

### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **a) Población**

Según (Charaja Cutipa, 2011, pág. 110), Es el conjunto total de elementos que reúnen las mismas características y que es focalizado por el interés investigativo en un contexto concreto. Los estadísticos acostumbran denominar a la población como marco muestral.

Está constituido por los productores de trucha del centro poblado de Villa Socca Distrito de Acora, Provincia de Puno, que en nuestro caso es de 28 socios que han decidido asociarse previa convocatoria.

#### **b) Muestra**

Como la muestra es pequeña, entonces se ha decidido tomar como muestra la totalidad de productores de la AEO Villa Socca del distrito Acora, seleccionada bajo el muestreo no probabilístico y por conveniencia debido a

que se tuvo contacto con los productores y con los directivos por lo que se accedió a la información de la organización y también se consideró la facilidad del acceso geográfico.

n = 28

**CUADRO Nº 06**  
**RELACIÓN DE PRODUCTORES DE TRUCHA AEO VILLA SOCCA-  
ACORA**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TOTAL
1	ARIZACA PILCO Nicanor Roberto	Productor en Jaulas	01
2	COPACATI CCALAVILLI Tecla	Productor en Jaulas	01
3	COPACATI COPACATI Delia	Productor en Jaulas	01
4	COPACATI COPACATI Marcos Miguel	Productor en Jaulas	01
5	COPACATI CUTIPA Hugo René	Productor en Jaulas	01
6	COPACATI QUISPE Luis Armando	Productor en Jaulas	01
7	COPACATI QUISPE VictorRaul	Productor en Jaulas	01
8	CUTIPA APAZA Edwin David	FISCAL	01
9	CUTIPA COPACATI Javier Lucio	Productor en Jaulas	01
10	CUTIPA DE QUISPE María	Productor en Jaulas	01
11	MARCE APAZA Edilberto	SECRETARIO	01
12	MARCE COPACATI Pedro	Productor en Jaulas	01
13	MARCE QUISPE Justo Pastor	Productor en Jaulas	01
14	PHALA PHALA Alberto	Productor en Jaulas	01
15	PILCO COPACATI Hector	VOCAL	01
16	QUISPE CUTIPA Hilario	Productor en Jaulas	01
17	QUISPE CUTIPA Liver Samuel	Productor en Jaulas	01
18	QUISPE CUTIPA Merlin	Productor en Jaulas	01
19	QUISPE CUTIPA Rolando	Productor en Jaulas	01
20	QUISPE MACHACA José Julian	Productor en Jaulas	01
21	QUISPE PHALA Valentín	Productor en Jaulas	01
22	QUISPE QUISPE Celia	TESORERA	01
23	RODRIGUEZ PHALA Holania Beatriz	Productor en Jaulas	01
24	RODRIGUEZPHALA Mauro	Productor en Jaulas	01
25	TINTAYA ARIZACA Ismael	Productor en Jaulas	01
26	TINTAYA ARIZACA Cesar Vallejo	PRESIDENTE	01
27	TINTAYA QUISPE Aristides	Productor en Jaulas	01
28	TINTAYA QUISPE Roger	Productor en Jaulas	01
TOTAL			28

Elaboración: propia

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DATOS

#### 3.3.1. Técnica de investigación:

##### a. Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación de campo; para lograr un mayor acopio de información, se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos.

##### b. Observación

La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

#### 3.3.2. Instrumento de investigación

##### a. Cuestionario

El instrumento utilizado en la investigación es el cuestionario. El instrumento de la encuesta como herramienta de investigación, puede expresar algo más que datos duros, logra dirigir un mensaje cotidiano y simple sobre el sentir y pensar de un colectivo social.

##### b. Ficha de observación

La ficha de observación se realizó con el objetivo de contrastar y verificar información que se recabo en los cuestionarios ejecutados a

los socios de AEO Villa Socca- Acora.

### **c. Foto documental**

Se conoce como fotografía documental a aquella que representa fielmente y congela un fragmento de la realidad.

Aunque la fotografía documental puede responder a varias y amplias definiciones, el concepto más extendido y al que nuestro inconsciente está acostumbrado es el que dice que la foto documental nace con la intención de plasmar la realidad en una imagen fija.

## **3.4. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

1. Se solicitó la autorización respectiva a la junta directiva de la AEO (Agente Económico Organizado)
2. La encuesta se aplicó al 100% de los Productores de Trucha AEO Villa Socca Acora.
3. La ficha de observación se aplicó durante la ejecución de sus labores.
4. es cotidianas en el proceso de producción.
5. Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva:  
Porcentajes y promedios.

## CAPITULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA Y UNIDADES DE ESTUDIO

##### 4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Frente al acelerado crecimiento demográfico en la zona, donde la población se dedica en un 90% en la actividad agropecuaria, esto implica cada vez más en la parcelación de tierras, y se hace evidente que el poblador busque alternativas complementarias a su tradicional actividad ya sea esta de subsistencia como fuente de alimentación o bien de generación de recursos. Una de estas alternativas es la acuicultura que consiste en la crianza de truchas en jaulas flotantes.

Es así, que se inicia esta actividad en forma artesanal, constituyéndose en micro empresas con resultados poco satisfactorios en el proceso productivo. Dentro de este contexto surge la Asociación de Productores de Truchas denominada “AEO VILLA SOCCA-ACORA” para unir esfuerzos para determinados objetivos comunes a cada productor o empresa como la

necesidad de reducir costos en la alimentación, acceso a servicio de asistencia técnica, acceso a créditos financieros, acceso a mercados para su comercialización adquisición de insumos etc.

La asociación de productores de trucha constituid mediante escritura pública de fecha 17 de junio del 2013, legajo 0843 y partida electrónica N° 11112660 en la ciudad de Puno.

#### **4.1.2. UBICACION DE LAS UNIDADES DE ESTUDIO**

NOMBRES: “ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TRUCHA AEO VILLA SOCCA-ACORA “

ACTIVIDAD ECONÓMICA : Acuicultura

SECTOR : Pesca

REGIÓN : Puno

PROVINCIA : Puno

DISTRITO : Acora

LUGAR : C.P. Villa Socca

#### **LIMITES**

Por el Norte limita con Lago Titicaca

Por el Sur con Lago Titicaca

Por el Este con Lago Titicaca

Por el Oeste con Lago Titicaca

## GRÁFICO N° 07

## CROQUIS DE LA AEO VILLA SOCCA - ACORA.



## 4.1.3. PROCESO PRODUCTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso productivo de la crianza de truchas en jaulas flotantes inicia con la optimización de la infraestructura productiva, lo que nos permite determinar la capacidad instalada real con que cuenta la AEO, que en este caso se ha identificado jaulas cuadradas de 5mx5mx4m material palos de eucalipto, sistema de flotación cilindros de plástico en el interior de cada estructura se instalan bolsas de nylon cada miembro de la AEO inicia con la siembra de alevinos, por 03 veces por año (campaña), principalmente en los meses de Marzo a Noviembre, el tipo de alevín empleado en la campaña de producción es importada, variedad es preferida por su calidad

productiva que permite obtener truchas comerciales en menor tiempo.

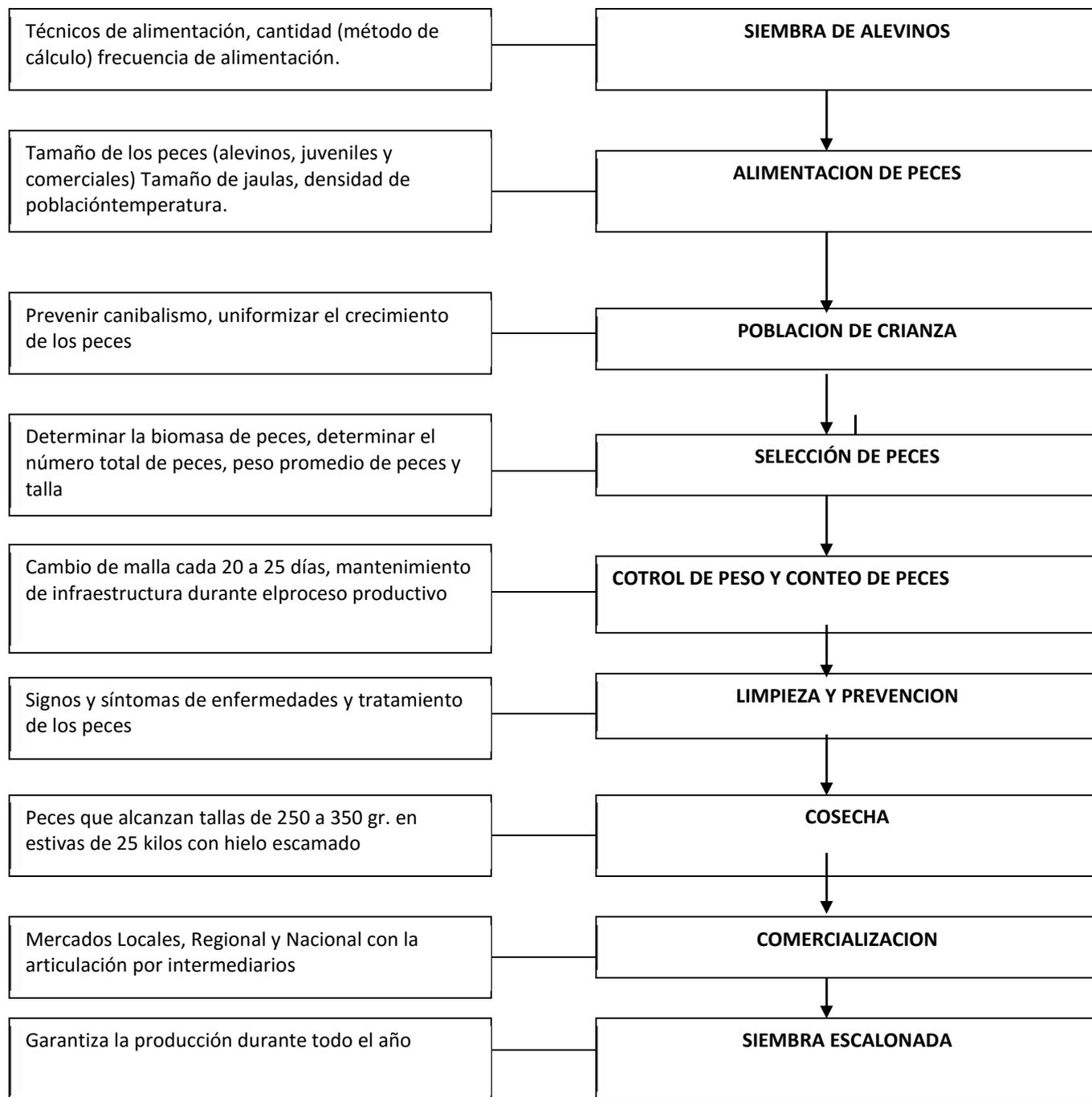
Una vez realizada la siembra, se procede a la etapa del engorde que consiste en el suministro de alimento balanceado para los diferentes estadios del pez, acompañado de la asistencia técnica para apoyar las labores de Selección de peces, biometría, cálculo de ración de alimento, sanidad piscícola, Selección, entre otras por un periodo de 7 a 12 meses, hasta agotar las unidades de la campaña de producción como producto de la venta, para el mismo debe seguirse de manera estricta el plan de producción a ser proporcionado por el asistente técnico.

En la etapa de cosecha se empleará los módulos de transporte y acondicionamiento previstos.

A continuación se detalla las actividades a desarrollarse en la etapa de Crianza en Jaula Flotante.

GRÁFICO N° 08

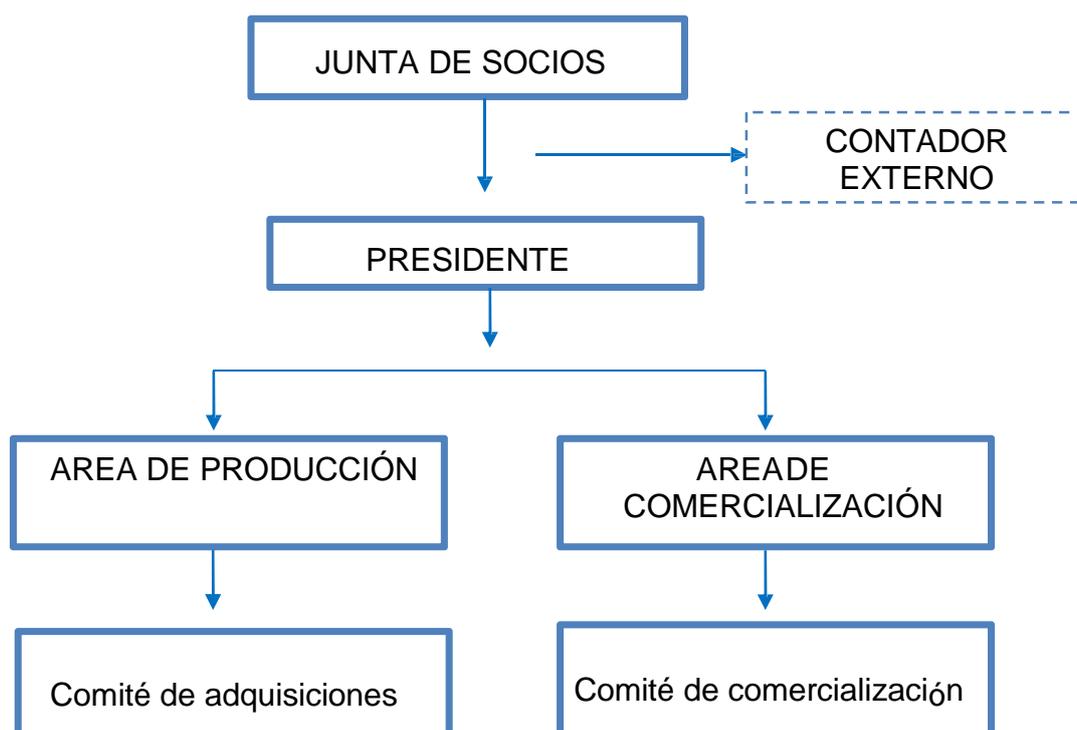
**ACTIVIDADES EN LA CRIANZA DE TRUCHAS EN JAULAFLOTANTES**



#### 4.1.4 ORGANIZACIÓN.

A continuación detalla, a través del organigrama se rige la organización de la AEO, se debe indicar que dentro de la estructura orgánica se trabaja con comités tanto de adquisiciones como de comercialización, estos comités coordinan con representantes de otras zonas para organizar su oferta productiva o su volumen de compra de insumos directamente de los fabricantes.

**GRÁFICO N° 09**  
**ORGANIGRAMA AEO**



Fuente: Plan de negocios

## **CAPITULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación sobre la Asociatividad Empresarial y su incidencia en la Gestión Comercial de la AEO VILLA SOCCA distrito de Acora, periodo 2013, los cuales se muestran en cuadros y gráficos estadísticos debidamente estructurados según la base de datos que se obtuvo utilizando el instrumento de recolección de datos de los cuestionarios diseñados para la obtención de los valores sobre la asociatividad empresarial, los datos obtenidos en el cuestionario fue procesado, analizado e interpretado.

#### **5.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS**

**5.1.1. Análisis de que formas de asociatividad empresarial permiten diseñar estrategias comerciales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora- 2013.**

La asociatividad está inmersa en múltiples factores, o requisitos que son importantes que se debe de cumplirse que a través de ella se pueda lograr en el buen funcionamiento de la asociatividad. Surge las preguntas a los productores relacionados sobre:

- Grado de conocimiento de la asociatividad,
- Confianza
- Motivos para asociarse
- Sobre el liderazgo
- De las formas organizativas
- Participación. Etc. y es como sigue:

**CUADRO N° 07  
CONOCIMIENTO SOBRE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

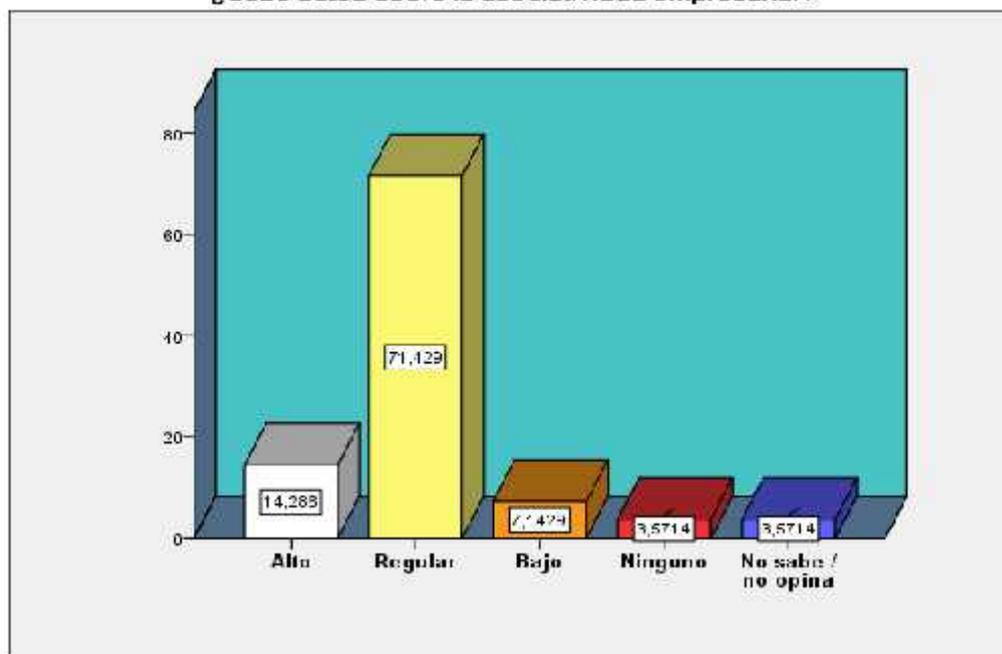
¿Sabe usted sobre la asociatividad empresarial?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulada
Alto	4	14,3	14,3	14,3
Regular	20	71,4	71,4	85,7
Bajo	2	7,1	7,1	92,9
Ninguno	1	3,6	3,6	96,4
No sabe / no opina	1	3,6	3,6	100,0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### GRÁFICO N° 10 CONOCIMIENTO SOBRE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

¿Sabe usted sobre la asociatividad empresarial?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el cuadro y gráfico N° 07,10 respectivamente se presentan los resultados acerca del conocimiento sobre asociatividad empresarial de los productores de trucha durante el año 2013, según los indicadores los resultados muestran lo siguiente:

La mayoría de los productores truchicolas (20) mencionan tener conocimiento sobre que es la asociatividad equivalente a la categoría de “Regular” lo que representa el 71.42%, mientras que solamente 2 productores indicaron no tener conocimiento sobre la asociatividad el cual representa el 7.14% del total.

Según el autor Pallares en su texto “Asociatividad Empresarial Estrategia para la competitividad”, señala que el único camino posible

que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de los países de menores ingresos o desarrollo relativo, es que, adopten mecanismos de cooperación mediante redes horizontales y verticales en cadenas productivas regionales y locales, siendo la base de estas formas organizativas los pequeños grupos de 10 o 12 empresarios del mismo sector no sólo para lograr la sobrevivencia en mercados sino para enfrentar la competitividad empresarial.

Tal como señala el autor, se desprende que seguramente los productores de alguna manera son conscientes de las ventajas de la asociatividad, producto de que ellos han experimentado beneficios sobre la organización, es decir, ser socio significa mayor aprendizaje y conocimiento sobre las características de la asociatividad cuyo resultado es mayor cooperación, trabajo en equipo, mayor comunicación y mejora en la confianza entre ellos.

**CUADRO N° 08  
MOTIVOS PARA ASOCIARSE**

¿Cuáles cree los motivos para asociarse ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Han visto casos exitosos de asociaciones	3	10,7	10,7
	Buscan mayores beneficios económicos	16	57,1	67,9
	Están acostumbrados a trabajar colectivamente	8	28,6	96,4
	Necesitan o desean formar parte del grupo social	1	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 11  
MOTIVOS PARA ASOCIARSE**



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Respecto al indicador Motivos para asociarse, la mayoría (16) productores, representado por el 57.1% indican que su motivación para asociarse es la búsqueda de mayores beneficios económicos, asimismo, 8 productores, representado por el 28.6% indican que es beneficioso trabajar colectivamente, a diferencia del 3.6% de productores que no desean formar parte de una asociación en el cuadro N° 08 y gráfico N° 11.

Los productores han encontrado diversos aspectos favorables, entre los que destacan que esta nueva forma de organización y gestión empresarial, permite enfrentar la competencia, asimismo, organizados

elevan su productividad, ello posibilita mayor beneficio económico para los miembros de la organización y por consiguiente ver mejorar la calidad de vida de sus familias.

**CUADRO N° 09  
TIPOS DE ASOCIATIVIDAD FAVORABLE**

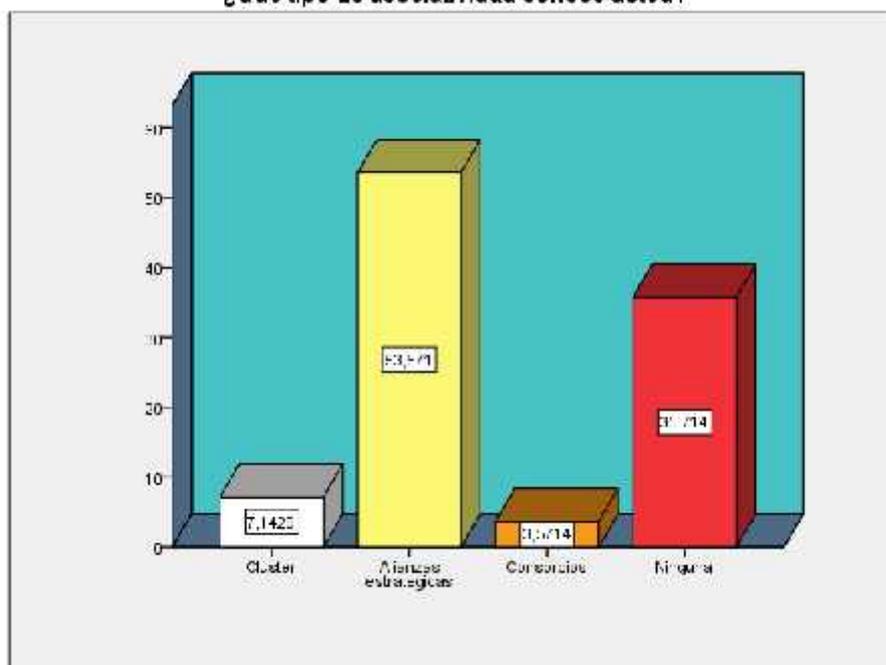
¿Qué tipo de asociatividad conoce usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Clúster	2	7,1	7,1	7,1
Alianzas estratégicas	15	53,6	53,6	60,7
Consortios	1	3,6	3,6	64,3
Ninguna	10	35,7	35,7	100,00
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 12  
TIPOS DE ASOCIATIVIDAD FAVORABLE**

¿Qué tipo de asociatividad conoce usted?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 09 y gráfico N° 12, muestra los resultados respecto del conocimiento de los tipos de asociatividad que puede ser favorables para la organización, la mayoría (15) productores, representado por el 53.6% indican que tienen pleno conocimiento del tipo de asociatividad que se pueda aplicar en su organización como es las alianzas estratégicas, mientras que 35.7% indica que no conoce ninguno de los tres representado en (10) integrantes y apenas conoce (2) integrantes de la forma clúster y (1) de consorcios.

tecnológica y un préstamo en ovas, Al realizar el análisis de los tipos de asociatividad se comprueba que el modelo más idóneo para los productores de trucha de la AEO Villa de Socca es la alianza estratégica por el mismo hecho de que existen antecedentes al respecto. “Una de las nuevas experiencias de articulación en crianza de trucha es la alianza estratégica formada entre Piscis y la empresa privada California’s Garden con base en Oxapampa – Provincia de Junín. Bajo el mismo esquema que se utilizó para la articulación de la SAIS Túpac Amaru se establece, a partir del 2003, un convenio de 10 años con este productor de trucha. Piscis se comprometió a brindar transferencia alimentos balanceados y en efectivo a California’s Garden a cambio de la venta a largo plazo de trucha. La inversión realizada para mejorar la infraestructura ha sido de US\$ 200,000. Este convenio ha permitido que la empresa de Oxapampa aumente su producción de 40 TM a 280 TM de trucha al año (PRA, 2007a)”.

Si bien es cierto que ya se practica este tipo de modelos asociativos por tal razón los productores de trucha de la AEO Villa de Socca ya adopto e incorporo en su gestión dicho modelo. **(VER ANEXO N° 03)**

**CUADRO N° 10  
GRADO DE CONFIANZA**

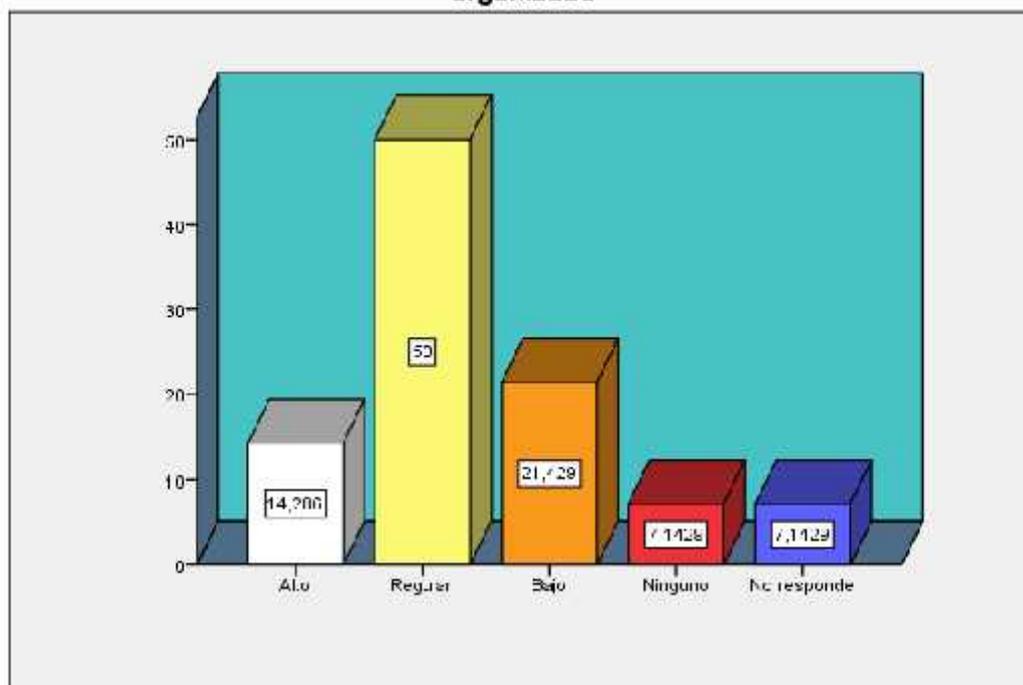
**¿Usted confía en los demás miembros de esta organización? Agente económico organizado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Alto	4	14,3	14,3	14,3
Regular	14	50,0	50,0	64,3
Valido	6	21,4	21,4	85,7
Bajo	2	7,1	7,1	92,9
Ninguno	2	7,1	7,1	100,0
No responde	2	7,1	7,1	
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 13  
GRADO DE CONFIANZA**

**¿Usted confía a los demas miembros de esta organizacion? Agente economico organizado**



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO  
Elaboración: El ejecutor.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Tal como se muestra en el cuadro N°10 y gráfico N° 13, (14) integrantes indican tener confianza con los demás productores, equivalente a la categoría de regular lo que representa el 50%; asimismo, (4) productores afirman que tienen alto grado de confianza con los demás socios representado en un 14%, mientras que (10) integrantes afirman lo contrario, es decir, no confían en sus propios integrantes.

Para trabajar en conjunto y compartir recursos, experiencias o información con una perspectiva de largo plazo es importante la confianza entre los asociados. Si esta no existe previamente a la constitución de la estrategia, entonces se deberán promover cuidadosas y sostenidas acciones para generarla y consolidarla, la confianza se construye principalmente a partir de las acciones cotidianas, en especial aquellas que permiten resolver o enfrentar situaciones adversas.

Dichas acciones para que sean creíbles y fiables se respalda con los documentos de gestión de la AEO Villa de Socca como estatutos, reglamentos internos, planes etc.

**CUADRO N° 11  
GRADO PARTICIPATIVO EN LA ORGANIZACIÓN**

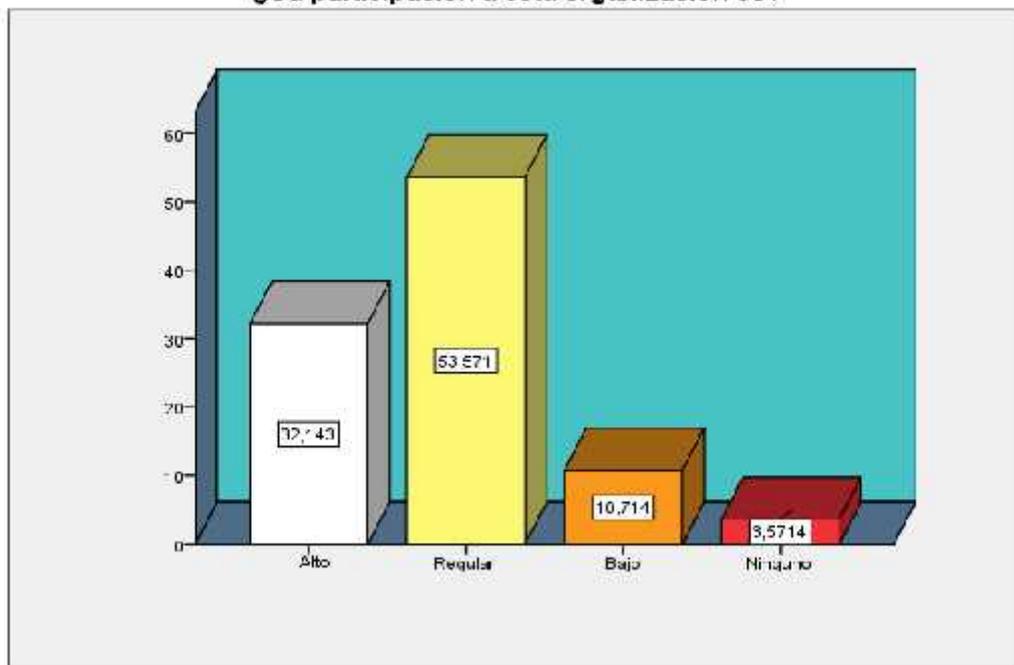
¿Su participación a esta organización es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Alto	9	32,1	32,1	32,1
Regular	15	53,6	53,6	85,7
Bajo	3	10,7	10,7	96,4
Ninguno	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 14  
GRADO PARTICIPATIVO EN LA ORGANIZACIÓN**

¿Su participación a esta organización es?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 11 y gráfico N° 14 se muestra (15) productores participa regularmente esto representa en un 53.6% y (9) productores participa con frecuencia representado un 32% y los restantes participa de manera esporádica o nada.

Una de las características de los productores de la AEO Villa de Socca es de trabajo mutuo y de participación que aún se sigue manteniéndose en estos lugares, esto favorece de manera que ellos mismos son los actores y beneficiarios en el actuar de la organización y son conscientes y participa responsablemente si es que no se cumpliera a estos eventos se le sanciona al infractor ya que por medio existe documentos para dicha acción.

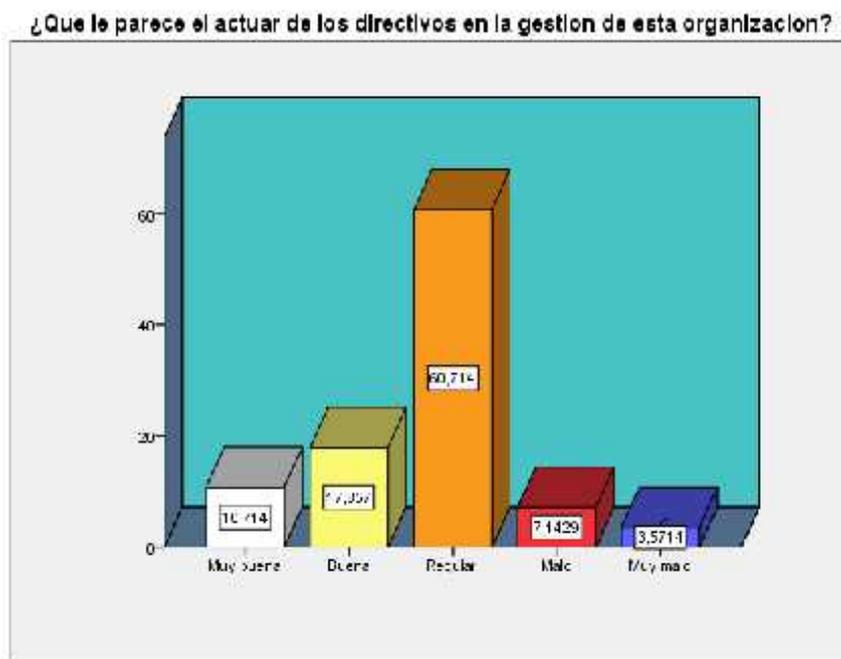
### CUADRO N° 12 ACTUAR DE LOS DIRECTIVOS

¿Qué le parece el actuar de los directivos en la gestión de esta organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy buena	3	10,7	10,7	10,7
Buena	5	17,9	17,9	28,6
Regular	17	60,7	60,7	89,3
Malo	2	7,1	7,1	96,4
Muy malo	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### GRÁFICO N° 15 ACTUAR DE LOS DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO  
Elaboración: El ejecutor.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Permite conocer a la persona que guía al grupo asociativo hacia el éxito, tiene que influir en los involucrados y gozara de una aceptación por su responsabilidad adquirida y compartida. En los resultados de la encuesta aplicada hay un 60% que califican que el actuar de los directivos es regular. Como podemos constatar en los resultados obtenidos un líder es de vital importancia en cada proceso ya que realizar asociatividad requiere de carácter y fortaleza para poder guiar a un grupo de personas que persiguen un mismo objetivo y para que exista un compromiso y participación general tal como se muestra en el cuadro N° 12 y gráfico N° 15.

Cabe precisar también que un 28% de los encuestados que

consideran como personas cabales en sus funciones encomendadas. Lo que es un factor importante para el desempeño de sus actividades, considerándose como necesario en este caso mayor motivación e implementación de recursos con el fin de cumplir en el 100% las tareas asignadas y de esta manera gozar de la aceptación de los clientes.

#### **5.1.2. Evaluación de los beneficios de la asociatividad empresarial que inciden en las políticas comerciales empresariales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora-2013**

Es la implantación del planeamiento de la estrategia comercial basado en el desarrollo de mezclas comerciales en un mercado que la empresa se propone conquistar que puede haber muchos modos posibles de satisfacerlos provechosamente para el cliente y para nosotros es en suma ambas partes.

Los productores de trucha de Villa de Socca antes de su creación de esta forma de organización AEO Villa de Socca no estaban en el nivel de funcionamiento como tal. Y viene al caso las interrogantes asociatividad empresarial respecto en la gestión comercial en la actual situación que incluye referente a las mezclas comerciales como canales de comercialización, diseño de producto, ventas, pagos, promoción, precios, etc.

**CUADRO N° 13**  
**SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

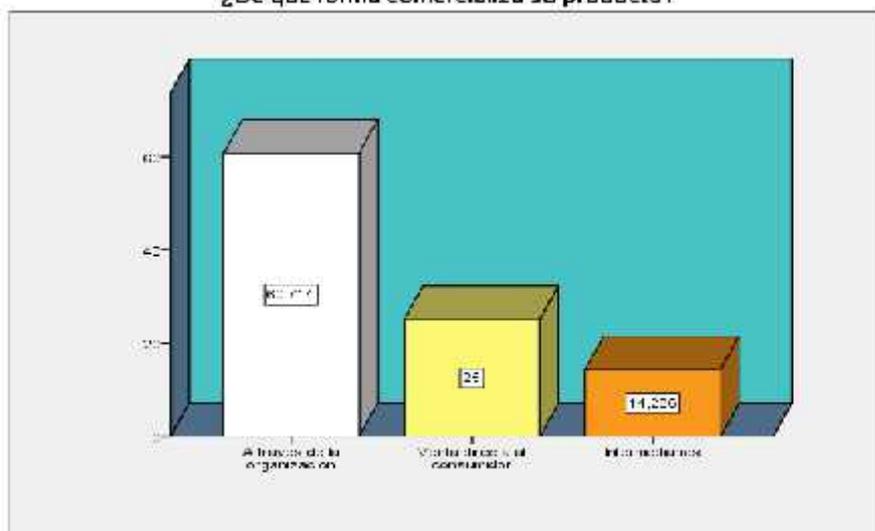
¿De qué forma comercializa su producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
A través de la organización	17	60,7	60,7	60,7
Venta directa al consumidor	7	25,0	25,0	85,7
Intermediarios	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboracion: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 16**  
**SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

¿De que forma comercializa su producto?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboracion: El ejecutor.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El sistema de comercialización implantado por la organización, es formando un comité de comercialización bajo la intermediación de ella, inicialmente hace el labor de hacer contactos con los comercializadores de trucha de manera asociada formando como alianzas, cabe señalar lo que se diferencia de la venta tradicional es aquí donde se practica un alto grado de fidelización con el intermediario tal

es así que los encuestados saben con quien negocia de manera que optan en primer lugar en vender sus productos a través de la organización como se muestra en el cuadro N°13 y gráfico N° 16, con un 60% seguido de la venta directa.

El sistema de comercialización de la trucha se debe adecuar produciendo de acuerdo a las preferencias del cliente y los pedidos requeridos con la intermediación de la organización.

**CUADRO N° 14  
VENTAS**

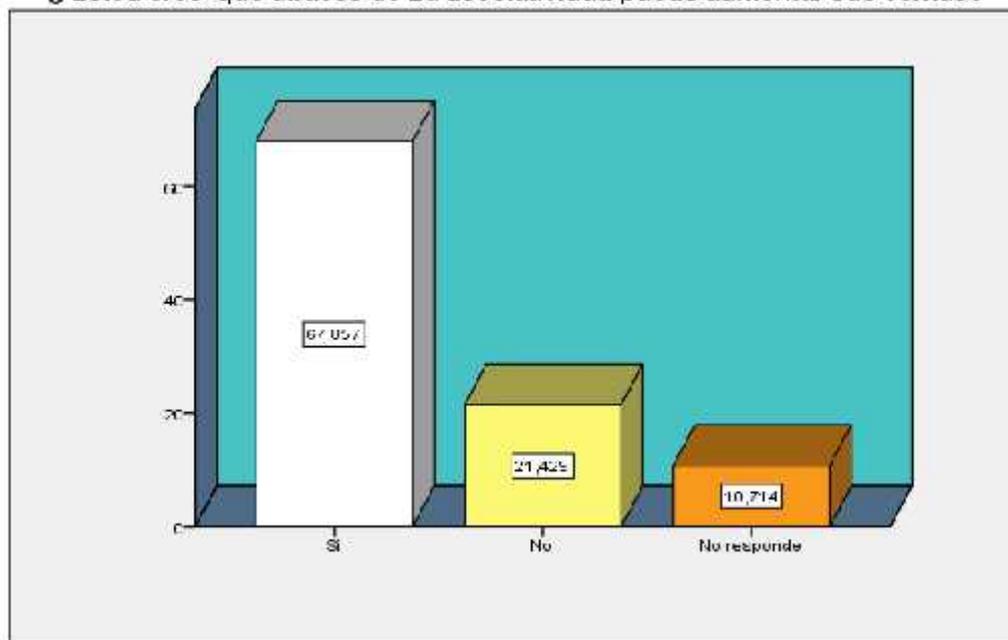
**¿Usted cree que a través de la asociatividad puede aumentar sus ventas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	19	67,9	67,9	67,9
	No	6	21,4	21,4	89,3
	No responde	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### GRÁFICO N° 17 VENTAS

¿usted cree que a través de La asociatividad puede aumentar sus ventas?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 14 y gráfico N° 17, se presentan los resultados sobre los beneficios que pueda tener en las ventas del producto con la organización, según los indicadores los resultados muestran lo siguiente:

La mayoría de los productores Truchicolas (19) cree que a través de la asociatividad puede aumentar sus ventas con un si lo que representa el 67.8% mientras (6) productores indicaron que no el cual representa en 21.4% y los restantes no sabe no opina.

Los productores de trucha de la AEO Villa Socca entienden muy bien por la experiencia misma, que las ventas son vitales es decir, si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salario, es decir no hay nada estaría condenados a morir como se dice, toda empresa vive por lo que vende,

por tal razón los productores han tenido la iniciativa de formar o ser parte de esta organización y tienen la esperanza de que sus ventas puede aumentar mediante esta forma de asociatividad.

**CUADRO N° 15  
RAZONES EN VENDER A LA ORGANIZACIÓN**

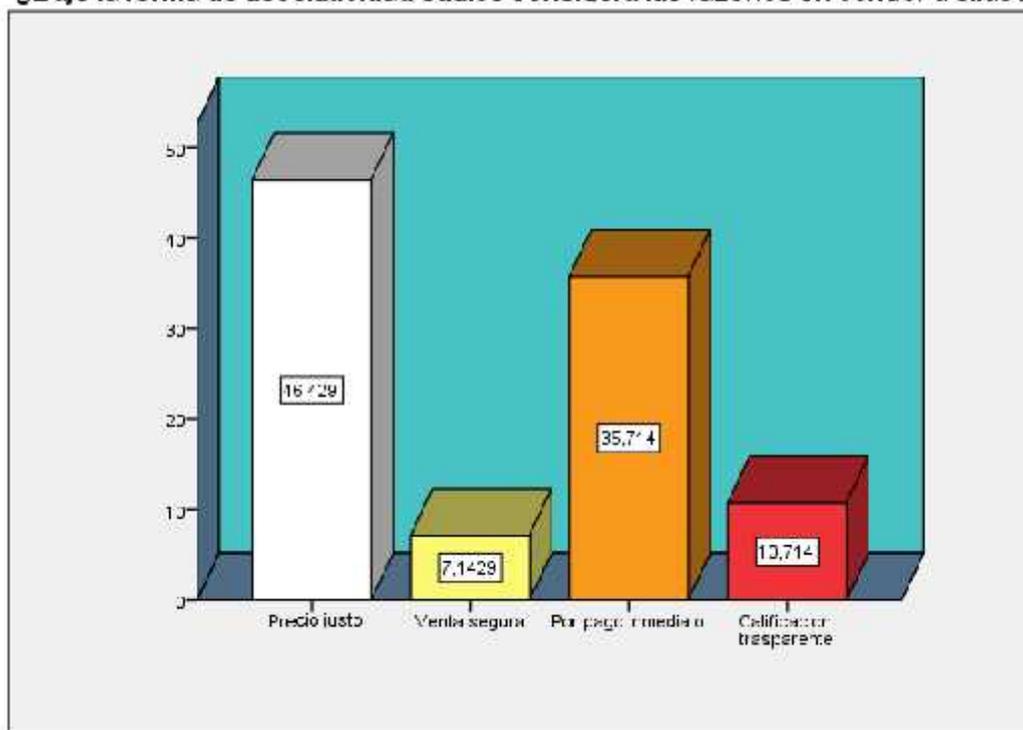
¿Bajo la forma de asociatividad cuales considera las razones en vender a ellas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje
Precio justo	13	46,4	46,4	46,4
Venta segura	2	7,1	7,1	53,6
Valido Por pago inmediato	10	35,7	35,7	89,3
o Calificación transparente	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	n

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 18  
RAZONES EN VENDER A LA ORGANIZACIÓN**

¿Bajo la forma de asociatividad cuales considera las razones en vender a ellas?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 15 y gráfico N° 18 se observa que las razones en vender a través de la organización, a un precio justo son (13) integrantes que representa un 46.4%, seguido de (10) productores que mencionan por un pago inmediato, que representa un 35.7% respectivamente.

En efecto, en la actualidad la comercialización de la trucha en el ámbito de estudio se realiza en forma tradicional y desorganizada, favoreciendo a los comerciantes intermediarios, motivo por el cual lo que se pretende es buscar alternativas, de que sus productos sean vendidas a través de un comité de comercialización de la organización y lograr el mejor precio posible por sus productos y evidencian los productores que este modelo asociativo es favorable.

### CUADRO N° 16 INNOVACIÓN DEL PRODUCTO PARA SU VENTA

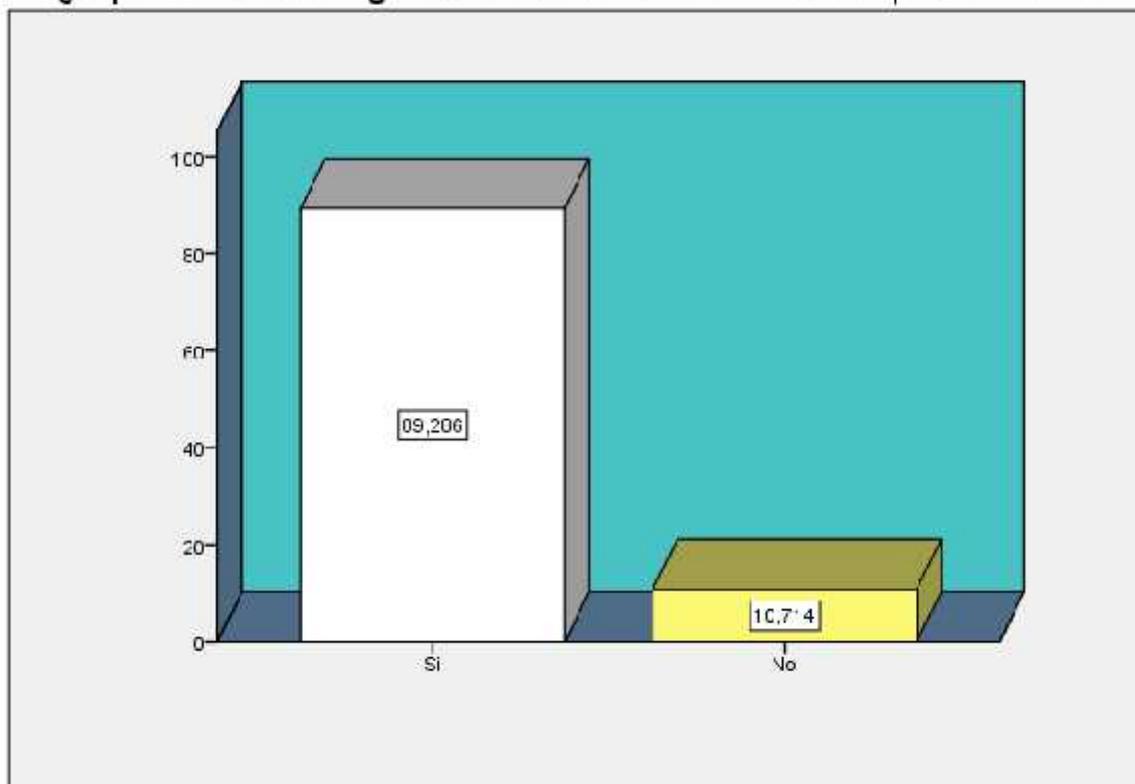
¿El producto recibe alguna innovación acondicionamiento para su venta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	25	89,3	89,3	89,3
No	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### GRÁFICO N° 19 INNOVACIÓN DEL PRODUCTO PARA SU VENTA

¿El producto recibe alguna innovación acondicionamiento para su venta?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO  
Elaboración: El ejecutor.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N°16 y gráfico N°19, se muestra que la mayoría de los productores (25) mencionan que si reciben alguna innovación del producto lo que representa en un 89% mientras que (3) productores indicaron con un no el cual representa el 10.7% del total.

A través de la organización ha sido posible complementar directa o indirectamente al producto en primer lugar en su acondicionamiento, que permita el manipuleo inocuo, ya que anteriormente se usaban medios no adecuados por su característica el producto es perecible acelera su descomposición.

En segundo lugar es la adecuación del producto en relación a sus pedidos del cliente especificando en relación a la textura, talla, grado de pigmentación etc. cabe mencionar que algunas veces también se eviscera para su traslado del producto en viajes distantes.

**CUADRO N° 17  
PRECIOS**

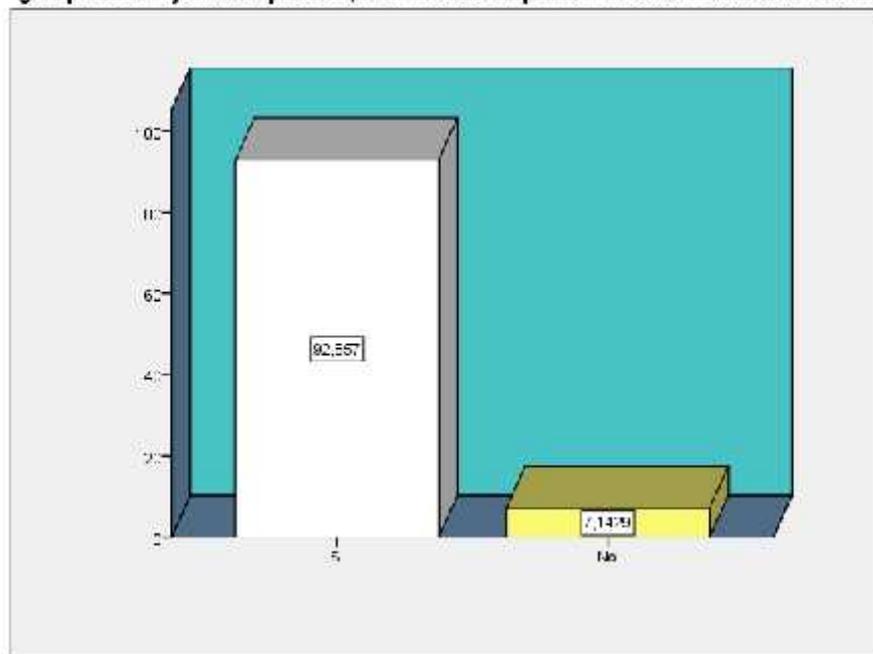
¿Se puede mejorar los precios, cuando se adopte en la forma de asociatividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valid Si	26	92,9	92,9	92,9
No	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

**GRÁFICO N° 20  
PRECIOS**

¿Se puede mejorar los precios, cuando se adopte en la forma de asociatividad?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N°17 y gráfico N° 20, se presentan los resultados en la fijación de precios, la mayoría de los productores 26 cuando se adopte en la forma de asociatividad representado en 92% cree que si puede mejorar los precios y solo 02 productores representado en 7% cree lo contrario. Normalmente una empresa necesita conocer y analizar cada uno de los elementos y factores utilizados en la producción de un bien o servicio, con la finalidad de calcular de manera adecuada el precio de venta.

En efecto los productores de trucha de la AEO Villa de Socca la mayoría se delinear al modelo asociativo y creen mejorar los precios, sincerar todos los variables que influyen en la producción de trucha.

### CUADRO N° 18 BENEFICIOS BAJO LA FORMA DE ASOCIATIVIDAD

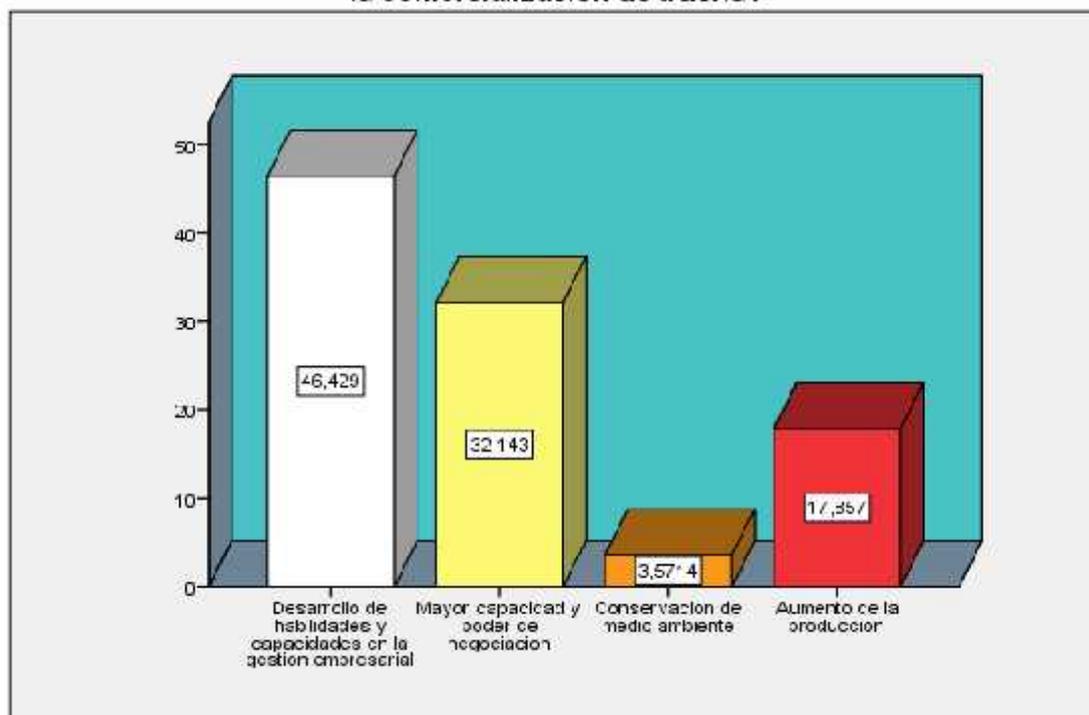
¿Cuáles son los beneficios que obtiene usted bajo la forma de asociatividad en la comercialización de trucha?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valid				
Desarrollo de habilidades y capacidades en la gestión empresarial	13	46,4	46,4	46,4
Mayor capacidad y poder de negociación	9	32,1	32,1	78,6
Conservación de medio ambiente	1	3,6	3,6	82,1
Aumento de la producción	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### GRÁFICO N° 21 BENEFICIOS BAJO LA FORMA DE ASOCIATIVIDAD

¿Cuales son los beneficios que obtiene usted bajo la forma de asociatividad en la comercialización de trucha?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En términos generales los productores buscan bienestar basado en gestión empresarial lo que englobaría como en gestión de precios, pagos, comercialización etc. Esto reflejado en el conocimiento y aprendizaje colectivo. En ese sentido los integrantes de la asociación comparten la idea de que lo más importante es el desarrollo de habilidades y capacidades en la gestión empresarial que identifican como beneficioso con un 46% de los participantes como se muestra en el cuadro N° 18 y gráfico N° 21.

**CUADRO N° 19**  
**CONDICIONES DE PAGO**  
**¿Las condiciones de pago son?**

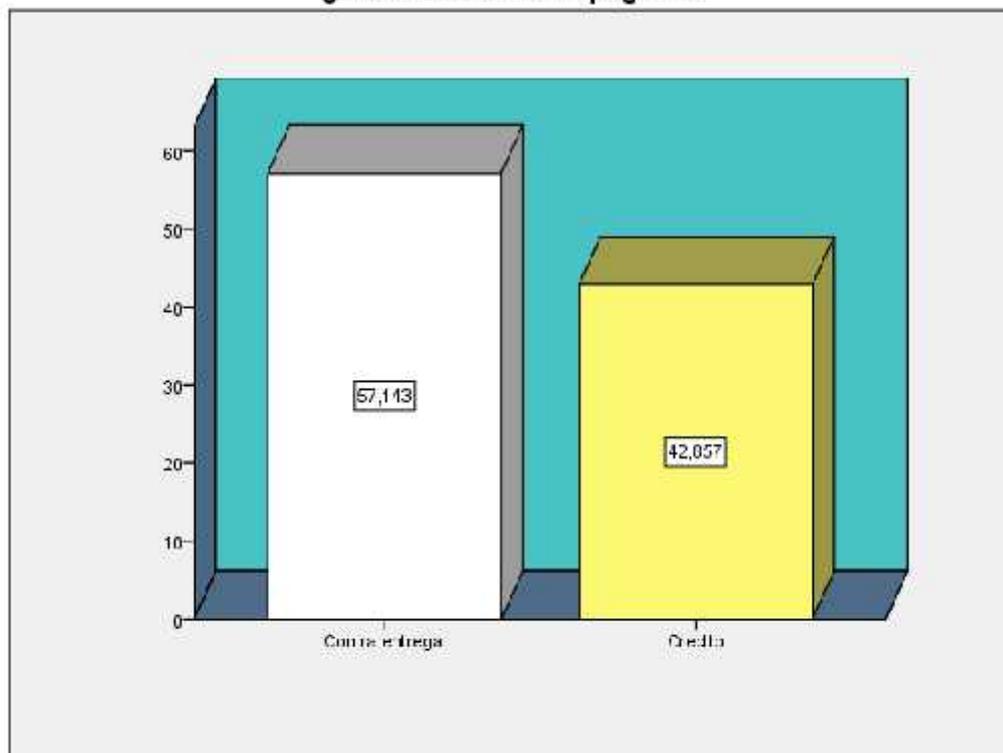
¿Las condiciones de pago son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulada
Contra entrega	16	57,1	57,1	57,1
d Credito	12	42,9	42,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor

**GRÁFICO N° 22**  
**CONDICIONES DE PAGO**

¿Las condiciones de pago es?



Fuente: Encuesta a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Bajo esta forma de trabajo las condiciones fueron cambiando favorablemente que anteriormente que no fue así tal como se muestra en el cuadro N°19 y gráfico N°22 que un 57% de los participantes tienen la expectativa sobre este aspecto.

**CUADRO N° 20**

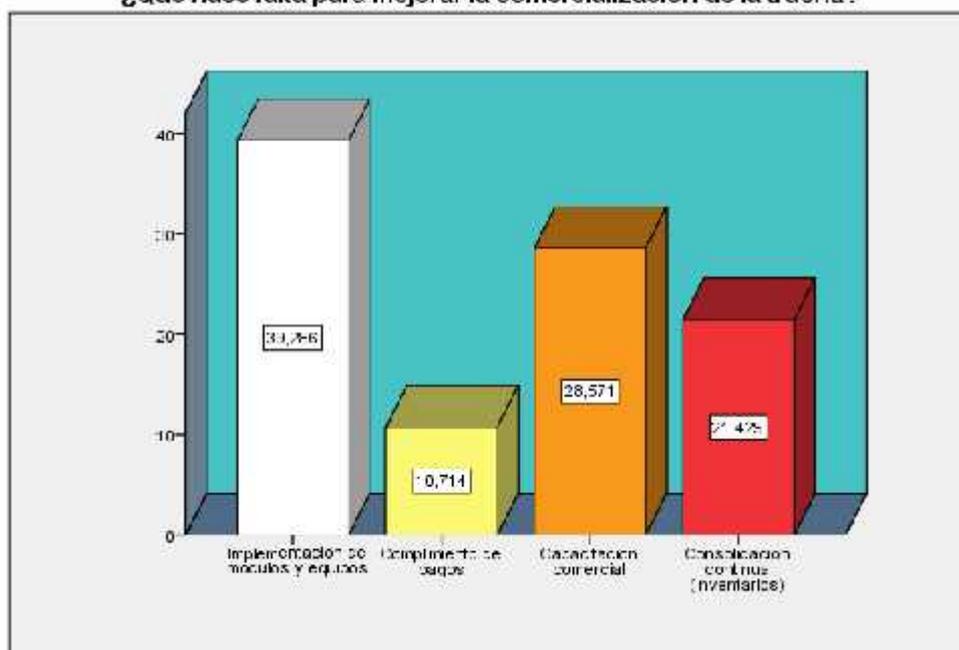
**MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN**  
 ¿Qué hace falta para mejorar la comercialización de la trucha?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Implementación de módulos y equipos	11	39,3	39,3	39,3
Cumplimiento de normas	3	10,7	10,7	50,0
Capacitación comercial	8	28,6	28,6	78,6
Consolidación continua (inventarios)	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
 Elaboración: El ejecutor

**GRÁFICO N° 23**  
**MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION**

¿Que hace falta para mejorar la comercializacion de la trucha?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO  
 Elaboración: El ejecutor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 20 y gráfico N° 23, se presentan los resultados e indican priorizando la implementación de módulos y equipos (11) integrantes representado en un 39% seguido de cerca de (8) personas consideran importante sobre la capacitación comercial representado en un 28.5%.

Para mejorar la comercialización consideran importante que en primer lugar se debe de implementarse de módulos de equipo para la comercialización como balanzas eléctricas, cajas de estiba para acondicionar el producto, en vista de que los productores usan medios de transporte no adecuados como baldes reciclados, productos expuestos al medio ambiente que acelera la descomposición del producto, por esa razón es necesario emplear un vehículo acondicionado que permita el manipuleo del producto.

**CUADRO N° 21**  
**USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

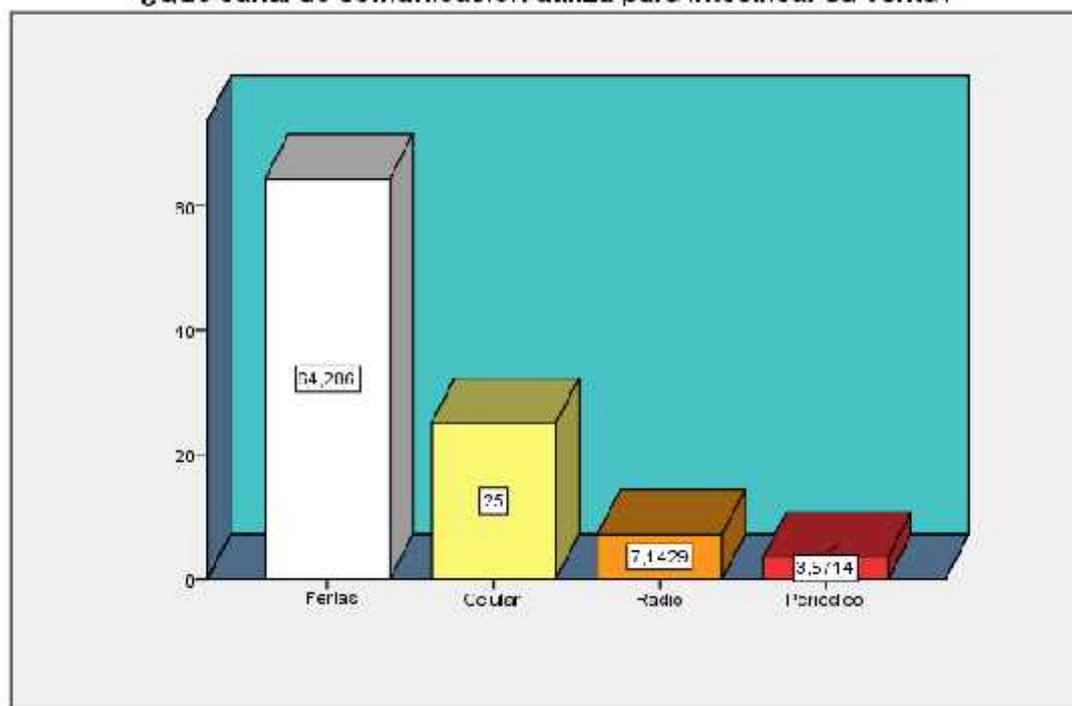
¿Qué canal de comunicación utiliza para intensificar su venta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Ferias	18	64,3	64,3	64,3
Celular	7	25,0	25,0	89,3
Radio	2	7,1	7,1	96,4
Periódico	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor

### GRÁFICO N° 24 USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

¿Que canal de comunicacion utiliza para intesificar su venta?



Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro y gráfico N° 21, 24 respectivamente indica que (18) productores de otra forma participan en las ferias para hacer conocer sus productos, representado al 64.2% y (7) productores que utiliza sus celulares representados en un 25%, y un mínimo porcentaje de los integrantes optan por medio escrito y radial.

Es uno de los elementos que permite presentar al cliente el producto en lo que respecta de los productores de trucha AEO Villa de Socca generalmente participan en los eventos relacionados a la actividad truchicola con el fin de intensificar la venta a partir de un adecuado programa de promoción, que se puede lograr dar a conocer el producto trucha e incrementar el consumo del mismo.

### **5.1.3. Propuesta de plan de negocio para el mejoramiento del proceso de producción y comercialización en la crianza de trucha Villa Socca del distrito de Acora**

Se propone un plan de negocio que permita mejorar la gestión comercial de los productores de trucha AEO Villa Socca del distrito de Acora.

En este sentido el objetivo de este plan es en primer lugar de fortalecer a la organización con un enfoque comercial y encaminar a las acciones y estrategias propuestas en este plan. (VER ANEXO 01).

## **5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

A continuación se efectúa la contrastación de hipótesis propuesta basada en los resultados obtenidos producto de esta investigación.

### **5.2.1. DE ACUERDO A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

**La forma de asociatividad empresarial permitirá diseñar estrategias comerciales acorde a las necesidades de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora**

En el cuadro N° 09 y gráfico N° 12 respecto a Tipos de Asociatividad los resultados indican que el tipo de asociatividad más favorable es el tipo Alianza Estratégica, según los resultados la mayoría (15) productores, representado por el 53.6% indican que tienen pleno conocimiento del tipo de asociatividad que se pueda aplicar en su organización como es las alianzas estratégicas, mientras que 35.7% indica que no conoce ninguna de las tres, representado en (10)

integrantes y apenas (2) de la forma clúster y (1) de consorcios.

En el cuadro N° 08 y gráfico N° 11 respecto motivos para asociarse bajo esta forma de organización indican la mayoría (16) productores representado por el 57.1% indican que su motivación para asociarse es la búsqueda de mayores beneficios económicos así mismo (8) productores representado por el 28.6% indican que es beneficioso trabajar colectivamente, a diferencia del 3.6% de productores que no desean formar parte de esta forma de organización.

Así mismo, el cuadro N° 16 y gráfico N° 19 respectivamente muestra que la mayoría de los productores (25) mencionan que mediante esta forma de asociatividad han incorporado innovación de su producto lo que representa un 89%, el diseño de esta estrategia mejora las ventas en el AEO Villa Socca.

De esta manera confirmamos con estos resultados la hipótesis específica N° 1.

### **5.2.2. DE ACUERDO A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

**Los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora, emprenden el mecanismo de la asociatividad empresarial. Esto traerá beneficios, e incidirá en las políticas comerciales empresariales.**

El cuadro N° 18 y gráfico N° 21 nos permiten contrastar la hipótesis específica N° 2 a la pregunta sobre los beneficios que se obtiene bajo la forma de asociatividad en la comercialización, más del 46,4%

representado en (13) productores señalan que es beneficioso adoptar un modelo asociativo a través de ella han desarrollado sus habilidades y capacidades en las políticas comerciales esto reflejado en precios, pagos, comercialización y servicio al cliente.

En el cuadro N° 17 y gráfico N° 20, se presentan los resultados en la política de fijación de precios, la mayoría de los productores (26) representado en 92% cree que si puede mejorar los precios de trucha y solo (2) productores representado en 7% cree lo contrario. En efecto los productores de trucha de la AEO Villa Socca la mayoría se delinear al modelo asociativo y creen mejorar los precios, sincerar todos los variables que influyen en la producción de trucha.

En el cuadro N° 19 y gráfico 22, que un 57% de los participantes representado (16) cree o tienen la expectativa de cambio de las condiciones de pago inmediato, implantado bajo esta forma de trabajo las condiciones fueron cambiando de forma progresiva.

En el cuadro N° 20 y gráfico N° 23, se presentan los resultados e indican priorizando la implementación de módulos y equipos (11) integrantes representado en 39%, con el propósito de que el manipuleo sea de forma adecuado y satisfaga al cliente.

De esta manera confirmamos con estos resultados la hipótesis específica N° 2.

### 5.2.3. DE ACUERDO A LA HIPÓTESIS GENERAL

**La asociatividad empresarial incidirá favorablemente en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora.**

Para contrastar la hipótesis general observemos los cuadros N° 10, 11, 12 en el que se señala que bajo el modelo asociativo se construye la confianza, trabajo en equipo, compromiso, participación en cadena, etc., basado en objetivos comunes, negocios conjuntos, promoción o intensificar el desarrollo de la actividad en transferencia de tecnología en la producción e investigación de mercados, esto definitivamente mejora la gestión comercial.

En el cuadro N° 14 y el gráfico N° 17 evidencia que la mayoría de los productores truchicolas (19), equivalente al 67% han visto incrementar sus ventas, ellos han entendido que las ventas son vitales, si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salario, toda empresa lo que busca son mejorar sus utilidades, por dicha razón los productores han tenido la iniciativa de incorporarse a este modelo asociativo.

De esta manera se confirma con estos resultados la hipótesis general.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que el tipo de asociatividad empresarial que mejor se adapta para los productores de la AEO Villa Socca, es la alianza estratégica, según los resultados del cuadro N° 09 y gráfico N°12, la mayoría de los productores (15), representado por el 53.6% indican que conocen este tipo de asociatividad y han decidido aplicarla en su organización; con este modelo los productores han experimentado mayores beneficios como mayor cooperación, trabajo en equipo, mayor comunicación y confianza con el único propósito de mejorar los negocios conjuntos.
2. Con el modelo de asociatividad empresarial los productores de la AEO Villa Socca, representado por el 46,4%, han desarrollado habilidades y capacidades en la gestión empresarial.
3. Bajo el modelo de asociatividad empresarial según los cuadros N° 10, 11, 12 se encontró que bajo dicha forma organizativa se construye mayor confianza, trabajo en equipo, compromiso, participación en cadena y negocios conjuntos; estos factores mejoran la gestión comercial.
4. Se ha optimizado el sistema de comercialización para los productores de trucha AEO Villa Socca-Acora a través de un comité de comercialización el que establece relaciones comerciales eficientes

con clientes y/o empresas formales.

5. Se ha implementado nuevas formas de acondicionamiento para la comercialización de la trucha, destinándose lugares apropiados para el manipuleo utilizando balanzas digitales, cajas de estiba, indumentaria y material de trabajo.
  
6. La asociatividad empresarial es un mecanismo facilitador que contribuye directamente en la toma de decisiones para la comercialización en la AEO Villa Socca lo que favorece en el manejo de precios, las condiciones de pago, ventas a nivel individual y colectivo.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe intensificar el modelo asociativo alianzas estratégicas con otras organizaciones de productores de trucha, con proveedores de alimento balanceado, con comercializadores de los alevinos beneficiando a toda actividad acuícola.
2. Al productor truchicola adoptar nuevas formas de conducta donde prevalezca la confianza, el liderazgo y la cooperación entre los integrantes de la asociación, asimismo, implementar documentos de gestión organizacional, productivo y comercial.
3. A las entidades gubernamentales y privadas fortalecer y ampliar los beneficios de este modelo asociativo empresarial en las zonas rurales de la región sur, para propiciar su emprendimiento.
4. Los productores deben transformar y diversificar sus productos tomando en cuenta su capacidad de producción, su estacionalidad de manera que se puede ampliar sus mercados e incentivar a la población su consumo utilizando medios de comunicación.
5. A los productores de la AEO Villa Socca, sensibilizarse sobre los beneficios de la asociatividad ya que ella posibilita una eficaz gestión empresarial.

**BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Asociación Civil Labor (2010). Mejorando la rentabilidad truchicola. Puno- Perú
- Alata, A. V. (Octubre de 2005). Cadenas Productivas. Puno, Perú: Dirección Regional Agraria-Puno.
- Amezaga, C. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador.
- Charaja Cutipa, F. (2011). Metodología de la Investigación. Puno: MAPIC.
- Dini, M. (2010). Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación empresarial. Cooperazione Italiana, 21-22.
- Fernández Collado, C. y., & Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- Fernández, G. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes. Lima.
- García, J. (2006). Ventaja Competitiva a través del Desarrollo de Clúster Empresariales. Contabilidad y Negocios, 3-5.
- Gary, k. P. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. México: Pearson.
- Gutiérrez Castillo, F. H. (2009). Costos de producción y comercialización de trucha en las empresas acuícolas Lagomar SRL - Chucuito y Tiburón de Lagos SRL - Juli - Tesis de Pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernandez J.L.(2008). Gestión Comercial, Ventas Distribución.Lima-Peru
- Hitt, A. M., Duane, I., & Hoskisson, E. (2007). Administración Estratégica. México: Thomson.
- Jerome E. McCarthy (1980). Comercialización, un enfoque gerencial. Lima.
- Maguiña. F., R. (2003). Joint Venture: Estrategia para lograr la Competitividad Empresarial en el Perú. Notas Científicas,73-78

- Marijuan de Santiago, L. (2013). Alianzas estratégicas. Madrid: ESIC.
- Maximixe. Consult, S. A. (2010) Elaboración del estudio de mercado de la trucha en Arequipa, Cuzco, Lima, Huancayo y Puno".
- Orozco F., C. (2005). La configuración de Empresas Integradoras. Mexico.
- Pallares, Z. (2004). Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad. Bogotá.
- Palli Ramos, A. (2013). Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro - 2013 - Tesis de Pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Pérez Chulia, M. (2002). Alianzas de Colaboración. Modelos de Cooperación Empresarial.
- Porter E, M. (1998). Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Vergara.
- Promexico. (s.f.). Alianzas Estratégicas una herramienta de competitividad internacional. 10.
- Puno, U.N.A. (2015). Seminario internacional de la trucha. Puno 2015, promoviendo una truchicultura rentable y sostenible 10-12 de Marzo.
- República, C. d. (1997). Ley General de Sociedades. En C. P. Republica.Lima.
- Rodríguez Ortiz, A. (2005). Historia del Perú. Lima: Lumbreras.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. Caracas.
- Sallenave Jean, Paul (1985). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá.
- Turpo Huarcaya, V. L. (2012). Asociatividad empresarial y comercialización de la fibra de alpaca de la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca y Llamas de Macusani - Tesis de Pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Vegas Rodríguez, J. C. (2008). Asociatividad. Proyecto de Cooperación UE- PERU/PENX, 34.
- Vela Torres, P. (2006). Asociatividad Empresarial.

**Webgrafia**

Arbañil Chicoma, B. (26 de mayo de 2007). [www.RedJus.com](http://www.RedJus.com). Obtenido de [www.RedJus.com](http://www.RedJus.com): <http://www.RedJus.com>

Agullo, F. (2000). [www.mincetur.gob.es/publicacionesperiodicas/economiaindustrial](http://www.mincetur.gob.es/publicacionesperiodicas/economiaindustrial).

F.A.O, O. d. (julio de 2011). [www.fao.org/home/es/](http://www.fao.org/home/es/). FAO. (2012).

[www.stratbrouch](http://www.stratbrouch)

Iguera, M. (11 de Agosto de 2013). Asociatividad en PYMES. Obtenido de <http://www.lecantolas40.com.ar/egifts/asociatividad.pdf>

López Noreña, G. (29 de 11 de 2010). [www.eumed.net/ce/2010/gln2.htm](http://www.eumed.net/ce/2010/gln2.htm). Obtenido de [www.eumed.net/ce/2010/gln2.htm](http://www.eumed.net/ce/2010/gln2.htm).

Moreno, L. (s.f.). [www.leonciomoreno.com.ure-es-web.pdf](http://www.leonciomoreno.com.ure-es-web.pdf). Obtenido de [www.stratbrouchure-es-web.pdf](http://www.stratbrouchure-es-web.pdf). Obtenido de [www.stratbrouchure-es-web.pdf](http://www.stratbrouchure-es-web.pdf). De

Vegas Rodríguez, J. (s.f.). [www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs-taller/presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/%asociatividad%2020080912](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs-taller/presentaciones_Tumbes_y_Piura/%asociatividad%2020080912).

Vela Torres, P. (2010). [www.mincetur.gob.pe/artesanía/promoartesanía/Raul\\_Vela\\_Torres.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/artesanía/promoartesanía/Raul_Vela_Torres.pdf).

# ANEXOS

## ANEXO N° 01 PROPUESTA PLAN DE NEGOCIO

### 1 NEGOCIO

#### 1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio busca mejorar el proceso productivo y de comercialización de los AEO dedicados a la producción de truchas en jaulas flotantes en el centro poblado de Villa Socca, Distrito de Acora Provincia de Puno, a través de:

1. Implementación de jaulas mejoradas, de mayor rendimiento, menos riesgo de y mayor periodo de vida útil.
2. Impulsar el proceso de comercialización asociativa a través de la conformación de comités de comercialización de Trucha.
3. Reducir costos de producción a través de la adquisición asociativa de Alimento Balanceado.
4. Mejorar el nivel de gestión de cada uno de los socios de la AEO, mediante la implementación de registros de control y costos de producción.

#### a) Ubicación de la propuesta en la cadena productiva

La puesta en valor del presente plan de negocios, será principalmente en el aspecto de producción en la crianza de truchas en jaulas flotantes a menor escala bajo el sistema intensivo.

**Cuadro N° 001: Ubicación de la cadena de Valor**

Ubicación de la Cadena Productiva	Marcar
Producción	X
Post-producción	X
Transformación	
Comercialización	

#### b) Experiencia

El horizonte de planeamiento del presente plan de negocio será de 12 meses a partir de la aprobación, periodo en el que se podrá demostrar los resultados expuestos.

## 1.2 DEFINICIÓN DEL NOMBRE

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN EN LA CRIANZA DE TRUCHAS EN JAULAS FLOTANTES, EN EL CENTRO POBLADO DE VILLA SOCCA, DISTRITO DE ACORA, PROVINCIA DE PUNO.**

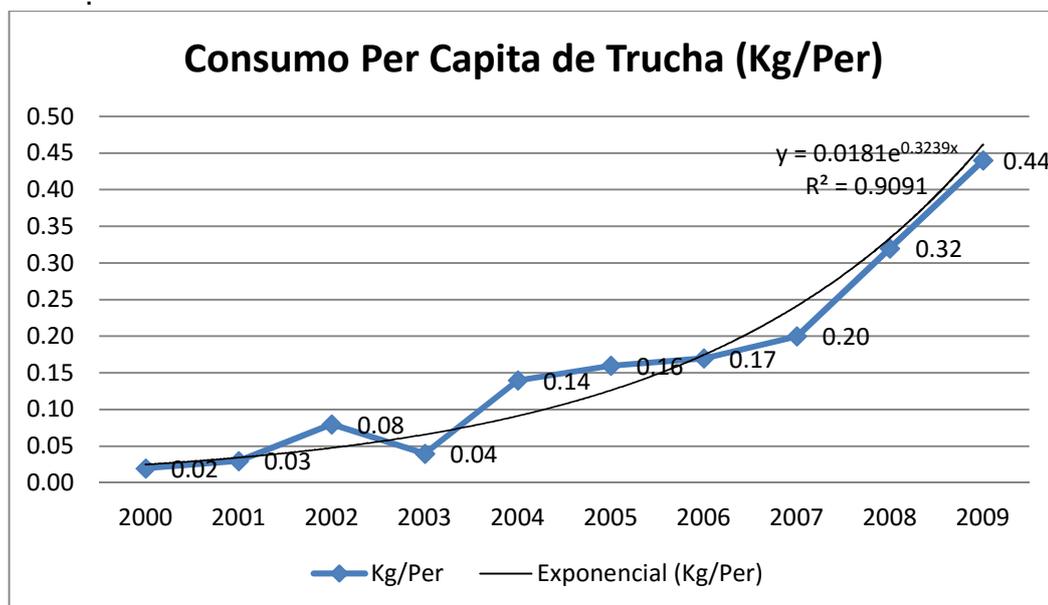
## 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y PRIMARIA

El consumo de trucha en el Perú aún no está muy extendido, por lo que en el año 2005 se tiene un consumo promedio de 1.45 kg/persona anual (FAO, 2007). Sin embargo en los últimos años, como consecuencia del despegue internacional de la cocina peruana, esta especie ha incrementando su participación en la dieta de los consumidores peruanos, así mismo la comercialización de trucha en las zonas de producción se realiza en menor escala en la presentación de fresca entera, debido a la carencia de logística de conservación.

Adicionalmente, es importante conocer el potencial margen de crecimiento que tiene el consumo de trucha a nivel nacional. Mientras que el consumo per capita de pescado bordea los 20 Kg., el de trucha esta cerca al 0,5 Kg., todo ello al 2009. Sin embargo, se observa un rápido crecimiento del consumo de trucha en los últimos 3 años que va de la mano con el aumento de la oferta de trucha (se triplicó del 2005 al 2009). Ello demuestra que la trucha está creciendo en la aceptación de la población y que viene ganando espacio en el mercado local frente a otras especies.

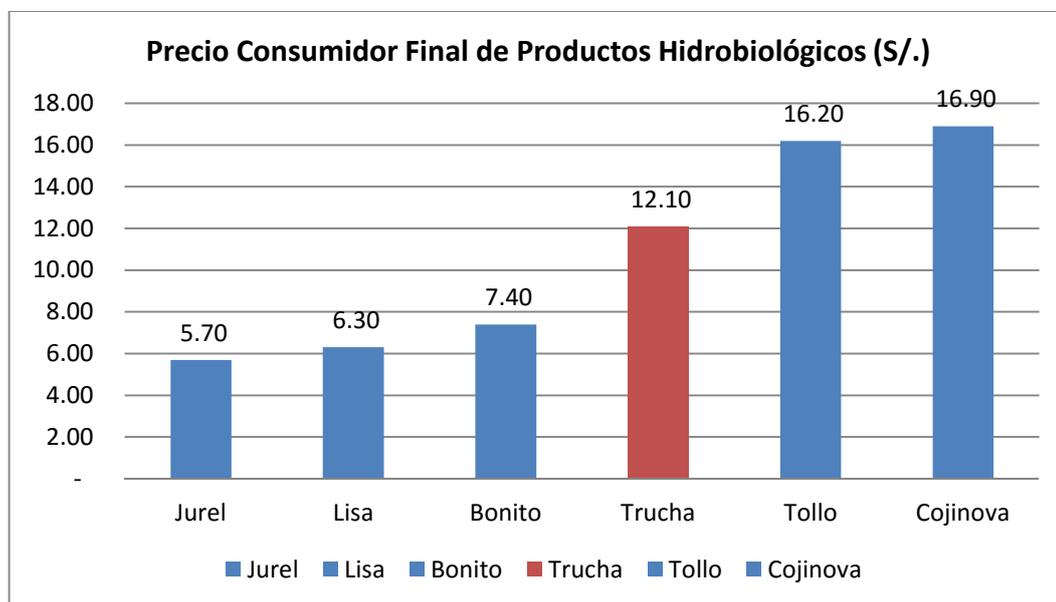
**Grafico N° 001: CONSUMO PERCAPITA DE TRUCHA**



El consumo de la trucha esta asociado a la oferta disponible y al precio en el mercado. El precio promedio de trucha pagado por los canales institucionales en Puno, Cusco y Juliaca es de S/. 12,1 x kg., encontrándose por encima del jurel y liza, principales especies consumidas en el mercado interno, en las zonas de

menor poder adquisitivo. Por su parte, el precio de la trucha se encuentra por debajo del registrado por la cojinova y el tollo.

**Gráfico N° 002: PRECIO PROMEDIO DE LA TRUCHA**



## 2.2 ANÁLISIS DE DEMANDA

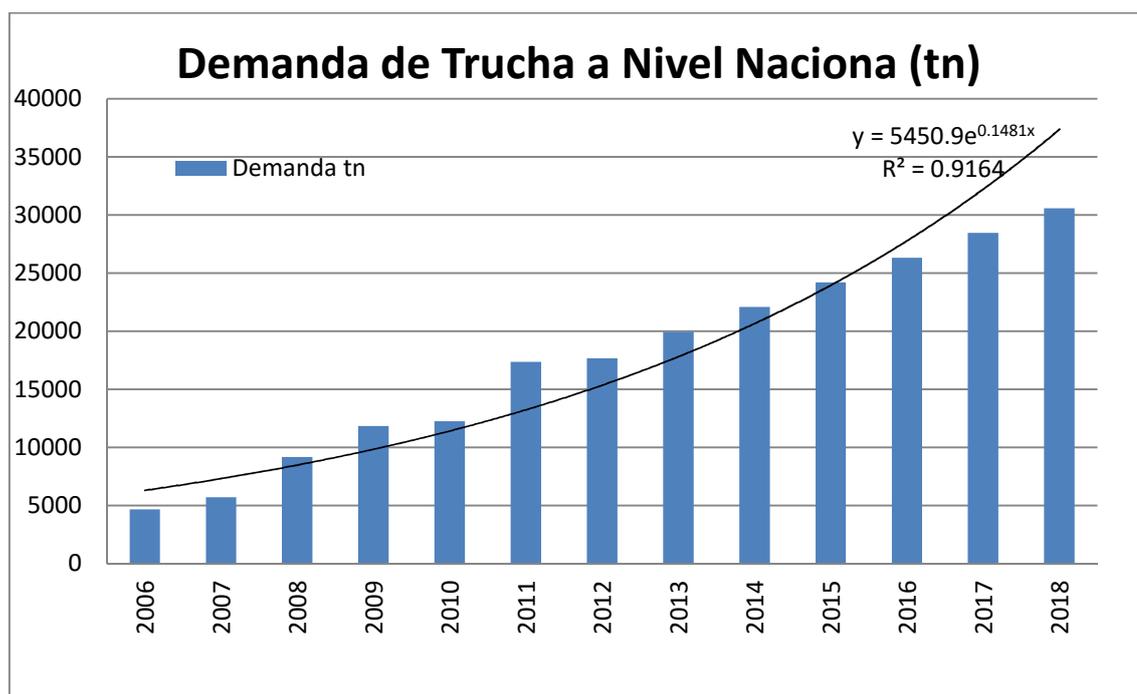
Según datos estadísticos del ministerio de la producción la demanda de trucha en el 2011 fue de 17368 tn y 2012 de 17668 tn, si efectuamos una proyección para estimar la demanda futura nacional tenemos que en el año 2018 se llegaría a un total de 30,579 tn, situación que hace aun mas atractiva la dedicación e impulso de esta actividad.

**Cuadro N° 002: DEMANDA NACIONAL DE TRUCHA**

AÑOS	Demanda tn
2006	4683
2007	5722
2008	9174
2009	11839
2010	12264
2011	17368
2012	17668
2013	19954
2014	22079
2015	24204
2016	26329
2017	28454
2018	30579

FUENTE. Produce

**Grafico N° 003: DEMANDA DE LA TRUCHA A NIVEL NACIONAL**



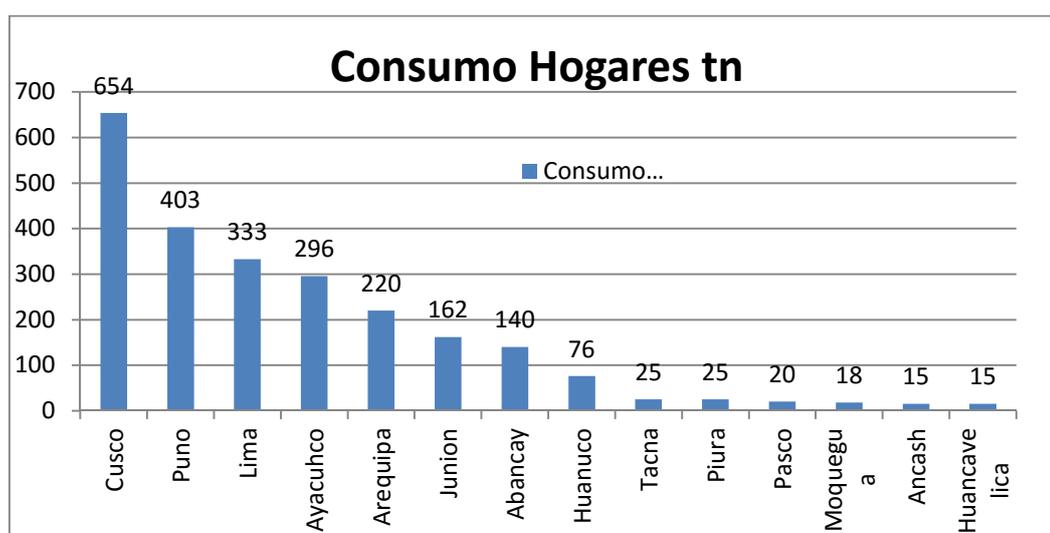
FUENTE. Produce

El mercado principal de nuestro producto (Trucha) serán los mercados de Puno, Juliaca y Cusco, adicionalmente se promueve la comercialización asociativa para los mercados nacionales, principalmente Cusco, Arequipa y Lima, donde la trucha se comercializa en las presentaciones de fresca entera eviscerada en tallas que oscilan entre 150 gr, 200gr y 330 y 1000 gramos por unidad.

Los precios oscilan según la zona productora, así como la calidad y presentación, pudiendo costar en puno la trucha entera puesta en playa en S/ 8.50 y en destino S/ 9.50 a S/. 10.00 y S/ 12.00 según estacionalidad.

Según información de mercado se tiene que el consumo de trucha en los principales Hogares que se detalla en el siguiente grafico.

**Gráfico N° 004: CONSUMO DE TRUCHA EN SEGMENTO DE HOGARES**



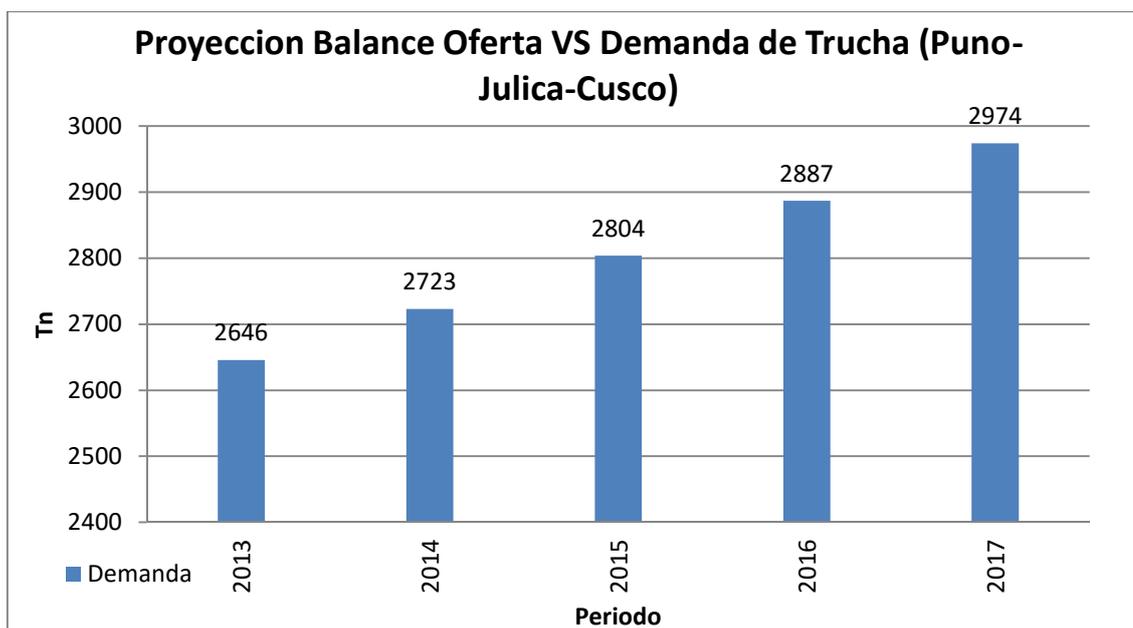
FUENTE: Estudio de Mercado PETT

Efectuando una proyección en el consumo de trucha para nuestro mercado objetivo se observa que en las ciudades de Puno, Juliaca y Cusco el consumo de trucha en el 2011 es de 2499 tn de Trucha llegando en el 2017 a 2974, tal como se muestra en las proyecciones efectuadas en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 003: PROYECCION DEL CONSUMO DE TRUCHA EN LAS CIUDADES DE PUNO, CUSCO Y AREQUIPA**

DETALLE	CIUDADES	Tasa de Crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población por Provincias	Puno	0.94%	237978	240215	242473	244752	247052	249375	251719
	Juliaca	2.58%	266611	273491	280550	287790	295218	302837	310652
	Cusco	0.9%	404231	407869	411540	415243	418981	422751	426556
Consumo Per Capita (Kg/Per)	Puno	0.94%	2.7	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8	2.9
	Juliaca	2.58%	2.9	3.0	3.0	3.1	3.2	3.3	3.4
	Cusco	0.9%	2.7	2.7	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8
Consumo de Trucha Principales Ciudades (tn)	Puno		642	654	667	679	692	705	719
	Juliaca		768	808	850	894	941	990	1042
	Cusco		1089	1109	1129	1150	1170	1191	1213
<b>CONSUMO DE TRUCHA (TN)</b>			<b>2499</b>	<b>2571</b>	<b>2646</b>	<b>2723</b>	<b>2804</b>	<b>2887</b>	<b>2974</b>

**Gráfico N° 005: BALANCE OFERTA Y DEMANDA DE TRUCHA**



FUENTE: Elaboración Propia

### 2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La crianza de trucha arco iris en el Perú en los últimos 5 años ha presentado un crecimiento vertiginoso, principalmente en las regiones de Puno y Junín, entre ambos constituyen alrededor del 87% de la producción nacional sobre todo puno que aporta mas del 50%

TM en el 2009). Cabe recordar que entre 1977 y 1978 el Ministerio de Pesquería (hoy PRODUCE) realizó las primeras pruebas decultivo de trucha en jaulas flotantes en el lago Titicaca, con resultados muy positivos, y que fueron continuados con estudios yproyectos financiados por la FAO, que confirmaron la factibilidad de la iniciativa. Posteriormente desde 1983, el renovadoempeño del gobierno por medio de la puesta en marcha de un plan de reactivación del gobierno para la piscicultura continental, ala fecha ha dado grandes logros, entre ellos el posicionamiento de Puno como el primer productor de truchas a Nivel Nacional.

La predominancia de los ambientes lénticos en la Región Puno con óptimas condiciones para el cultivo de trucha, vieneincentivando actualmente a nuevos interesados en incursionar en esta actividad productiva como una alternativa de impulsar la económica regional. A continuación presentamos las proyecciones de producción hasta el 2019, donde se alcanzaría un total de 35 mil tonelada de trucha al año a nivel nacional y Puno 22 mil toneladas al año.

**Cuadro N° 004: PROYECCION DE LA PRODUCCION DE TRUCHA A NIVEL NACIONAL**

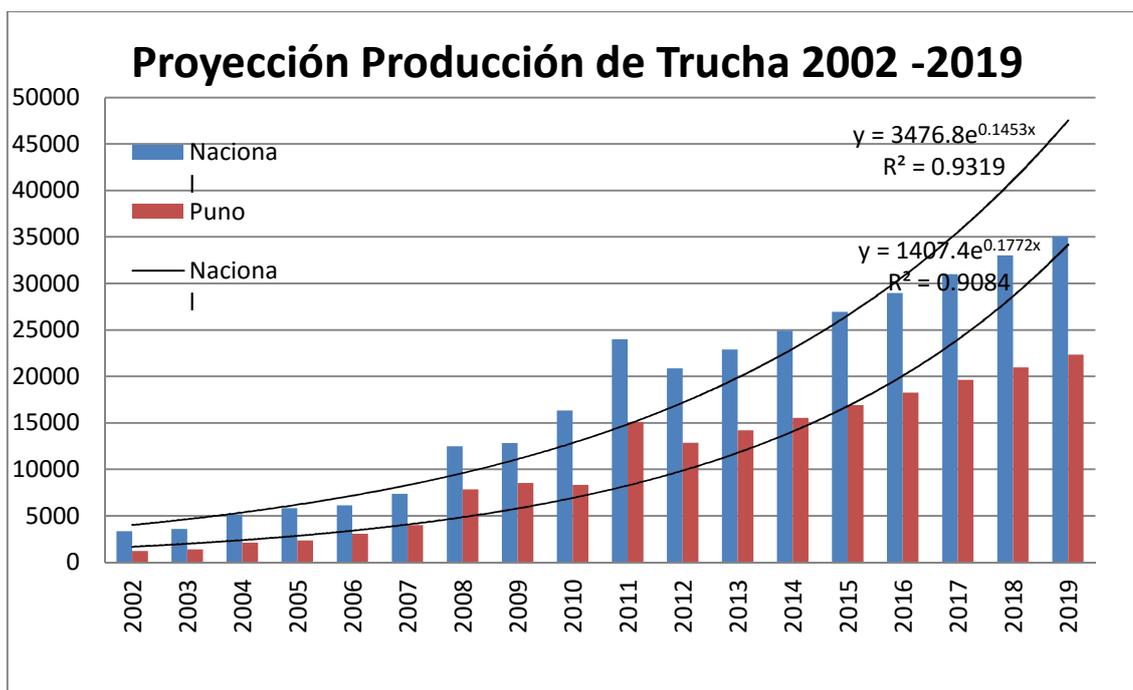
Año	PRODUCCION DE TRUCHA (Tn)		
	Nacional	Puno	Expor
2002	3361	1206	255
2003	3579	1376	237
2004	5155	2103	289
2005	5836	2339	491
2006	6145	3070	541
2007	7366	4007	513
2008	12500	7848	335
2009	12818	8547	703
2010	16313	8338	601
2011	24000	15110	881
<b>2012</b>	<b>20855</b>	<b>12846</b>	<b>810</b>
<b>2013</b>	<b>22881</b>	<b>14201</b>	<b>869</b>
<b>2014</b>	<b>24908</b>	<b>15556</b>	<b>928</b>
<b>2015</b>	<b>26935</b>	<b>16911</b>	<b>987</b>
<b>2016</b>	<b>28962</b>	<b>18266</b>	<b>1046</b>
<b>2017</b>	<b>30988</b>	<b>19621</b>	<b>1105</b>
<b>2018</b>	<b>33015</b>	<b>20975</b>	<b>1165</b>
<b>2019</b>	<b>35042</b>	<b>22330</b>	<b>1224</b>

**y=mx+b**

X	Y (1)	Y (2)	Y (3)
Pendiente (m)	2026.77	1354.87	59.12
Intercepto (b)	-1439.93	-2057.40	159.48
R^2	0.92	0.92	0.92
N	10	10	10

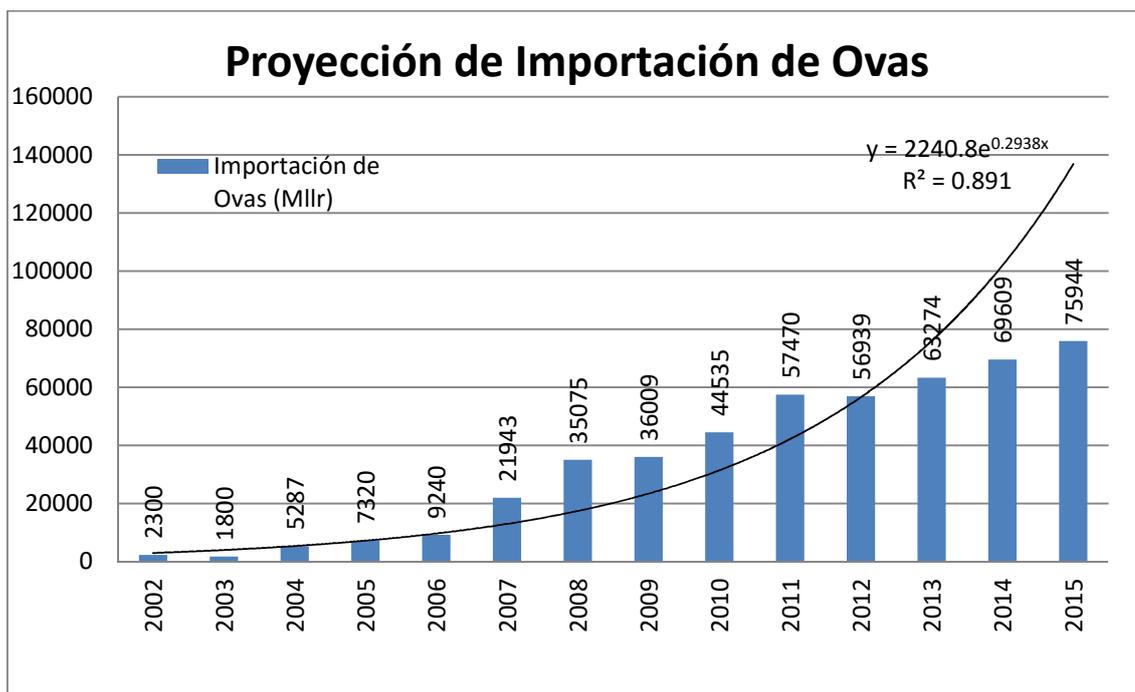
FUENTE: Produce, Elaboración Propia.

**Gráfico N° 006: PROYECCION PRODUCCION DE TRUCHA**



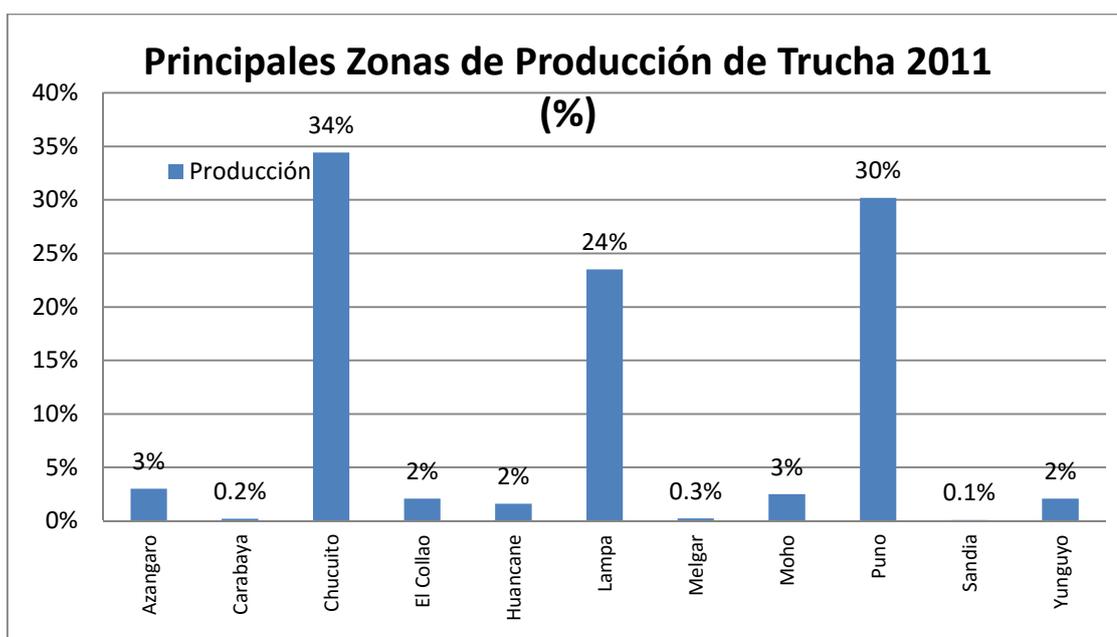
El abastecimiento de semillas es otro factor importante, si bien es cierto que Puno no cuenta con centros de cultivo de reproducción a nivel industrial ni tecnificado, sin embargo presenta importantes perspectivas por la presencia de un recurso hídrico apto para ese tipo de industrias. Tal como se muestra en el siguiente grafico, en el año 2011se logro importar 57 mil millares de ovas, efectuando una proyección al 2015 esta se incrementaría a 75 mil millares de ovas.

**Gráfico N° 007: PROYECCION IMPORTACION DE OVAS DE TRUCHA**



Las principales zonas de producción de Trucha en la región Puno, se encuentra distribuido de la siguiente forma: la provincia de ChucuitoJuli con 34%, la provincia de Puno con 30% y la provincia de Lampa con 24% y las zonas de llave con apenas del 2%, tal como se muestra en el siguiente grafico en el periodo 2011.

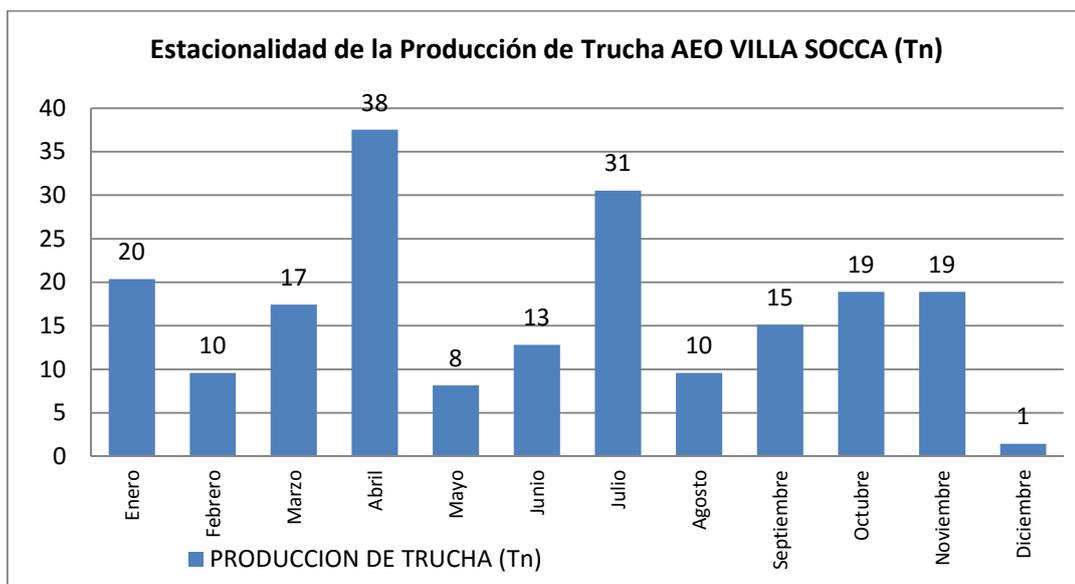
**Grafico N° 008: PRINCIPALES ZONAS DE PRODUCCION**



FUENTE: Produce Puno.

Efectuando un análisis de la estacionalidad de producción de Trucha en la zona de Acora, se ha estimado que en el 2013 se tendrá una producción total de 207

**Grafico N° 009: ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCION DE TRUCHA AEO**



## 2.4 DETERMINACIÓN DE LA BRECHA DEMANDA- OFERTA

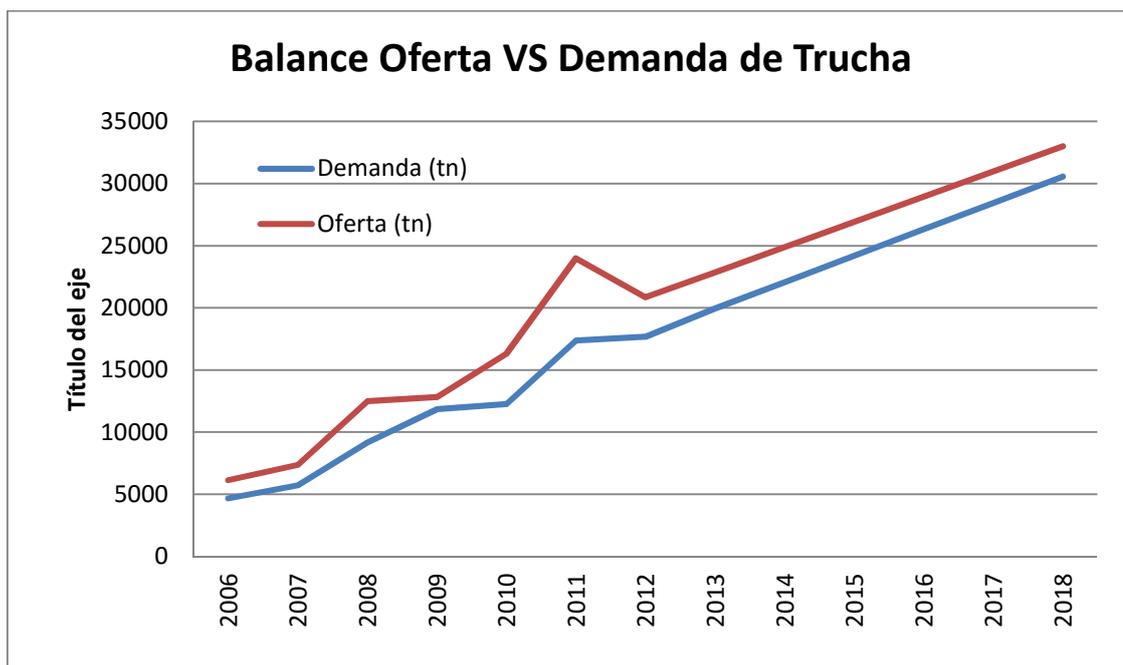
Efectuando un análisis global nacional se observa que la oferta es mayor que la demanda en el periodo 2011 llegando a ser 24 mil toneladas la oferta y la demanda de 17 mil toneladas , y esta brecha se ajusta a partir del periodo 2012 siendo la oferta de 20 mil toneladas y la demanda de 17 mil tn.

**Cuadro N° 005: PROYECCION BRECHA OFERTA VS DEMANDA**

Periodo	Demanda (tn)	Oferta (tn)
2006	4683	6145
2007	5722	7366
2008	9174	12500
2009	11839	12818
2010	12264	16313
2011	17368	24000
2012	17668	20855
2013	19954	22881
2014	22079	24908
2015	24204	26935
2016	26329	28962
2017	28454	30988
2018	30579	33015

FUENTE: PRODUCE, Elaboración Propia

**Gráfico N° 010: BALANCE OFERTA Y DEMANDA DE TRUCHA**



Para nuestro mercado objetivo que será las ciudades de Puno, Cusco y Juliaca está estructurado de la siguiente forma

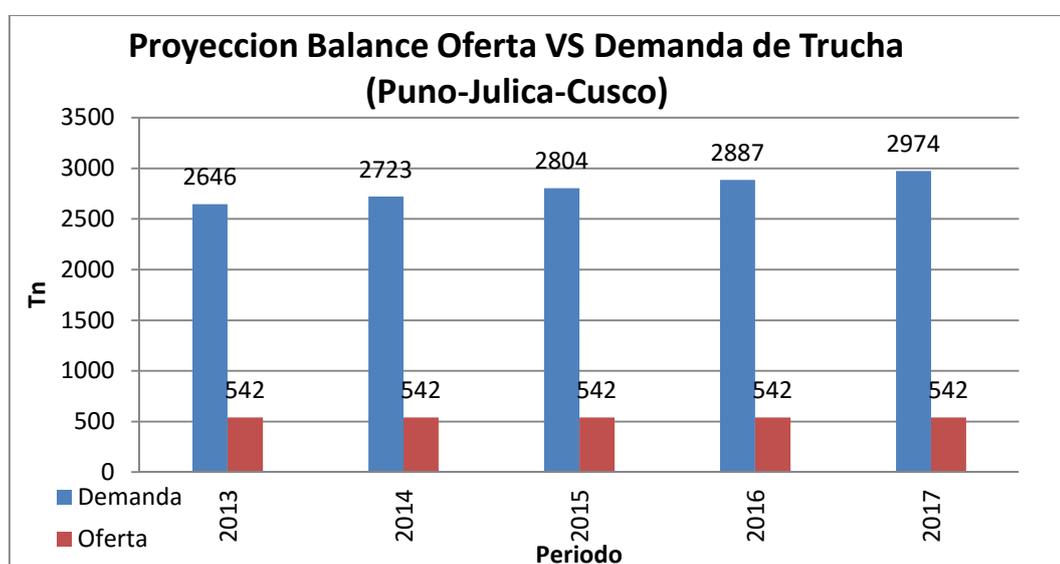
:

**Cuadro N° 006: PROYECCION BRECHA OFERTA VS DEMANDA MERCADO PUNO CUSCO Y JULIACA**

Periodo	Demanda	Oferta	Brecha
2013	2646	542	2104
2014	2723	542	2181
2015	2804	542	2262
2016	2887	542	2345
2017	2974	542	2432

FUENTE: Elaboración Propia:

**Gráfico N° 011: BALANCE OFERTA Y DEMANDA DE TRUCHA**



### 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el Perú, la producción de trucha se basa en la variedad Arco Iris, la que se produce en aguas continentales de zonas altoandinas de Junín, Puno y Huancavelica principalmente. La producción nacional ocupa la décimo primera posición a nivel de la producción mundial de trucha arco iris criada en agua dulce y representa el 5% de la producción mundial con 15,155 toneladas métricas según estadísticas de FishStat-FAO; aún cuando la producción nacional en el período 2007-2012 se ha incrementado en una tasa de crecimiento significativamente alta (300%).

En el Departamento de Puno los recursos hídricos que forman parte de la Cuenca del Lago Titicaca (Lago Titicaca, Rios y Lagunas) tienen una gran potencialidad producto de su biodiversidad de fauna nativas propia de zonas altoandinas. Los habitantes de las riberas del Lago han aprovechado históricamente este recurso, por lo que podemos decir que son pescadores por naturaleza, habiendo acumulado experiencias que van desde la elaboración de los instrumentos de pesca hasta los vehículos acuáticos para trasladarse a distintos lugares propicios del Lago Titicaca, como son las balsas de totora, con los cuales los campesinos hacían sus labores de pesca.

En los últimos 50 años, a la biodiversidad nativa se ha agregado las especies introducidas o exóticas como la trucha y el pejerrey, que han encontrado en las aguas dulces del Lago Titicaca un hábitat compatible con su ambiente natural. Ambas especies en una primera etapa, han tenido un desarrollo productivo en forma libre y orientado a mejorar la seguridad alimentaria de la población más pobre de Puno. En una segunda etapa, el pejerrey ha continuado su desarrollo productivo en forma libre; mientras que la crianza de la trucha se ha realizado en ambientes controlados o en el sistema de jaulas flotantes y se ha orientado a la seguridad alimentaria de las unidades familiares y a la consecución de nuevos ingresos y complementarios a los que generan con la actividad agropecuaria.

De acuerdo a la Ley N° 27460 Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura, ésta se entiende como el conjunto de actividades tecnológicas orientadas al cultivo o crianza de especies acuáticas que abarca su ciclo biológico completo o parcial y se realiza en un medio seleccionado y controlado en ambientes hídricos naturales o artificiales, tanto en aguas marinas, dulces o salobres. Se incluyen las actividades de poblamiento o siembra y repoblamiento o resiembra, así como las actividades de investigación y el procesamiento primario de los productos provenientes de dicha actividad. Según el nivel de producción de la acuicultura se clasifica en:

- ) De mayor escala: involucra producciones mayores de 50 TM brutas por año.
- ) De menor escala: Considera producciones mayores de 2 a 50 TM brutas por año. Se incluyen en esta clasificación a los centros de producción de semilla y el cultivo de especies con fines ornamentales, independientemente de su volumen de producción.
- ) Acuicultura de subsistencia: aquella cuya producción no es mayor de 2 TM brutas por año y es destinada preferentemente al autoconsumo o intercambio con otros productos.

Para el caso de nuestro plan de negocio consideramos a todos aquellos beneficiarios cuyo volumen de producción no es mayor a 50tn

**Cuadro N° 007: ANALISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Existencia de organizaciones de productores de Truchas</li> <li>) Disponibilidad de recurso hídrico (Lago Titicaca), con condiciones optimas para la producción de Trucha</li> <li>) Disponibilidad de infraestructura básica para la producción de Trucha</li> <li>) Conocimiento básico de la producción de Truchas, en jaulas flotantes</li> <li>) Practica empírica en el proceso de transporte y comercialización de producto</li> <li>) Recurso humano adaptado a las condiciones geográficas de la zona</li> <li>) Presencia de profesionales especializados en acuicultura de la trucha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Débil nivel organizacional en los micro empresarios y asociaciones de productores de truchas</li> <li>) Ausencia de una cultura empresarial</li> <li>) Producción de trucha no estandarizada</li> <li>) Limitado nivel tecnológico en la producción de trucha</li> <li>) Limitada capacidad de endeudamiento.</li> <li>) Desconocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica</li> <li>) Infraestructura productiva de capacidad limitada</li> <li>) Escasa promoción del producto</li> <li>) Débil relación interinstitucional</li> <li>) Escasa alianza estratégica entre los agentes de la cadena productiva</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Posibilidad de ofrecer un producto con mayor valor agregado</li> <li>) Creciente demanda del consumo de truchas (Nacional e Internacional)</li> <li>) Integración vial interoceánica.</li> <li>) Mejoramiento de la capacidad técnico productiva, gestión y articulación comercial.</li> <li>) Acceso a diferentes fuentes de financiamiento que otorgan créditos a diversas tasas de interés</li> <li>) Existencia de tecnologías en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Comercio Informal de la Trucha.</li> <li>) Monopsonio en el procesamiento de Alimento Balanceado</li> <li>) Introducción de enfermedades por falta de desinfección de ovas, control sanitario y procedencia informal</li> <li>) Surgimiento de la competencia desleal</li> <li>) Incremento del costo de los insumos</li> <li>) Contaminación ambiental, por el uso inadecuado del espejo de agua</li> <li>) Surgimientos de conflictos sociales por el uso del agua</li> </ul>

## 4 ORGANIZACIÓN

### 4.1 UBICACIÓN DE LA AEO

Departamento	Puno
Provincia	Puno
Distrito	Acora
Dirección	Centro Poblado Villa Socca
Centro Poblado	Villa Socca
¿El centro poblado pertenece a la capital de distrito?	Si
¿El centro poblado es rural o urbano?	Rural



### 4.2 COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL AEO

	Nombres y apellidos	DNI
Presidente (a)	ArizacaTintaya Cesar Vallejo	42654450
Secretario (a)	Marce Apaza Edilberto	01320691
Tesorero (a)	Quispe Quispe Celia	41099596
Fiscal	CutipaApaza Edwin David	44748625
Vocal	Pilco CopacatiHector	01246658

- Representante Legal de la Persona Jurídica:

Nombres y apellidos

Cargo

- Datos de la persona con quien debe efectuarse la comunicación

Nombres y apellidos

Dirección exacta

Teléfono/Celular

Correo electrónico

### 4.3 PARTICIPANTES DE LOS AEO

	Tipo de persona	Número
<input type="checkbox"/>	Personas Jurídicas	
<input checked="" type="checkbox"/>	Personas Naturales	31

Hombres que integran	25
Mujeres que integran	6

### 4.4 ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

La distribución de utilidades se efectúa de manera anual en función del aporte o volumen de producción por socio.

**Cuadro N° 008: DISTRIBUCION DE UTILIDADES**

PERIODO DE DITRIBUCION DE UTILIDADES		ANUAL
Nro	SOCIOS	%
1	ARIZACA PILCO Nicanor Roberto	2%
2	COPACATI CCALAVILLI Tecla	2%
3	COPACATI COPACATI Delia	2%
4	COPACATI COPACATI Marcos Miguel	1%
5	COPACATI CUTIPA Hugo René	2%
6	COPACATI QUISPE Luis Armando	3%
7	COPACATI QUISPE Victor Raul	3%
8	CUTIPA APAZA Edwin David	9%
9	CUTIPA COPACATI Javier Lucio	6%
10	CUTIPA DE QUISPE Maria	1%
11	MARCE APAZA Edilberto	2%
12	MARCE COPACATI Pedro	4%
13	MARCE QUISPE Justo Pastor	5%
14	PHALA PHALA Alberto	1%
15	PILCO COPACATI Hector	2%
16	QUISPE CUTIPA Hilario	4%
17	QUISPE CUTIPA Liver Samuel	1%

18	QUISPE CUTIPA Merlin	0,4%
19	QUISPE CUTIPA Rolando	9%
20	QUISPE MACHACA José Julian	0%
21	QUISPE PHALA Valentin	1%
22	QUISPE QUISPE Celia	3%
23	RODRIGUEZ PHALA Holania Beatriz	3%
24	RODRIGUEZ PHALA Mauro	9%
25	TINTAYA ARIZACA Ismael	6%
26	TINTAYA ARIZACA Vesar Vallejo	6%
27	TINTAYA QUISPE Aristides	2%
28	TINTAYA QUISPE Roger	10%
<b>SUMAS TOTALES</b>		<b>100%</b>

#### 4.5 MEDIDAS PARA EVITAR UNA MALA ADMINISTRACIÓN DE LOS AEO

Para promover la transparencia en la administración de los AEO, se plantean ciertas medidas que ayuden este fin.

##### **Cuadro N° 009: ESTRATEGIAS DE GESTION AEO**

Situación	Se cumple (Si o No)
Informar periódicamente a las personas naturales o accionistas de la situación del AEO	Si (Bimestrales)
Informar las enmiendas a los estatutos que se lleven a cabo	SI
Rotación periódica de la junta directiva	SI(cada 2 años)
Los socios o personas naturales deben tener el derecho de convocar a una reunión de la junta cuando lo crean conveniente	SI
Se debe tratar equitativamente a los socios o personas naturales	SI

## 4.6 ESTRUCTURA DE TRABAJO EN LA AEO

**Cuadro Nº 010: ESTRUCTURA DE TRABAJO**

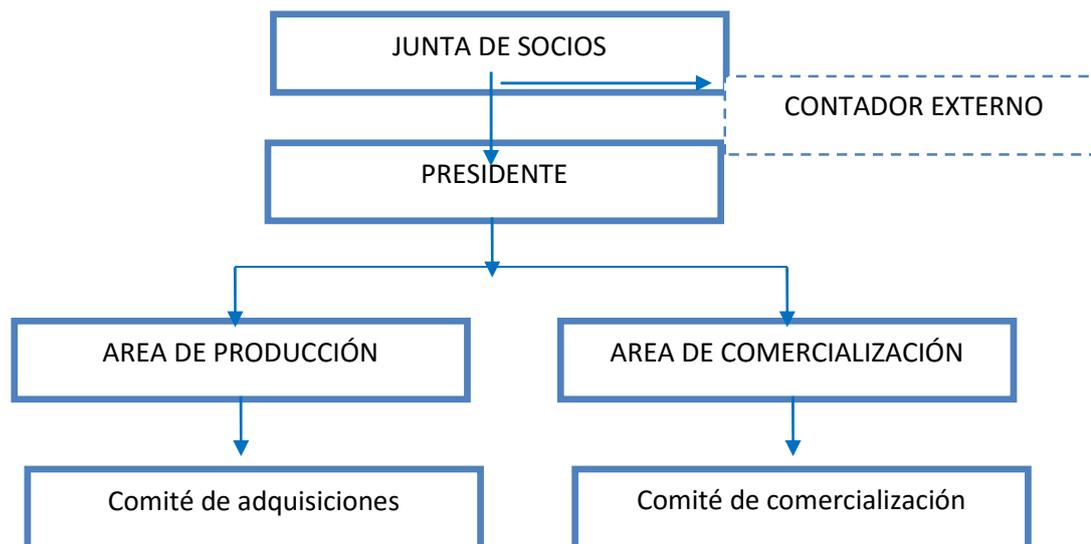
Nro	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	ARIZACA PILCO Nicanor Roberto	Productor en Jaulas
2	COPACATI CCALAVILLI Tecla	Productor en Jaulas
3	COPACATI COPACATI Delia	Productor en Jaulas
4	COPACATI COPACATI Marcos Miguel	Productor en Jaulas
5	COPACATI CUTIPA Hugo René	Productor en Jaulas
6	COPACATI QUISPE Luis Armando	Productor en Jaulas
7	COPACATI QUISPE Victor Raul	Productor en Jaulas
8	CUTIPA APAZA Edwin David	FISCAL
9	CUTIPA COPACATI Javier Lucio	Productor en Jaulas
10	CUTIPA DE QUISPE Maria	Productor en Jaulas
11	MARCE APAZA Edilberto	SECRETARIO
12	MARCE COPACATI Pedro	Productor en Jaulas
13	MARCE QUISPE Justo Pastor	Productor en Jaulas
14	PHALA PHALA Alberto	Productor en Jaulas
15	PILCO COPACATI Hector	VOCAL
16	QUISPE CUTIPA Hilario	Productor en Jaulas
17	QUISPE CUTIPA Liver Samuel	Productor en Jaulas
18	QUISPE CUTIPA Merlin	Productor en Jaulas
19	QUISPE CUTIPA Rolando	Productor en Jaulas
20	QUISPE MACHACA José Julian	Productor en Jaulas
21	QUISPE PHALA Valentin	Productor en Jaulas
22	QUISPE QUISPE Celia	TESORERA
23	RODRIGUEZ PHALA Holanía Beatriz	Productor en Jaulas
24	RODRIGUEZ PHALA Mauro	Productor en Jaulas
25	TINTAYA ARIZACA Ismael	Productor en Jaulas
26	TINTAYA ARIZACA Vesar Vallejo	PRESIDENTE
27	TINTAYA QUISPE Aristides	Productor en Jaulas
28	TINTAYA QUISPE Roger	Productor en Jaulas

No se tiene personas externas dedicadas a la AEO, excepto el contador que asesora legal y tributariamente.

## 4.7 ORGANIGRAMA DEL AEO

A continuación se detalla el organigrama bajo el cual se rige la AEO, se debe indicar que dentro de la estructura orgánica se trabaja con comités tanto de adquisiciones como de comercialización, estos comités coordinan con representantes de otras zonas para organizar su oferta productiva o su volumen de compra de insumos directamente de los fabricantes.

**Gráfico N° 012: ORGANIGRAMA AEO**



## 5. PLANEAMIENTO DEL NEGOCIO

### 5.1 OBJETIVOS DEL NEGOCIO

#### OBJETIVO GENERAL

- Mejorar el proceso de producción a través de la implementación de infraestructura productiva mejorara de mayor rendimiento y productividad.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Implementar jaulas flotantes de mejor diseño, mayor rendimiento y mayor seguridad.
- ✓ Mejorar el manejo y selección de truchas a través de la adquisición de kits o módulos
- ✓ Reducir los costos de producción de la Trucha a través de la implementación de Prácticas asociativas en la adquisición de Alimento Balanceado para Trucha, a través de la organización de comités de adquisiciones y comercialización de Trucha.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones de productores de trucha para mejorar los procesos de comercialización y adquisición de insumos.

## 5.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En este punto se debe determinar el número de Alianzas Estratégicas que posee la propuesta productiva y el detalle de con qué empresas y cómo se llevará a cabo.

**Cuadro Nº 011: ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Descripción de la alianza estratégica u oportunidad de negocio	Finalidad	Empresa u organización	Características de la empresa u organización	La alianza u oportunidad ¿Es probable o concreta**?
Afianzar la alianza estratégica entre los productores de Trucha de la provincia de El collao y los productores de trucha del Distrito de Acora y Puno, para actuar de manera asociativa en la compra de insumos (Alimento Balanceado)	Adquisición de 40 tn de Alimento Balanceado	AEO San Pedro y san pablo de cahipucara	Asociación de criadores de trucha.	Es concreta, en vista que se viene trabajando de manera coordinada.
Facilitar los procesos de formalización de los asociados de la AEO	Facilitar el proceso de formalización	MINISTERIO DE LA PRODUCCION PUNO	Entidad normativa y fiscalizadora del Estado	PROBABLE
Fortalecer alianzas con la los comercializadores de Trucha de manera asociada.	Compromiso de compra	Rosalina Quispe llanque	Persona natural dedicada a la comercialización de Trucha a las localidades de Puno, Cusco, Juliaca y Arequipa	CONCRETA

## 6 PLAN OPERACIONAL

### 6.1 REQUERIMIENTO OPERACIONAL DE LOS AEO

En esta sección es necesario explicar los requerimientos de capacitación o asistencia técnica, mejoramiento del producto o servicio y resolución de problemas de producción y comercialización.

#### **Cuadro N° 012: PLAN OPERACIONAL**

<b>Mejoramiento del producto o servicio: Aclarar los aspectos en los cuales el cofinanciamiento solicitado mejorará el producto o servicio.</b>	
<b>1 Implementación de Infraestructura productiva mejorada, consistente en el diseño de Jaulas Metálicas de Acero Galvanizado de las siguientes características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Lado 5 x 5 x5 mts</li> <li>) Numero de lados 4.</li> <li>) Sistema flotante de 36 Boyas</li> </ul>
<b>2 Mejorar el manejo técnico a través de la adquisición y uso de 06 módulos (01 x para 05 personas), que consiste en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Seleccionadores.</li> <li>) Ictiometros</li> <li>) Balanza digital</li> <li>) Termómetro</li> </ul>
<b>3 Mejora el proceso de gestión de la AEO a través de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Programas de reducción de costos a través del funcionamiento de comités de adquisiciones de insumos y comercialización de Trucha.</li> <li>) Alianzas estratégicas con organizaciones de productores de otras zonas geográficas.</li> </ul>
<b>4 Mejoramiento del proceso de comercialización a través de un modulo de manejo post cosecha consistente en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Unidad de Transporte acondicionado (Motocar con furgón), para transporte de la trucha de la orilla hasta el centro de acopio y despacho de trucha.</li> <li>) Cajas de estiba para transporte de trucha</li> <li>) Indumentaria y material de Trabajo</li> </ul>
<b>5 Capacitación y asistencia técnica para mejorar el proceso de producción y comercialización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Asistencia técnica en producción de Trucha.</li> <li>) Asistencia técnica en gestión empresarial.</li> <li>) Asistencia técnica en comercialización</li> </ul>

**Asistencia técnica y/o capacitación requerida: El AEO requiere asistencia técnica y/o capacitación específica en:**

	Para mejorar el proceso de:
1 Curso de capacitación en producción de Trucha	Producción de trucha con mejores rendimientos.
2 Taller de capacitación en herramientas de gestión y comercialización.	Principales herramientas de gestión y comercialización de trucha
3 Asistencia Técnica en producción de trucha.	Puesta en operación de jaulas mejoradas empleando módulos de manejo y selección de trucha
4 asistencia técnica en gestión y comercialización.	Puesta en funcionamiento de comités de adquisiciones y comercialización, implementación de herramientas de gestión empresarial (costos y registros), buenas practicas en el proceso de transporte y cosecha de trucha, empleando el módulo de transporte.

Resolución de problemas de producción y comercialización: Dificultades en la producción y/o comercialización del producto o servicio y cómo se planea solucionarlo.

**Cuadro Nº 013: DIFICULTADES Y SOLUCIONES EN LA AEO**

Dificultades	Solución encontrada
La AEO se encuentra en un sistema de cultivo de menor escala, por lo que su dedicación de tiempo es parcial.	Implementación de modulo de jaulas que incremente su producción y productividad de las AEO.
Trucha no estandarizada, producción heterogenea.	
Poca capacidad de cumplir con volúmenes de demanda del producto.	Fortalecer el negocio para que se constituya una fuente principal de ingresos.
Bajo nivel de valor agregado (eviscerado) del producto.	
Deficiente manejo de la post cosecha y transporte, no uso de hielo ni medios que aseguren la cadena de frio.	La asociatividad y la asistencia técnica especializada, hacen posible superar la heterogeneidad y asegurar la oferta sostenida del producto.
Bajo nivel de asociatividad. La actividad es complementaria y el productor no le dedica el 100% de su tiempo.	

## 6.2 EXPLICACIONES TÉCNICAS Y DISEÑO DEL PRODUCTO

El plan de negocio esta orientado principalmente a la implementación de jaulas flotantes mejoradas, que comparativamente a las tradicionales (madera), brinda mayores ventajas, a continuación detallamos algunas:

**Cuadro N° 014: CUADRO COMPRATIVO POR TIPO DE INFRAESTRUCTURA**

CARACTERISTICAS	TIPO DE INFRAESTRUCTURACUADRADA	
	Jaula de Madera	Jaula Mejorada
Rendimiento	500kg	1000 kg
Vida Util	2 Años	5 Años
Costo	S/ 1500.00	S/ 2500.00
Mantenimiento	Anual	Anual
Cotos Mantenimiento	100	50
Capacidad de Carga	8 kg/m3	10 kg/m3
Valor Residual	No	Si

Con la implementación de este tipo de infraestructura podemos lograr incrementar la capacidad instalada en 20% en todos los socios de la AEO, incrementando no sólo en volumen sino también en cuanto a la productividad en vista que con las jaula mejoradas se podrá obtener mayor producción en menor tiempo (ver anexo planos)

**Cuadro N° 015: INCREMENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA**

TIPO DE INFRAESTRUCTURA	Rendimiento KG		
	Sin Py	Con Py	%
Jaula Cuadrada	500	1000	100%
Jaula Hexagonal	2500		
Jaula Octogonal	4600		

## 6.3 DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de la crianza de truchas en jaulas flotantes inicia con la optimización de la infraestructura productiva, lo que nos permitirá determinar la capacidad instalada real con que cuenta la AEO, que en este caso se ha identificado que cuenta en promedio con 05 jaulas Cuadradas de 5mx5mx5m, que en conjunto suman una capacidad de producción de 3,788 kilos por campaña de producción y una producción anual de 6.69 TN.

Cada miembro de la AEO inicia con la siembra de 12,000 alevinos, sin embargo con el proyecto incrementara a 15,000 alevinos de trucha por 03 veces por año (campaña), principalmente en los meses de Marzo a Noviembre, el tipo de alevín empleado en la campaña de producción es importada, esta variedad es preferida por su calidad productiva que permite obtener truchas comerciales en menor tiempo.

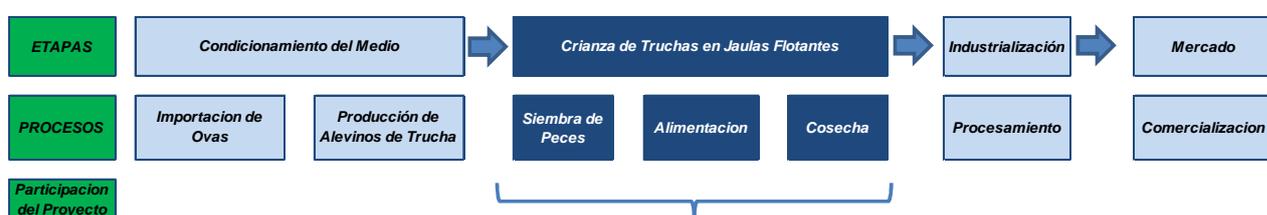
Una vez realizada la siembra, se procede a la etapa del engorde que consiste en el suministro de alimento balanceado para los diferentes estadios del pez, acompañado de la asistencia técnica por parte del proyecto para apoyar las labores de Selección de peces, biometría, calculo de ración de alimento, sanidad piscícola, Selección, entre otras por un periodo de 7 a 12 meses, hasta agotar

las unidades de la campaña de producción como producto de la venta, para el mismo debe seguirse de manera estricta el plan de producción a ser proporcionado por el asistente técnico.

En la etapa de cosecha se empleara los módulos de transporte y acondicionamiento previstos.

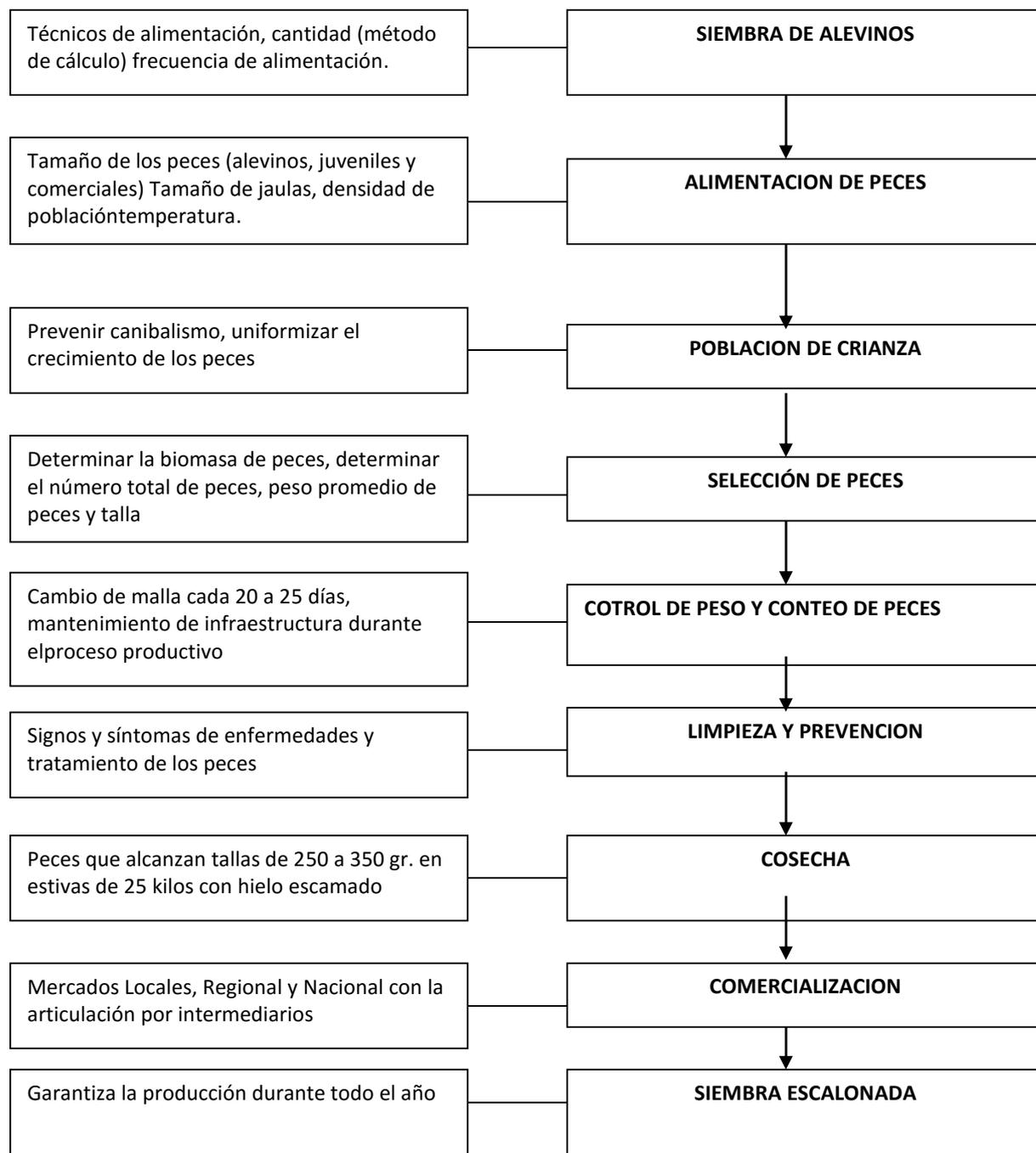
En el siguiente cuadro, elaborado por la Mesa de Trabajo de la Trucha de Puno, se presenta de manera detallada la cadena de trucha en sus diferentes etapas de producción y distribución, también se incluye el espacio en que se intervendrá con el proyecto.

**Grafico Nº 013: CADENA PRODUCTIVA DE LA TRUCHA.**



A continuación se detalla las actividades a desarrollarse en la etapa de Crianza en Jaula Flotante.

**Grafico Nº 014: ACTIVIDADES EN LA CRIANZA DE TRUCHAS EN JAULAS FLOTANTES**



6.4 DIMENSIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Cada AEO en promedio inicia sus actividades con los siguientes datos: realiza tres campañas promedio, con la siembra de 20000 alevinos y una producción de 6.9tn por año y será necesario un total de 8tn de alimento balanceado en todo el año, el 1% de la producción total estará conformado por peces de 1000 gramos a más, producto que tiene gran aceptación en los principales mercados de Juliaca principalmente.

En el siguiente cuadro se detalla los parámetros productivos así como unidades monetarias con que cada socio desarrolla su actividad de manera anual.

**Cuadro N° 016: PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE 01 AEO**

DESCRIPCION	UM	CANTIDAD
<b>Datos Generales</b>		
Numero de Campañas por Año	Campaña	2
Volumen de Siembra Anual	Und x Año	22226
Tasa de Mortalidad	%	10%
Factor de Conversión (FCA)	Factor	1.2
Peces Cosechados por Año	Und x Año	20003
Ciclo Productivo	Mes	7
% Produccion > 1000gr	1%	129
% Produccion < 330 gr	99%	6558
Volumen de producción	kg/Año	6688
Alimento Balanceado	kg/Año	8025
<b>Unidades Monetarias</b>		
Precio de Venta de Mercado		
Peces > 1000gr	S/ x Kg	10.00
Peces < 330 gr	S/ x Kg	8.06
Precio Alimento Balanceado	S/ x Kg	4.41
Alevinos de Trucha	S/ x Und	0.20
Mano de Obra Directa	S/xmesxCamp	250
Costos Indirectos	S/xmesxCamp	100

La inversión requerida por cada socio en promedio es como sigue: es necesaria una inversión de 50115 soles al año para manejar el negocio.

**Cuadro N° 017: INVERSION PROMEDIO POR AEO**

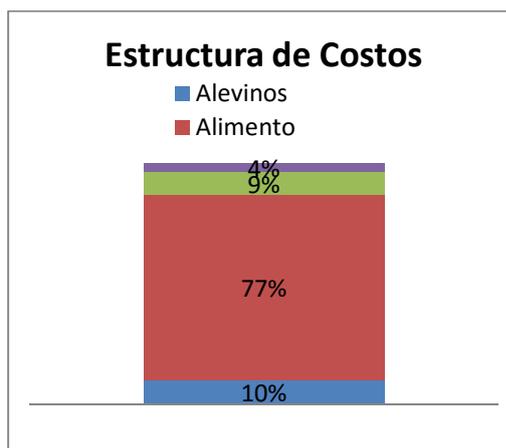
INVERSION	UM	IMPORTE
Jaula Flotantes	S/	4748
Alevinos de Trucha	S/	1837
Alimento Balanceado	S/	14636
Mano de Obra	S/	1800
<b>TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>23022</b>

En el cuadro que a continuación se detalla, comprende los principales indicadores como volumen de ventas, rentabilidad anual entre otros, que ayudan a entender mejor el tamaño del negocio.

**Cuadro Nº 018: ESTRUCTURA DE COSTOS POR AEO**

INGRESOS	%	IMPORTE
(+) Venta de Trucha > 1000gr	2%	1,290.53
(+) Venta de Trucha < 330gr	98%	52,890.94
<b>(=) INGRESO TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>54,181.47</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>COSTOS DIRECTOS</b>		
(-) Alevinos de Trucha	10%	4,445.16
(-) Alimento Balanceado	77%	35,410.47
(-) Mano de Obra Directa	9%	4,354.84
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
(-) Costos Indirectos	4%	1,741.94
<b>(=) COSTOS TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>45,952.41</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>15%</b>	<b>8,229.07</b>

**Grafico Nº 015: ESTRUCTURA DE COSTOS**



Del total de socios de la AEO, se observa que el 58% de los socios (22) trabaja con alguna entidad financiera, siendo la entidad con mayor presencia en la zona Caja Los Andes.

**Cuadro N° 019: PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIERAS QUE OTORGAN CREDITO A LOS SOCIOS DE LA AEO**

ENTIDAD	Personas	%
Los Andes	12	75%
Edyficar	4	25%
Caja Cusco	2	12%
Agrobanco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Promedio	58%	

### 6.5 DIMENSIONAMIENTO DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Según información captada por los socios de la AEO en mención, se cuenta con la siguiente infraestructura para su trabajo: en total se cuenta con 190 jaulas en su mayoría jaulas cuadradas cuyo rendimiento es limitado, en promedio cada socio de la AEO cuenta con un promedio de 7 Jaulas para producir 18 tn de trucha al año.

**Cuadro N° 019: CAPACIDAD INSTALADA**

TIPO JAULA	UM	Cantidad	%
Jaula Cuadrada	Und	151	99%
Jaula Hexagonal	Und	2	1%
Jaula Octogonal	Und	0	0%
<b>SUMAS</b>		<b>153</b>	<b>100%</b>
<b>Nro Socios</b>		31	
<b>Promedio</b>		5	

Otro aspecto a tomar en cuenta es si cuentan con todos los materiales para realizar las correctas prácticas en el manejo del proceso productivo y del total de encuestados se observa que solo el 30% cuenta con materiales que le permitan efectuar las practicas de manejo.

**Cuadro N° 020: DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS PARA MANEJO**

RESPUESTA	CANT	%
<b>SI</b> Cuenta con equipos para manejo	10	30%
<b>NO</b> Cuenta con equipos para manejo	31	60%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

### 6.6 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Los socios de la organización se encuentran ubicados en:

Centro Poblado: Villa socca

Distrito de Acora

Provincia de Puno

Departamento de Puno

El principal indicador de la localización del negocio es la disponibilidad del recurso hídrico, que es donde también se encuentra ubicado el domicilio de los asociados.

## 6.7 PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

La zona de trabajo cuenta con:

- Accesos viales.
- Acceso a mercado de insumos.
- Acceso a líneas de comunicación.

## 6.8 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

El requerimiento de mano de obra esta clasificado en dos tipos:

- Mano de obra no calificada. Compuesto principalmente por los trabajadores u operarios de cada uno de los socios de la AEO y;
- Mano de Obra calificada, compuesto por un profesional quien será el responsable del asesoramiento y cumplimiento de las metas del plan de negocio.

## 7 PLAN DE MERCADOTECNIA

### **Publicidad y Promoción**

A fin de dar a conocer el producto a la población objetivo, se tiene planificado participar de las ferias locales de exposición y venta en la Región, así mismo se tienen programado diseñar e imprimir material promocional, con la finalidad de impulsar el consumo de la trucha.

### **Contratos de venta anticipada**

Aún no se cuenta con contratos de venta anticipada. Sino más bien un contrato de palabra con la actual con los articuladores de trucha hacia el mercado nacional.

## 8 ASPECTOS GENERALES

### 8.1 PLAN DE IMPACTO AMBIENTAL

Sabiendo que unidad de la AEO tiene una operación reciente de pleno funcionamiento y a fin de tener cuidado del medio ambiente, se realizaran trabajos de sensibilización a fin de que el productor pueda efectuar una rotación de jaulas, en el espacio acuático a fin de que el especio acuático se auto restablezca y tenga una capacidad de resiliencia.

La actividad de la crianza de truchas en jaulas flotantes tiene impactos ambientales como toda actividad intensiva, por ejemplo:

- Residuos organicos como vísceras de Trucha.
- Materias inorgánicos como boyas, bolsas de alimento balanceado, estructuras en desuso, entre otras.

Como medida de prevención de impactos ambientales, se revisara y aplicara lo declarado en el formato 19 (Declaracion de Impacto Ambiental –DIA), documento que tienen carácter de declaración Jurada y que se presenta ante la DIREPRO Puno, antes de iniciar la actividad acuícola a menor escala, en donde contempla acciones tales como:

- Implementación de almacenes, depósitos de insumos.
- Usos de medicamentos.
- Disposición de residuos solidos como vísceras en pozas.
- Ubicación e instalación de servicios higienicos.

## 9. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

### 9.1 JUSTIFICACIÓN DEL COFINANCIAMIENTO

**Mejoramiento del producto o servicio: Aclarar los aspectos en los cuales el cofinanciamiento solicitado mejorará el producto o servicio.**

**1 Implementación de Infraestructura productiva mejorada, consistente en el diseño de Jaulas Metálicas de Acero Galvanizado de las siguientes características**

- ) Lado 5x5x5 mts
- ) Numero de lados 4.
- ) Sistema flotante de 36 Boyas

**JUSTIFICACION:**

Las Jaulas tradicionales representan un gran riesgo para el productor, así como para la población de peces, en vista a su fragilidad esta expuesto a desastres naturales y deterioro acelerado por el paso del tiempo.

El efecto negativo del medio ambiente que representan las jaulas de madera y sobre todo el uso de materiales reciclados para su fabricación.

Con la implementación de esta tecnología se promueve el uso de productos garantizados considerando beneficio económico, productividad y sobre todo responsabilidad ambiental.

**2 Mejorar el manejo técnico a través de la adquisición y uso de 06 módulos (01 x para 05 personas), que consiste en:**

- ) Seleccionadores.
- ) Ictiometros
- ) Balanza digital
- ) Termómetro

**JUSTIFICACION**

Es necesario la inversión en este rubro ya que mas del 80% de los socios no cuentan con los instrumentos para efectuar la selección y manejo correcto del proceso productivo. Tampoco cuentan con el asesoramiento técnico para implementar su correcto uso. Debido a este problema se presentan un heterogeneidad en la presentación del producto al momento de la comercialización.

**3 Mejora el proceso de gestión de la AEO a través de:**

- ) Programas de reducción de costos a través del funcionamiento de comités de adquisiciones de insumos y comercialización de Trucha.
- ) Alianzas estratégicas con organizaciones de productores de otras zonas geográficas.

**JUSTIFICACION:**

Asistencia técnica de personal especializado para promover la asociatividad y reducir los costos de producción, establecer contacto de compra directa de Alimento balanceado, mallas, medicamentos y otros insumos, que un asociado independientemente no estaría en las condiciones de realizar por su baja capacidad de compra (volumen), sin embargo con la practica asociativa se llega a practicar la economía de escala.

**4 Mejoramiento del proceso de comercialización a través de un modulo de manejo post cosecha consistente en:**

- ) Unidad de Transporte acondicionado (Motocar con furgón), para transporte de la trucha de la orilla hasta el centro de acopio y despacho de trucha.
- ) Cajas de estiba para transporte de trucha
- ) Indumentaria y material de Trabajo

**JUSTIFICACION**

Se mejora el proceso de transporte de la jaula hasta el centro de acopio y posterior comercialización, en vista de que los productores usan medios de transporte no adecuados como baldes reciclados, productos expuestos al medio ambiente que acelera la descomposición del producto, por esa razón es necesario emplear un vehiculo acondicionado que permita el manipuleo inocuo del producto.

**5 Capacitación y asistencia técnica para mejorar el proceso de producción y comercialización.**

- ) Asistencia técnica en producción de Trucha.
- ) Asistencia técnica en gestión empresarial.
- ) Asistencia técnica en comercialización

**JUSTIFICACIÓN.**

Existe la predisposición y el interés de los asociados por contar con asistencia técnica, ra apoyar el proceso de gestión no solo de la asociación si no también de cada miembro que representa un universo de necesidades y atenciones en materia técnica empresarial.

## 9.2 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Indicar los aspectos en los que se va mejorar al producto o servicio el cofinanciamiento de la propuesta productiva.

Dificultades	Solución encontrada
1. Baja productividad	Mejoramiento de infraestructura.
2. Débil practica asociativa.	Impulso de conformación de comités de adquisiciones y comercialización.
3. Inadecuadas practicas comerciales.	Implementación de modulo de transporte inocuo de la trucha.

## 9.3 ASISTENCIA TECNICA Y/O CAPACITACION REQUERIDA

	Para mejorar el proceso de:
1 Proceso de producción.	Uso correcto de la infraestructura productiva.
2 Proceso de comercialización	Mejora la presentación y calidad del producto.
3 Proceso de uso de herramientas de gestión.	Uso de registros, costos.

## 9.4 PLAN DE INVERSIONES Y COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

### INVERSION REQUERIDA POR LA AEO

#### Cuadro Nº 021: PRESUPUESTO DE INVERSION

INVERSIÓN	Unidad de Medida	Cant	Precio Referencial	Monto Financiado por los AEO (S/.)		Monto Financiado por el GR(S/.)	Inversión
				Bienes	Efectivo		
<b>1. Componente de Activo fijo</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA PISCICOLA</b>							
Materiales para Jaulas Metalicas							
Tubo galvanizado de 2.5 " x 2.5 mm x 6.40mts	Und	120	200,00			24.000,00	24.000,00
Tubo galvanizado de 2" x 2mm x 6.40mts	Und	30	116,25			3.487,50	3.487,50
Tubo galvanizado de 1 " x 1.8 mm x 6mts	Und	30	68,75			2.062,50	2.062,50
Fierro Cuadrado de 1/2 " x 2mm x 2 mts	Und	30	26,25			787,50	787,50
Boyas de flotación	Und	1080	13,88			14.988,36	14.988,36
Cabo de cañamo Sintetico de 1/2"	mts	3750	0,80			3.000,00	3.000,00
Pintura Epoxica	Gln	15	150,00			2.250,00	2.250,00
<b>BOLSA DE CULTIVO</b>		0				-	-
Malla de Pesca 1 1/4"	Kg	1290	36,00			46.440,00	46.440,00
Cabo de cañamo Sintetico de 1/4"	Mts	5340	0,65			3.479,14	3.479,14
Hilo de alquitranado Nro 36 para costura	Und	120	25,00			3.000,00	3.000,00
<b>MANO DE OBRA</b>							-
Fabricación de Infraestructura	Servicio	30	800,00		24.000,00		24.000,00
Confeccion de Bolsas	Servicio	30	115,00		3.450,00		3.450,00
<b>APOYO AL MANEJO TECNICO PRODUCTIVO</b>							-
Seleccionador	Unidad	8	850,00			6.800,00	6.800,00
Ictiometro	Unidad	8	120,00			960,00	960,00
Termometro	Unidad	2	60,00	120,00			120,00
Balanza Reloj 200kg	Unidad	3	300,00			900,00	900,00
<b>EQUIPAMIENTO EN APOYO A LA COMERCIALIZACION</b>							-
<b>Unidades de Transporte</b>							-
Moto de Carga (MOTOCAR) Motor 250hp, con furgon incorporado	1	1	8.500,00			8.500,00	8.500,00
<b>Insumo para comercializacion</b>							-
Cajas de Estiba por 30 kg x und	Unidad	40	45,00			1.800,00	1.800,00
Balanza digital capacidad de 200 kg	Unidad	2	2.000,00			4.000,00	4.000,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>				<b>120,00</b>	<b>27.450,00</b>	<b>126.455,00</b>	<b>154.025,00</b>
<b>2. Componente Gastos pre-operativos</b>							-
<b>Formalizacion</b>							-
Estudios iniciales propuesta productiva	Servicio	1	2.500,00		2.500,00	-	2.500,00

Gastos de constitución legal.	Servicio	1	600,00		600,00		600,00
<b>Asistencia Técnica y Capacitación</b>					-		-
<b>Asesoramiento Técnico</b>	Servicio	12	1.150,00		-	13.800,00	13.800,00
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>					-	<b>3.100,00</b>	<b>13.800,00</b>
<b>3. Componente de Capital de trabajo</b>							
Alimento Balanceado							
Alevinos de Trucha	Tn	29.900,00	0,18	5.382,00			5.382,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>5.382,00</b>		-	<b>5.382,00</b>
<b>Total Inversión</b>				<b>5.502,00</b>	<b>30.550,00</b>	<b>140.255,00</b>	<b>176.307,00</b>
					<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>

### COSTOS DE OPERACIÓN DE LA AEO

Se valoriza la puesta en valor del total de los socios de la AEO, y podemos determinar que se realizara una siembra anual de 1292 millares de peces, se consume 704 tn de alimento.

#### **Cuadro Nº 022: COSTOS DE OPERACIÓN**

Costos de Operación	UM	CANT	C.U	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Costos Directos</b>									
Alevinos de Trucha	Millar	551.2	200.00	110,240.00	110,240.00	110,240.00	110,240.00	110,240.00	110,240.00
Alimento Balanceado	Tn	208.4	4600.00	958,727.88	958,727.88	958,727.88	958,727.88	958,727.88	958,727.88
Mano de Obra Directa	Mes/Cam	7	7750	55,800.00	55,800.00	55,800.00	55,800.00	55,800.00	55,800.00
<b>2. Costos Indirectos</b>									
Costos Indirectos	Mes/Cam	7	3100	22,320.00	22,320.00	22,320.00	22,320.00	22,320.00	22,320.00
<b>SUMA TOTAL</b>				<b>1,147,088</b>	<b>1,147,088</b>	<b>1,147,088</b>	<b>1,147,088</b>	<b>1,147,088</b>	<b>1,147,088</b>

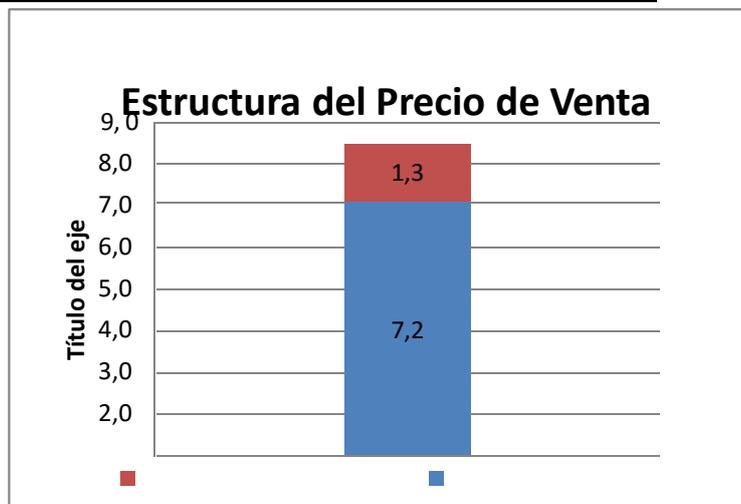
### 9.5 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Para la determinación del precio de venta se toma en cuenta los costos totales agregando el margen de utilidad, el producto esta exonerado de IG.V.

#### **Cuadro Nº 023: ESTRUCTURA DE PRECIO DE VENTA**

Precio de Venta	UM	IMPORTE
( + ) Costo Fijo	S/	1.2
( + ) Costo Variable	S/	6.0
<b>( = ) COSTO TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>7.2</b>
( + ) Margen de Utilidad	S/	1.3
<b>( = ) Base Imponible</b>	<b>S/</b>	<b>8.4</b>
( + ) IG.V	S/	0.0
<b>( = ) Precio de Venta</b>	<b>S/</b>	<b>8.4</b>

**Gráfico N° 016: ESTRUCTURA DEL PRECIO DE VENTA**



### 9.6 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS

Se determina que el total de socios de la AEO lograra producir en el año 2013 207tn de Trucha fresca entera, como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 024: INGRESOS PROYECTADOS**

INGRESOS	UM	CANT	C.U	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos									
Venta de Trucha	Tn	160	8,102	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54
<b>Total Ingresos</b>				<b>1,298,910.54</b>	<b>1,298,910.54</b>	<b>1,298,910.54</b>	<b>1,298,910.54</b>	<b>1,298,910.54</b>	<b>1,298,910.54</b>

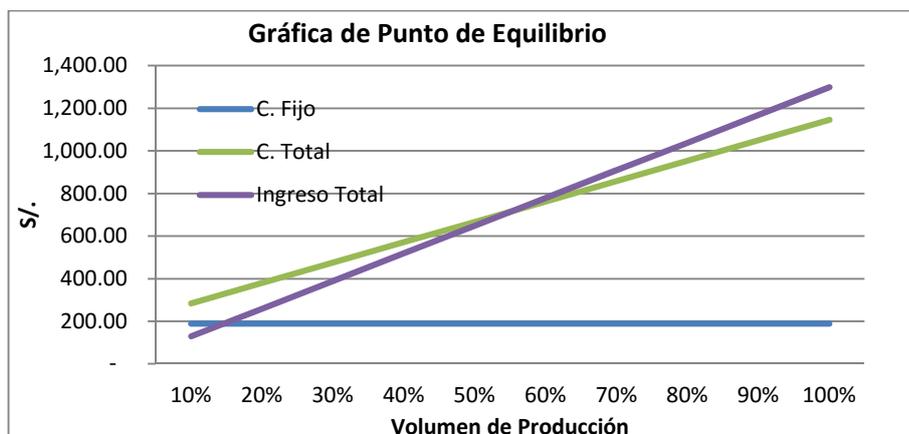
### 9.7 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el presente análisis se ha tomado el promedio de producción de un socio y se tiene que el volumen de producción mensual es de 18 tn , y el punto de equilibrio en cantidad físicas es d 9.58 tn, lo que indica que con el 51% de la producción estamos alcanzando nuestro punto de equilibrio.

**Cuadro N° 025: CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

PUNTO DE EQUILIBRIO	UM	IMPORTE
Volumen de Production	Tn	160.32
Ingreso Total	S/	1,298,910.54
Costo Variable Total	S/	958,727.88
Costo Fijo Total	S/	188,360.00
Precio de Venta Unitario	S/ x Tn	8,101.87
Costo Variable Unitario	S/ x Tn	5,980.00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		
Punto de Equilibrio (Und)	Tn	88.77
Punto de Equilibrio (Ventas)	S/.	719,210.04
Punto de Equilibrio (% Prod)	%	55%

**Gráfico N° 017: GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**



### 9.8 EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD

**Cuadro N° 026: ESTADO DE RESULTADOS**

Estado de Resultados (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54	1,298,910.54
Costo de Ventas	-1,147,087.88	-1,147,087.88	-1,147,087.88	-1,147,087.88	-1,147,087.88
<b>Utilidad Bruta</b>	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67
Gastos Administrativo y Ventas					
Depreciación					
<b>Utilidad Operativa</b>	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67
Gasto Financiero					
<b>Utilidad Neta Antes de Impuestos</b>	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67
<b>Impuesto a la Renta</b>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>151,822.67</b>	<b>151,822.67</b>	<b>151,822.67</b>	<b>151,822.67</b>	<b>151,822.67</b>

**Cuadro Nº 027: FLUJO DE CAJA ECONOMICO**

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>		1,298,911	1,298,911	1,298,911	1,298,911	1,298,911
Costos de venta y Gastos Administrativos y Ventas		1,147,088	1,147,088	1,147,088	1,147,088	1,147,088
Impuestos						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		151,823	151,823	151,823	151,823	151,823
<b>Inversion Activo Fijo</b>	160,430.00					
Capital de Trabajo y Gastos Pre operativos	16,900.00					
<b>Inversión Capital de Trabajo</b>	5,382					
Inversion de los productores	395,540.00					
<b>Flujo de Inversión</b>	578,252.00	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67
<b>Flujo de Caja Económico</b>	578,252.00	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67

**Cuadro Nº 028: FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO**

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
(A) INGRESOS TOTALES		1,298,911	1,298,911	1,298,911	1,298,911	1,298,911
(B) EGRESOS TOTALES	395,540.00	1,147,088	1,147,088	1,147,088	1,147,088	1,147,088
<b>(C) FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS</b>	395,540.00	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67	151,822.67

**Cuadro Nº 029: EVALUACION ECONOMICA.**

COK	10%					
Valor actual neto(VAN)	179,987.35					
Tasa Interna de Retorno(TIR)	27%					
Ventas en los próximos 5 años(S/.)	41,900.3	41,900.3	41,900.3	41,900.3	41,900.3	41,900.3
Utilidades en los próximos 5 años (S/.)	4,897.5	4,897.5	4,897.5	4,897.5	4,897.5	4,897.5
Utilidad Mensual por Persona	408.1	408.1	408.1	408.1	408.1	408.1

Se puede observar que el proyecto presenta una rentabilidad del 27% y un VAN de S/. 179,987.35, lo que indica que el proyecto es viable económicamente.

## 10 INDICADORES DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA

**Cuadro N° 030: INDICADORES DE IMPACTO.**

INDICADORES DE IMPACTO			
CRITERIO	UM	SIN PLAN DE NEGOCIO	CON PLAN DE NEGOCIO
Nivel de Produccion	Tn	6.69	7.69
Costo de produccion	S/ Kg	6.87	6.54
Nro de Jaulas	Und	4.94	5.94
Productividad	FCA	1.30	1.20
Nivel de Ventas	S/	54181.47	59599.62
Empleos	Personas	2.00	2.00
Niveles de ingreso	S/ Mes	685.76	822.91
Participacion de la mujer	Personas	2	3
Tasa de mortalidad	%	13%	11%

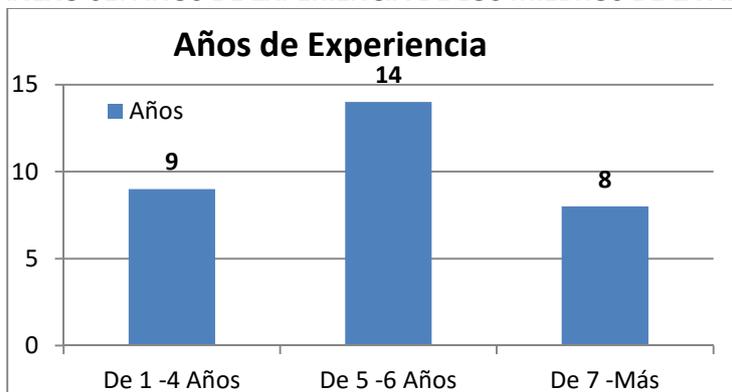
## 11 CONCLUSIONES

Para impulsar la actividad de la crianza de truchas a menor escala es necesario tecnificar y ampliar nuestra capacidad productiva, con infraestructura de mayor rendimiento y amigable con el medio ambiente.

- ✓ El promedio de producción de cada AEO es de 6.9tn y con un punto de equilibrio de 2.85tn (45% de la producción), lo hace indicar que los productores de esta zona ya manejan volúmenes rentables a su negocio con siembra superiores a las 20 mil unidades de peces por año.
- ✓ Existe un gran acceso a sistemas de crédito sin moras lo que demuestra en grado de cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades con terceros.
- ✓ Existe la predisposición de efectuar prácticas asociativas con productores de la zona como con productores de otras zonas geográficas, lo que indica el deseo de emprendimiento y dedicación a la actividad.

12 ANEXOS

ANEXO 01: AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS MIEBROS DE LA AEO



IMAG. Jaula Flotante para la crianza de Trucha en la AEO Villa Socca.



IMAG. Productores de trucha en labores diarias.



IMAG. Productores participan en la compra asociativa de alimento para Truchas



### 13 RESULTADOS DE PLAN DE NEGOCIO EN SU FINANCIAMIENTO DEL GOBIERNO REGIONAL

#### CONVENIO ESPECÍFICO DE CO-FINANCIAMIENTO DE UNA PROPUESTA PRODUCTIVA GANADORA EN EL CONCURSO PROCOMPITE ENTRE EL GOBIERNO REGIONAL PUNO Y EL AGENTE ECONÓMICO ORGANIZADO DENOMINADO ASOCIACIÓN AEO VILLA SOCCA - ACORA

Conste por el presente documento el Convenio de Co-financiamiento de una Propuesta Productiva que celebran, de una parte, el **GOBIERNO REGIONAL PUNO**, con Registro Único de Contribuyente N° 20406325815, con domicilio legal en el Jr. Deustua N° 356 Puno, representada por su Presidente Mauricio Rodríguez Rodríguez, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 01209625, en adelante **GOBIERNO REGIONAL**, y, de la otra parte, la **ASOCIACIÓN AEO VILLA SOCCA - ACORA**, con domicilio legal en el Centro Poblado de Villa Socca, del distrito de Acora, Provincia de Puno; debidamente representado por su presidente, Sr. Cesar Vallejo Tintaya Arizaca, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 42654450, designado mediante Acta de Asamblea General del 17 de Junio 2013, inscrita e la Partida Electrónica N° 11112660 – SUNARP, en adelante **BENEFICIARIO**; en los términos y condiciones siguientes:

#### 1 CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

El **GOBIERNO REGIONAL PUNO**, en el marco de la Ley 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, ha implementado una Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva-PROCOMPITE. Este PROCOMPITE fue aprobada mediante Acuerdo de Consejo Regional N° 013-2013-GRP-CRP, fecha 14 de Marzo del 2013, realizando un Concurso Público que mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 395-2013-PR-GR PUNO de fecha 23 de Setiembre del 2013, se publicó la lista de Propuestas Productivas Ganadoras, entre las cuales figura como ganadora la propuesta productiva "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA CRIANZA DE TRUCHA EN JAULAS FLOTANTES EN EL CENTRO POBLADO VILLA SOCCA DISTRITO DE ACORA, PUNO", presentada por el **BENEFICIARIO**.

De acuerdo al Reglamento de Ley 29337, corresponde al **GOBIERNO REGIONAL PUNO** adquirir los bienes y servicios para los Agentes Económicos Organizados ganadores, a fin de que puedan implementar sus Propuestas Productivas, plasmadas en los planes de negocio presentados.

Asimismo, es compromiso del **BENEFICIARIO** aportar los activos que han sido valorizados como parte de la Propuesta Productiva y plasmados en el plan de negocios.

En ese sentido, para que se pueda ejecutar la propuesta productiva, se hace necesario el presente Convenio en el cual se detallan los compromisos de ambas partes para lograr los objetivos de la Ley 29337, de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología.

#### 2 CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

En atención a lo señalado en la cláusula que antecede, el **GOBIERNO REGIONAL PUNO** y el **BENEFICIARIO** se proponen co-financiar la Propuesta Productiva plasmada en el Plan de Negocios que resultó ganador en el concurso realizado, con la finalidad de ejecutar el mismo.



**3 CLÁUSULA TERCERA: VIGENCIA**

El presente Convenio tendrá vigencia desde la suscripción del presente convenio hasta Mayo del 2016.

**4 CLÁUSULA CUARTA: NATURALEZA DEL CONVENIO**

El convenio se realiza en amparo de la Ley 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva y su reglamento, que de acuerdo a su Artículo 15, se especifica en el numeral 15.1 que al culminar el proceso de adquisición de bienes, se procederá en un plazo que no exceda los días hábiles, a efectuar la entrega de los equipos, maquinarias, insumos y materiales a las AEO, debiendo para tal efecto firmarse las actas y documentos respectivos donde se establecerán las obligaciones de los beneficiarios relacionadas con el propósito y uso para el que fueron solicitadas. En el numeral 15.2, se especifica que en caso de servicios, el pago a los proveedores se efectuará conforme a la programación establecida en la propuesta productiva, sin exceder el plazo establecido para la PROCOMPITE, contra emisión de los respectivos comprobantes de pago.

En ese sentido, la naturaleza del convenio es para establecer las obligaciones del **BENEFICIARIO** para que se proceda a la entrega de los bienes y servicios que adquiera el **GOBIERNO REGIONAL PUNO** a favor de la ejecución de la Propuesta Productiva.

**5 CLÁUSULA QUINTA: OBLIGACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO**

Por el presente convenio, el **GOBIERNO REGIONAL PUNO** se obliga a:

- Adquirir los bienes y servicios a ser entregados al **BENEFICIARIO** de acuerdo a lo solicitado en la Propuesta Productiva ganadora; por el monto de S/. 140,255.00 (Ciento cuarenta mil doscientos cincuenta y cinco con 00/100 nuevos soles) para cofinanciar la propuesta productiva de los **BENEFICIARIOS**.
- Realizar el seguimiento a la ejecución de la Propuesta Productiva a ser ejecutada por el **BENEFICIARIO**, con el objetivo de determinar si los bienes y servicios destinados están cumpliendo su propósito y uso para el que fueron solicitados. Caso contrario, se iniciarán las acciones legales que correspondan.

**6 CLÁUSULA SEXTA: OBLIGACIONES DEL BENEFICIARIO**

Por el presente convenio, los **BENEFICIARIOS** se obligan a:

- Utilizar los equipos, maquinaria, insumos, materiales y servicios recibidos en la implementación de la Propuesta Productiva, de acuerdo a lo estipulado en los planes de negocios ganadores.
- Mantenerse como Agente Económico Organizado para hacer uso de los equipos, maquinaria, insumos, materiales y servicios recibidos.
- Informar trimestralmente del avance en la implementación de la Propuesta Productiva.
- Informar de inmediato cualquier circunstancia referida a la implementación de la Propuesta Productiva.
- Firmar las actas de recepción de equipos, maquinaria, insumos, materiales y servicios, en la cual se detalle o especifique los usos a los cuales se obliga, aceptando que frente a cualquier incumplimiento perderá el carácter de **BENEFICIARIO** y procederá a devolver al **GOBIERNO REGIONAL PUNO** lo recepcionado.
- Facilitar información básica productiva solicitada por el **GOBIERNO REGIONAL PUNO**.



- Facilitar el acceso al centro de producción del **BENEFICIARIO** para el desarrollo de capacidades mediante cursos, talleres, pasantías y otros para agentes primarios de la cadena productiva.

#### 7 CLÁUSULA SÉTIMA: CLÁUSULA DE ADHESIÓN Y LIBRE SEPARACIÓN

Tanto el **GOBIERNO REGIONAL PUNO** como el **BENEFICIARIO** declaran expresamente que celebran el presente convenio en forma libre, autónoma y que lo hacen sin mediar ningún tipo de coacción sobre ellos. Asimismo, ambos se comprometen a mantener los términos del convenio hasta la culminación de la ejecución de la Propuesta Productiva.

En caso de incumplimiento de alguna de las obligaciones por parte del **BENEFICIARIO**, el **GOBIERNO REGIONAL PUNO** se reserva el derecho de actuar utilizando los mecanismos legales que le franquee la ley para el cumplimiento de sus funciones.

#### 8 CLÁUSULA OCTAVA: MODIFICACIONES AL CONVENIO

Queda expresamente pactado que todas las precisiones técnico-operativas y/o modificaciones relativas a la ejecución del presente convenio se efectuarán mediante adendas, las cuales deberán estar suscritas por los representantes legales de ambas instituciones y se integrarán al presente convenio. Las modificaciones deberán ser justificadas y comunicadas al Ministerio de Economía y Finanzas.

#### 9 CLÁUSULA NOVENA: COORDINACIÓN

Para efecto de la ejecución y cumplimiento del presente convenio, ambas partes convienen en designar al sector y/o persona que se señala a continuación:

- Por parte del **GOBIERNO REGIONAL PUNO**, encargar a la Gerencia de Desarrollo Económico, Programa Puno Compite, para la implementación, ejecución y seguimiento, con el debido cumplimiento de la Ley N° 29337
- Por parte de los **BENEFICIARIOS**, al Cesar Vallejo Tintaya Arizaca, identificado con DNI N° 42654450, presidente de la Asociación.

El sector **VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO** tiene a su cargo la clasificación, atención



Ambas partes se comprometen a seguir el modelo de Acta de Entrega que forma parte del presente convenio en el Anexo I: Acta de Entrega.

**11 CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: DOMICILIO**

Para los efectos del presente convenio, las partes ratifican el domicilio indicado en la parte introductoria de este documento. Cualquier variación del mismo deberá ser puesta en conocimiento de la otra parte mediante comunicación escrita, con una anticipación no menor de quince (15) días hábiles. Toda comunicación, aviso o notificación que se cursen las partes entre sí, surtirá efectos en los domicilios señalados.

**12 CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: ACTUACIÓN DE LAS PARTES**

El presente convenio se sustenta en la buena fe de las partes, por lo que éstas declaran su voluntad de solucionar de manera cordial las improbables diferencias que pudieran surgir entre las partes en la aplicación del presente convenio.

Estando ambas partes de acuerdo con el contenido de todas y cada una de las cláusulas que conforman el presente convenio, lo suscriben por duplicado del mismo tenor en señal de absoluta conformidad a los 30 días del mes de Mayo del 2014.

**GOBIERNO REGIONAL PUNO**

*Mauricio Rodríguez Rodríguez*  
 MAURICIO RODRIGUEZ RODRIGUEZ  
 PRESIDENTE REGIONAL



*Cesar V. Tintaya Arizaca*  
 Cesar V. Tintaya Arizaca  
 DNI. 42654450  
 PRESIDENTE





**ACTA DE ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS**

Siendo las 03:15 pm horas del día 05 de Mayo del 2014, estando reunidos en el local del Gobierno Regional Puno - Sede llave, el Sr. E. JULIO CONDORI CARBAJAL, Coordinador Técnico del Programa de Apoyo a la Competitividad Productiva - PUNO COMPITE del Gobierno Regional Puno e integrantes del AEO VILLA SOCCA - ACORA representado por su Presidente el Sr. CESAR VALLEJO TINTAYA ARIZACA con DNI N° 42654450, se procedió al levantamiento de la Presente Acta de Entrega-Recepción de los bienes y servicios entregados por el Gobierno Regional Puno en el Marco de la Ley N° 29337, para la ejecución de la Propuesta Productiva "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION EN LA CRIANZA DE TRUCHA, CENTRO POBLADO VILLA SOCCA, DISTRITO DE ACORA, PUNO, PUNO".

Se entrega los siguientes bienes:

- 120 unidades de tubo galvanizado de 2.5" x 2.5 mm x 6.40 mt.
- 30 unidades de tubo galvanizado de 2.0" x 2.0 mm x 6.40 mt.
- 30 unidades de tubo galvanizado de 1.0" x 1.8 mm x 6.0 mt.
- 1,290 kg. de Malla de Pesca de 1 1/2"

El AEO, declara que recibe los bienes y servicios objeto de esta Acta con las reservas de Ley, para que si procede, hacer valer sus derechos en su oportunidad. El Gobierno Regional Puno, declara que entrega todos y cada uno de los bienes sin excepción.

En caso de incumplimiento y/o otros usos que se de a dichos bienes, el AEO sera sancionado con la liquidacion y/o corte de la Propuesta Productiva ganadora, o lo dispuesto en el Reglamento aprobado con D.S. N° 103-2012-EF de la Ley N° 29337.

En señal de conformidad, se firma el presente documento.

Ilave, 05 de Mayo del 2014

GOBIERNO REGIONAL PUNO  
 PROGRAMA PUNO COMPITE  
 E. Julio Condori Carbajal  
 COORDINADOR TÉCNICO

Cesar Vallejo Tintaya Arizaca  
 DNI 42654450  
 Representante Legal del AEO

Edilberto Parace Araya  
 DNI 01320691  
 Secretario

41099596  
 Celia Guiso Guiso  
 Tesorera



**ACTA DE ENTREGA DE BIENES**

Conste por la presente Acta de entrega de CABO DE CÁÑAMO E HILO ALQUITRANADO para la ejecución de una Propuesta Productiva que celebran, de una parte, el GOBIERNO REGIONAL PUNO, con Registro Único de Contribuyente N° 20406325815, con domicilio legal en el Jr. Deustua N° 356 Puno, e integrantes de la ASOCIACIÓN AEO VILLA SOCCA - ACORA, con domicilio legal en el Centro Poblado de Villa Socca, del distrito de Acora, Provincia de Puno; debidamente representado por su presidente, Sr. Cesar Vallejo Tintaya Arizaca, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 42654450, designado mediante Acta de Asamblea General del 17 de Junio 2013, inscrita en la Partida Electrónica N° 11112660 - SUNARP, se procedió al levantamiento de la Presente Acta de Entrega-Recepción de los bienes entregados por el Gobierno Regional Puno en el Marco de la Ley N° 29337, para la ejecución de la Propuesta Productiva "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA CRIANZA DE TRUCHA, CENTRO POBLADO VILLA SOCCA, DISTRITO DE ACORA, PUNO, PUNO".

Se entrega los siguientes bienes:

- 3,750 mt. de cabo de cáñamo sintético de 1/2"
- 5,340 mt. de cabo de cáñamo sintético de 1/4"
- 120 kg. de hilo de alquitranado

El AEO, declara que recibe los bienes objeto de esta Acta con las reservas de Ley, para que si procede, hacer valer sus derechos en su oportunidad, El Gobierno Regional Puno, declara que entrega todos y cada uno de los bienes sin excepción.

En caso de incumplimiento y/o otros usos que se de a dichos bienes, el AEO sera sancionado con la liquidacion y/o corte de la Propuesta Productiva ganadora, o lo dispuesto en el Reglamento aprobado con D.S. N° 103-2012-EF de la Ley N° 29337.

En señal de conformidad, se firma el presente documento.

Puno, 13 de Junio del 2014



*Cesar Vallejo Tintaya Arizaca*  
DNI. 42654450  
PRESIDENTE

Representante Legal del AEO

.....  
Representante del GRP

ANEXO N° 02



Universidad Nacional del Altiplano – Puno FACULTAD  
DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional de Administración  
ENCUESTA APLICADA A LOS PRODUCTORES DE TRUCHA DE LA AEO  
VILLA SOCCA DISTRITO DE ACORA

NOMBRE DEL ENCUESTADO: .....

GRADO DE ESTUDIOS ACADEMICOS:

- a) Superior
- b) Secundaria
- c) Secundaria incompleta
- d) Primaria incompleta
- e) Primaria

#### I. ASOCIATIVIDAD

1. **¿Sabe usted de lo que es la asociatividad empresarial?**
  - a) Alto
  - b) Regular
  - c) Bajo
  - d) Ninguno
  - e) No sabe/no opina
2. **¿Cuáles cree los motivos para asociarse?**
  - a) Han visto casos exitosos de asociaciones
  - b) Buscan mayores beneficios económicos
  - c) Están acostumbrados a trabajar colectivamente
  - d) Necesitan o desean formar parte del grupo social
3. **¿Qué tipo de asociatividad conoce usted?**
  - a) Clúster
  - b) Alianza estratégica
  - c) Consorcios
  - d) Ninguno

4. **¿Usted confía a los demás miembros de esta organización? Agente Económico Organizado**

- a) Alto
- b) Regular
- c) Bajo
- d) Ninguno
- e) No responde

5. **¿Su participación a esta organización es?**

- a) Alto
- b) Regular
- c) Bajo
- d) Ninguno

6. **¿Qué le parece el actuar de los directivos en la gestión de esta organización?**

- a) Muy buena
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

## II. GESTION COMERCIAL

7. **¿De qué forma comercializa su producto?**

- a) Intermediarios
- b) Venta directa al consumidor
- c) A través de la organización
- d) Otros

8. **¿Usted cree que a través de la asociatividad puede aumentar sus Ventas?**

SI ( ) NO ( )

9. **¿Bajo la forma de asociatividad cuales considera las razones en vender a ellas?**

- a) Precio justo
- b) Venta segura
- c) Por pago inmediato
- d) Calificación transparente

10. **¿El producto recibe alguna innovación o acondicionamiento para su venta?**

SI ( ) NO ( )

11. **¿Puede mejorar los precios de la trucha cuando se adopte en la forma de asociatividad?**

- SI ( )      NO ( )
12. **¿Cuáles son los beneficios que obtiene usted bajo la nueva forma de asociatividad en la comercialización de trucha?**
- a) Desarrollo de habilidades y capacidades en la gestión empresarial
  - b) Mayor capacidad y poder de negociación
  - c) Conservación del medio ambiente
  - d) Aumento de producción
13. **¿Las condiciones de pago es?**
- a) Contra entrega
  - b) Crédito
14. **¿Qué hace falta para mejorar la comercialización de la trucha?**
- a) Implementación de módulo de equipos de manejo de post cosecha para la comercialización.
  - b) Cumplimiento de pago por parte de los compradores
  - c) Consolidación continuo en la producción de trucha (Inventario).
15. **¿Qué canal de comunicación utiliza para intensificar su venta?**
- a) Ferias
  - b) Celular
  - c) Radio
  - d) Periódico

**Gracias por su respuesta**

**ANEXO N° 03**

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Descripción de la alianza estratégica u oportunidad de negocio	Finalidad	Empresa u organización	Características de la empresa u organización	La alianza u oportunidad ¿Es probable o concreta*?
Afianzar la alianza estratégica entre los productores de Trucha de la provincia de El collao y los productores de trucha del Distrito de Acora y Puno, para actuar de manera asociativa en la compra de insumos(Alimento Balanceado)	Adquisición de 40 tn de Alimento Balanceado	AEO San Pedro y San Pablo de Cachipucara	Asociación de Criadores de trucha.	Es concreta, en vista que se viene trabajando de manera coordinada.
Facilitar los procesos de formalización de los asociados de la AEO	Facilitar el Proceso de formalización	MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN PUNO	Entidad normativa y fiscalizadora del Estado	PROBABLE
Fortalecer alianzas con los comercializadores de Trucha de manera asociada.	Compromiso de compra	Rosalía Quispe Ilanque	Persona natural Dedicada a la comercialización de Trucha a las localidades de Puno, Cusco, Juliaca y Arequipa	CONCRETA

FUENTE: Plan de negocios AEO.

## ANEXO N° 04

**EL ROL DE GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES****Rol de Gobiernos regionales**

1. **PROCOMPITE.** Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva

(Ley 29337):

1.1.El Estado peruano declara como estrategia prioritaria la ejecución de iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva.

1.2.Las iniciativas son ejecutadas mediante procesos concursales por los gobiernos regionales y locales

1.3.PROCOMPITE: Los gobiernos regionales y locales pueden destinar hasta 10% de los recursos presupuestados que constituyen fondos concursables para cofinanciar Propuestas Productivas (planes de negocio).

2. **AGROIDEAS:** Es el Programa de Compensaciones para la Competitividad del Ministerio de Agricultura, que busca reconocer la asociatividad y formalidad de los emprendedores agrícolas. Proporciona recursos a la gestión empresarial, asociatividad y adopción de tecnología. Involucra a pequeños y medianos empresarios para consolidar su participación en el mercado. Tiene presencia en Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Junín, La Libertad, Piura, Puno y San Martín.

**ANEXO N° 05 FOTOGRAFIAS**

**MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA TRUCHICOLA**



**MEJORAMIENTO EN MANIPULEO Y ACONDICIONAMIENTO DE LA TRUCHA PARA SU COMERCIALIZACION**



## LABORES DIARIAS DEL PRODUCTOR DE LA AEO VILLA SOCCA

Alimentando a la trucha



Conteo de alevinos



**ANEXO N° 06  
MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO**

**TITULO TENTATIVO: LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA AEO VILLA SOCCA DISTRITO DE ACORA, PERIODO 2013**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<p><b>P. GENERAL</b> ¿Cómo la asociatividad empresarial incide en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito Acora?</p>	<p><b>O. GENERAL</b> Determinar la incidencia de la asociatividad empresarial en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora.</p>	<p><b>H. GENERAL</b> La asociatividad empresarial incidirá favorablemente en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora.</p>	<p>VI. Asociatividad empresarial</p> <p>VD. Gestión comercial.</p>	<p>Confianza. Cooperación. Liderazgo. Participación organiza.</p> <p>Comercialización. Ventas. Canales de distribución Inventarios</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>
<p><b>P. ESPECIFICO</b> ¿Qué formas de asociatividad empresarial permiten diseñar estrategias comerciales para los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios de la asociatividad empresarial que inciden en las políticas comerciales empresariales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora?</p> <p>¿Cómo un plan de negocios permitirá mejorar la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora?</p>	<p><b>O. ESPECIFICO</b> Analizar que formas de asociatividad empresarial permiten diseñar estrategias comerciales para los productores de trucha AEO Villa Socca del distrito de Acora.</p> <p>Evaluar los beneficios de la asociatividad empresarial que inciden en las políticas comerciales empresariales de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora.</p> <p>Proponer un plan de negocios que permita mejorar la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora.</p>	<p><b>H. ESPECIFICO</b> La forma de asociatividad empresarial permitirá diseñar estrategias comerciales acorde con las necesidades de los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora</p> <p>Los productores de trucha de la AEO Villa Socca del distrito de Acora, emprenden el mecanismo de la asociatividad empresarial. Esto traerá beneficios, e incidirá en las políticas comerciales empresariales.</p>	<p>VI. Formas de asociatividad empresarial.</p> <p>VD. Estrategias comerciales.</p> <p>VI. Beneficios empresariales</p> <p>VD. Políticas comerciales empresariales</p>	<p>Tipos. Ventajas y desventajas.</p> <p>Penetración del mercado. Desarrollo del mercado. Desarrollo del producto.</p> <p>Flexibilidad Aprendizaje colectivo Economías de escala.</p> <p>Fijación de precios. Descuentos. Condiciones de pago. Garantías. Servicio al cliente.</p>	

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LA AEO VILLA SOCCA DISTRITO DE ACORA, PERIODO  
2013”**

**“ASSOCIATIVITY EMPRESARIAL Y ITS IMPACT ON COMMERCIAL  
MANAGEMENT OF VILLA SOCCA AEO ACORA DISTRICT, PERIOD 2013”**

**ARTICULO CIENTIFICO**

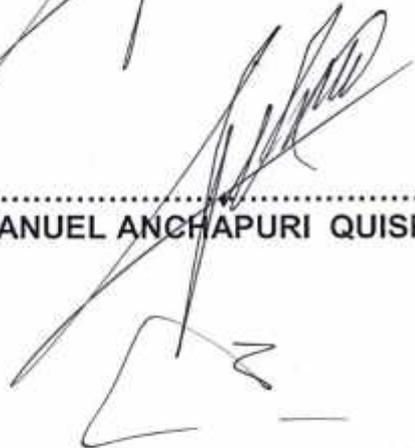
**PRESENTADO POR:**

**EDILBERTO MARCE APAZA**

**COORDINADOR DE  
INVESTIGACION**

  
.....  
: **Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE**

**DIRECTOR DE TESIS**

  
.....  
: **Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE**

**ASESOR DE TESIS**

  
.....  
: **M.Sc. ROGER F. FERNANDEZ BURGOS**

**PUNO-PERU  
2016**

## ARTICULO CIENTÍFICO

“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LA AEO VILLA SOCCA DISTRITO DE ACORA, PERIODO  
2013”“ASSOCIATIVITY EMPRESARIAL Y ITS IMPACT ON COMMERCIAL  
MANAGEMENT OF VILLA SOCCA AEO ACORA DISTRICT, PERIOD 2013”

AUTOR: EDILBERTO MARCE APAZA

Correo electrónico: [edilmarce@hotmail.com](mailto:edilmarce@hotmail.com)

## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la incidencia de la asociatividad empresarial en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa de Socca del distrito de Acora- 2013. **Metodología:** El diseño corresponde a una investigación descriptiva explicativa causal, con una muestra de 28 socios que laboran como productores de trucha; se utilizaron dos instrumentos, una guía de encuesta para obtener información respecto a la asociatividad y la gestión comercial y una guía de observación para tomar conocimiento del contexto reconociendo la importancia de la asociatividad empresarial. **Resultados:** Se determinó que el tipo de asociatividad empresarial que mejor se adapta para los productores de la AEO Villa Socca es la alianza estratégica; en ese sentido un 53.6% indican que conocen este tipo de asociatividad y han decidido aplicarla en su organización; con este modelo los productores han experimentado mayores beneficios como mayor cooperación, trabajo en equipo, mayor comunicación y confianza con el único propósito de mejorar los negocios conjuntos. Asimismo, se observó que un 46,4%, del total señalan que con el modelo los productores han desarrollado habilidades y capacidades en la gestión empresarial. Respecto a la gestión comercial indican que se ha optimizado el sistema de comercialización a través de la conformación de un comité el que establece las relaciones comerciales con clientes y/o empresas formales. El modelo ha favorecido a los productores en el manejo de precios, las condiciones de pago, ventas a nivel individual y colectivo. **Conclusión:** La alianza estratégica complementaria horizontal es la que mejor se adapta para los productores de la AEO Villa Socca Acora.

**Palabras Claves:** Asociatividad, empresa, gestión, comercialización, productor, trucha.

## ABSTRAC

**Objective:** To determine the incidence of business partnerships in the commercial management of trout producers AEO Villa Socca district Acora-2013. **Methodology:** The design corresponds to a causal explanatory descriptive research with a sample of 28 partners working as producers of trout; two instruments, a guide to survey to obtain information on partnership and commercial management and an observation guide to take cognizance of context recognizing the importance of business partnerships were used. **Results:** It was determined that the type of business partnerships best suited for producers of AEO Villa Socca is the strategic alliance; in that sense 53.6%

indicate they know this kind of associativity and decided to apply it in their organization; with this model producers have experienced greater benefits as greater cooperation, teamwork, more communication and trust with the sole purpose of improving joint ventures. It was also noted that 46.4% of the total with the model indicate that producers have developed skills and abilities in business management. Regarding sales indicate that management has been optimized marketing system through the formation of a committee that established trade relations with customers and / or formal businesses. The model has favored producers in managing prices, payment terms, sales at individual and collective level. Conclusion: The horizontal complementary strategic alliance is best suited for producers of AEO Villa Socca Acora.

**Keywords:** Associative, business, management, marketing, producer, trout.

### INTRODUCCION

En la Región Puno la actividad pesquera es de vital importancia, principalmente para los pobladores que habitan en inmediaciones del Lago Titicaca, la truchicultura es una actividad complementaria a la agro-pecuaria y es fuente de ingresos y empleo. En los últimos años la Región Puno se ha convertido en el primer productor de trucha a nivel nacional según los estudios realizados por la Dirección de la Producción Puno. La investigación se ejecuta a razón de que el Estado no fomenta la formación de asociaciones de productores rurales orientado a temas económicos, productivos y de gestión empresarial. La producción de trucha es a pequeña escala y no cuentan con condiciones para superar su baja productividad y débil articulación con el mercado. El estudio se realizó en el distrito de Acora de la provincia de Puno con una muestra de 28 socios; se trata de un trabajo de investigación descriptiva explicativa causal compuesta por la variable dependiente gestión comercial y la variable independiente asociatividad empresarial, en estudios similares se encontró que:

“El 73% de los socios de la SPAR Macusani tiene una permanencia de 6 años en la organización, por lo que podemos manifestar que los socios se encuentran satisfechos con la organización, esto debido principalmente al incremento de los precios de la fibra de alpaca que se ha registrado desde la fundación de la SPAR Macusani.

Con respecto a las ventajas, el 57% de socios considera que las principales ventajas de la SPAR Macusani, son los mejores precios de la fibra de alpaca y el fácil acceso a mercados con mayores volúmenes de fibra de alpaca mejorando la capacidad de oferta de la fibra de alpaca, esto debido que a través de la comercialización en forma organizada que introdujo la SPAR Macusani, los socios se organizaron para realizar el acopio de la fibra de alpaca que se clasifica y categoriza, el cual permitió tener acceso a los principales industrias que adquieren la fibra con mayores volúmenes de fibra de alpaca, lo que mejoro la capacidad de oferta de esta zona alpaquera. Además que los socios se ven incentivados para mejorar la calidad de sus rebaños para que mejore la calidad de la fibra, ya que cuando se clasifica y categorizan la fibra, ellos obtienen mejores precios.

Respecto a las desventajas que los socios tiene en la SPAR Macusani, podemos concluir que el 44% de socios consideran que la falta de cultura de

cooperación entre socios es una de las desventajas más resaltantes, esta falta de cooperación se debe a que los dirigentes no lideran adecuadamente a los socios, ya que se ha notado que a partir del cambio de directivos ha disminuido la participación de los socios en las reuniones y otros eventos que convoco la dirigencia”

“Al realizar el análisis de los tipos de asociatividad tanto clúster y alianza estratégica podemos afirmar que el modelo más adecuado para la SPAR Macusani, es el clúster ya que este se basa en un grupo de un mismo sector y considerando que este modelo fue aplicado en diferentes países en los sectores productivos como en los resultados, además a través de este tipo de asociatividad empresarial como es el clúster se puede mejorar la cadena productiva que nos permitiría obtener mejores beneficios en la comercialización de la fibra de alpaca con un valor agregado. (Turpo Huarcaya, 2012).

“La asociatividad de los productores de quinua es buena según la encuesta realizada según los cuadros N° 6,7, sin embargo la mala relación y la desconfianza que existe de comuneros hacia sus autoridades comunales podría deteriorar la asociatividad, lo cual se refleja en el cuadro N° 10,11. Sin embargo existen alternativas de asociatividad que los productores de quinua puedan aplicar a su realidad para lo cual se les propuso un esquema que ayudara al desarrollo de los productores de quinua del Distrito de Arapa, Provincia de Azángaro.

El estado de asociatividad que poseen en la actualidad los productores de quinua, lo consideran aceptable, puesto que están conformes con el funcionamiento y el grado de asociatividad de su comunidad, sin embargo en el cuadro N° 8,9 manifiestan que es posible mejorar el funcionamiento de su comunidad y están dispuestas a experimentar una nueva alternativa que permita mejorar su situación económica, sin embargo las malas relaciones y la desconfianza podría deteriorar el nivel de asociatividad que tienen en la actualidad” (Palli Ramos, 2013).

### **METODOS Y MATERIALES**

El estudio es descriptivo; tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y así proporcionar su descripción, son por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas también son descriptivas.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (Fernández Collado & Hernández Samplieri, 2010, págs. 152-153).

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo – Explicativo porque se busca especificar las propiedades, características de los productores de trucha del centro poblado de Villa Socca del distrito de Acora que se someterán a un análisis.

Para la recopilación de información se usó las técnicas de investigación encuesta y observación; asimismo, se utilizó sus instrumentos cuestionario, guía de observación y foto documental.

El procesamiento de datos de acuerdo a los objetivos planteados consistió en solicitar la autorización respectiva a la junta directiva de la AEO (Agente Económico Organizado), luego se aplicó el cuestionario al 100% de los Productores de Trucha AEO Villa Socca Acora. La guía de observación se aplicó durante la ejecución de sus labores cotidianas en el proceso de producción; para el análisis se utilizó la estadística descriptiva: Porcentajes y promedios.

## RESULTADOS

Los resultados se han procesado cuantitativamente, los datos obtenidos se exponen a continuación:

### A) ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

#### CUADRO N° 01

#### MOTIVOS PARA ASOCIARSE DE LOS PRODUCTORES DE TRUCHA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Han visto casos exitosos de Asociaciones	3	10,7	10,7	10,7
Buscan mayores beneficios económicos	16	57,1	57,1	67,9
Están acostumbrados a trabajar colectivamente	8	28,6	28,6	96,4
Necesitan o desean formar parte del grupo social	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

Respecto al indicador Motivos para asociarse, la mayoría (16) productores, representado por el 57.1% indican que su motivación para asociarse es la búsqueda de mayores beneficios económicos, asimismo, 8 productores, representado por el 28.6% indican que es beneficioso trabajar colectivamente, a diferencia del 3.6% de productores que no desean formar parte de una asociación.

Los productores han encontrado diversos aspectos favorables, entre los que destacan que esta nueva forma de organización y gestión empresarial, permite enfrentar la competencia, asimismo, organizados elevan su productividad, ello posibilita mayor beneficio económico para los miembros

de la organización y por consiguiente ven mejorar la calidad de vida de sus familias.

### CUADRO N° 02

#### NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TIPO DE ASOCIATIVIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Clúster	2	7,1	7,1	7,1
Alianzas estratégicas	15	53.6	53.6	60.7
Consortios	1	3,6	3,6	64,3
Ninguna	10	35,7	35,7	100,00
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

En el cuadro N° 02 se muestra los resultados respecto del conocimiento de los tipos de asociatividad que pueden ser favorables para la organización, la mayoría (15) productores, representado por el 53.6% indican que tienen pleno conocimiento del tipo de asociatividad que se pueda aplicar en su organización como es las alianzas estratégicas, mientras que 35.7% indica que no conoce ningún tipo de asociatividad.

Al realizar el análisis de los tipos de asociatividad se comprueba que el modelo más idóneo para los productores de trucha de la AEO Villa de Socca es la alianza estratégica por el mismo hecho de que existen antecedentes al respecto. “Una de las nuevas experiencias de articulación en crianza de trucha es la alianza estratégica formada entre Piscis y la empresa privada California’s Garden con base en Oxapampa – Provincia de Junín. Bajo este esquema la SAIS Túpac Amaru hizo un convenio por 10 años con la empresa Piscis para brindar transferencia de alimentos balanceados, transferencia tecnológica entre otros. Este convenio ha permitido que la empresa de Oxapampa aumente su producción de 40 TM a 280 TM de trucha al año (PRA, 2007a)”.

Este es un ejemplo de asociatividad empresarial en la que dos empresas se benefician mutuamente.

**CUADRO N° 03**  
**INNOVACIÓN DEL PRODUCTO PARA LA VENTA**

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	25	89,3	89,3	89,3
No	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

En el cuadro N°03 se muestra que la mayoría de los productores (25) mencionan que si reciben alguna innovación del producto lo que representa en un 89% mientras que (3) productores indicaron con un no, el cual representa el 10.7% del total.

A través de esta forma asociativa ha sido posible incorporar innovación al producto, asimismo, se ha logrado complementar directa o indirectamente al producto en su acondicionamiento, permitiendo el manipuleo inocuo, ya que anteriormente se usaban medios no adecuados.

**B) GESTION COMERCIAL**

**CUADRO N° 04**  
**FIJACION DE PRECIOS EN LA FORMA DE ASOCIATIVIDAD**

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Si	26	92,9	92,9	92,9
No	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AE  
Elaboración: El ejecutor.

En el cuadro N°04 muestran los resultados en la fijación de precios, la mayoría de los productores (26) mencionan que bajo la forma de asociatividad representado en 92% cree que si puede mejorar los precios, mientras que solo 02 productores representado en 7% indican lo contrario. Normalmente una empresa necesita conocer y analizar cada uno de los elementos y factores utilizados en la producción de un bien o servicio, con la finalidad de calcular de manera adecuada el precio de venta.

**CUADRO N° 05**  
**BENEFICIOS BAJO LA FORMA DE ASOCIATIVIDAD**

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Desarrollo de habilidades y capacidades en la gestión empresarial	13	46,4	46,4	46,4
Mayor capacidad y poder de negociación	9	32,1	32,1	78,6
Conservación de medio ambiente	1	3,6	3,6	82,1
Aumento de la producción	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor.

Respecto a los beneficios bajo la forma de asociatividad mencionan que un 46,4% han desarrollado sus habilidades y capacidades de gestión empresarial, mientras que un 32,1% indican que los productores tienen mayor capacidad y poder de negociación; asimismo, el 17,9% mencionan que se ha incrementado la producción de trucha.

**CUADRO N° 06**  
**CONDICIONES DE PAGO BAJO ESTE MODELO DE ASOCIATIVIDAD**

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje valido	Porcentaje acumulada
Contra entrega	16	57,1	57,1	57,1
Crédito	12	42,9	42,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor

Mediante este modelo las condiciones de pago durante la transacción comercial han mejorado según la tabla un 57,1% indica que el pago a contra entrega se ha optimizado; mientras que el 42,9% sigue manteniendo la forma tradicional de venta al crédito.

## CUADRO N° 07

## MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Implementación de módulos y equipos	11	39,3	39,3	39,3
Cumplimiento de pagos	3	10,7	10,7	50,0
Capacitación comercial	8	28,6	28,6	78,6
Consolidación continua (inventarios)	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de la AEO.  
Elaboración: El ejecutor

En el cuadro N°07, nos presenta los sobre el mejoramiento de la comercialización de la trucha, un 39,3% indican que bajo el modelo se ha logrado implementar módulos y equipos para la venta; mientras que un 28,6% menciona que han logrado capacitarse en la comercialización.

El cuadro nos indica que los productores han mejorado la comercialización, entre otros aspectos consideran que es importante la implementación de módulos de equipo para la comercialización como balanzas eléctricas, cajas de estiba para acondicionar el producto, en vista de que los productores usan medios de transporte no adecuados como baldes reciclados, productos expuestos al medio ambiente que acelera la descomposición del producto, por esa razón es necesario emplear un vehículo acondicionado que permita el manipuleo del producto.

### DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación comprueban las hipótesis propuestas: Mediante los cuadros desarrollados anteriormente hemos demostrado que la adopción del modelo asociatividad empresarial incide favorablemente en la gestión comercial de los productores de trucha de la AEO Villa Socca Acora, según la hipótesis planteada encontramos que:

Bajo el modelo asociativo se construye la confianza, trabajo en equipo, compromiso, participación en cadena, etc., basado en objetivos comunes, negocios conjuntos, promoción o intensificar el desarrollo de la actividad en transferencia de tecnología en la producción e investigación de mercados, esto definitivamente mejora la gestión comercial.

Estos resultados se relacionan con lo señalado anteriormente:

“El 73% de los socios de la SPAR Macusani tiene una permanencia de 6 años en la organización, por lo que podemos manifestar que los socios se encuentran satisfechos con la organización, esto debido principalmente al incremento de los precios de la fibra de alpaca que se ha registrado desde la fundación de la SPAR Macusani.

Con respecto a las ventajas, el 57% de socios considera que las principales ventajas de la SPAR Macusani, son los mejores precios de la fibra de alpaca y el fácil acceso a mercados con mayores volúmenes de fibra de alpaca mejorando la capacidad de oferta de la fibra de alpaca, esto debido que a través de la comercialización en forma organizada que introdujo la SPAR Macusani, los socios se organizaron para realizar el acopio de la fibra de alpaca que se clasifica y categoriza, el cual permitió tener acceso a los principales industrias que adquieren la fibra con mayores volúmenes de fibra de alpaca, lo que mejoro la capacidad de oferta de esta zona alpaquera. Además que los socios se ven incentivados para mejorar la calidad de sus rebaños para que mejore la calidad de la fibra, ya que cuando se clasifica y categorizan la fibra, ellos obtienen mejores precios.

Respecto a las desventajas que los socios tiene en la SPAR Macusani, podemos concluir que el 44% de socios consideran que la falta de cultura de cooperación entre socios es una de las desventajas más resaltantes, esta falta de cooperación se debe a que los dirigentes no lideran adecuadamente a los socios, ya que se ha notado que a partir del cambio de directivos ha disminuido la participación de los socios en las reuniones y otros eventos que convoco la dirigencia”

“Al realizar el análisis de los tipos de asociatividad tanto clúster y alianza estratégica podemos afirmar que el modelo más adecuado para la SPAR Macusani, es el clúster ya que este se basa en un grupo de un mismo sector y considerando que este modelo fue aplicado en diferentes países en los sectores productivos como en los resultados, además a través de este tipo de asociatividad empresarial como es el clúster se puede mejorar la cadena productiva que nos permitiría obtener mejores beneficios en la comercialización de la fibra de alpaca con un valor agregado.

Tal como concluye en la Tesis titulada ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FIBRA DE ALPACA DE LA SOCIEDAD PERUANA DE CRIADORES DE ALPACA Y LLAMAS DE MACUSANI. Elaborado por VERONICA LIBERTAD TURPO HUARCAYA-2012, se corroboran varios aspectos de los modelos asociativos tales como la mejora en su organización, se asumen roles de confianza, se asume el liderazgo, ello ha posibilitado gestionar mejor el establecimiento de los precios. También, se ha posibilitado el acceso a los mercados, la comercialización se ejecuta de manera conjunta.

Asimismo, una desventaja que se puede resaltar es la falta de una cultura de cooperación entre los socios, situación que también se observa en la AEO Villa Socca Acora.

PALLI RAMOS, Alicia (2013). "ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES DE QUINUA EN EL DISTRITO DE ARAPA, PROVINCIA DE AZÁNGARO-2013" tesis para optar el título de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional del Altiplano, presenta las siguientes conclusiones:

"La asociatividad de los productores de quinua es buena según la encuesta realizada según los cuadros N° 6,7, sin embargo la mala relación y la desconfianza que existe de comuneros hacia sus autoridades comunales podría deteriorar la asociatividad, lo cual se refleja en el cuadro N° 10,11. Sin embargo existen alternativas de asociatividad que los productores de quinua puedan aplicar a su realidad para lo cual se les propuso un esquema que ayudara al desarrollo de los productores de quinua del Distrito de Arapa, Provincia de Azángaro.

El estado de asociatividad que poseen en la actualidad los productores de quinua, lo consideran aceptable, puesto que están conformes con el funcionamiento y el grado de asociatividad de su comunidad, sin embargo en el cuadro N° 8,9 manifiestan que es posible mejorar el funcionamiento de su comunidad y están dispuestas a experimentar una nueva alternativa que permita mejorar su situación económica, sin embargo las malas relaciones y la desconfianza podría deteriorar el nivel de asociatividad que tienen en la actualidad"

El estudio realizado de PALLI RAMOS, Alicia (2013), da énfasis a la confianza, liderazgo, de buscar implantar nuevos modelos organizativos etc, en la misma situación es la se encuentra los productores de trucha de la AEO Villa Socca Acora y está relacionado directamente.

Cabe mencionar con respecto a las investigaciones desarrolladas referidas al tema de estudio, se ha ubicado y revisado las referencias en la actividad agropecuaria mas no así de la pesca o acuicultura que se ha podido recabar muy poca bibliografía desarrollada de la asociatividad empresarial respecto en la gestión comercial.

## CONCLUSIONES

Se determinó que el tipo de asociatividad empresarial que mejor se adapta para los productores de la AEO Villa Socca, es la alianza estratégica, según los resultados, la mayoría de los productores (15), representado por el 53.6% indican que conocen este tipo de asociatividad y han decidido aplicarla en su organización; con este modelo los productores han experimentado mayores beneficios como mayor cooperación, trabajo en equipo, mayor comunicación y confianza con el único propósito de mejorar los negocios conjuntos.

Con el modelo de asociatividad empresarial los productores de la AEO Villa Socca, representado por el 46,4%, han desarrollado habilidades y capacidades en la gestión empresarial.

Bajo el modelo de asociatividad empresarial se encontró que bajo dicha forma organizativa se construye mayor confianza, trabajo en equipo,

compromiso, participación en cadena y negocios conjuntos; estos factores mejoran la gestión comercial.

Se ha optimizado el sistema de comercialización para los productores de trucha AEO Villa Socca-Acora a través de un comité de comercialización el que establece relaciones comerciales eficientes con clientes y/o empresas formales.

Se ha implementado nuevas formas de acondicionamiento para la comercialización de la trucha, destinándose lugares apropiados para el manipuleo utilizando balanzas digitales, cajas de estiba, indumentaria y material de trabajo.

La asociatividad empresarial es un mecanismo facilitador que contribuye directamente en la toma de decisiones para la comercialización en la AEO Villa Socca lo que favorece en el manejo de precios, las condiciones de pago, ventas a nivel individual y colectivo

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Civil Labor (2010). Mejorando la rentabilidad truchicola. Puno-Perú
- Alata, A. V. (Octubre de 2005). Cadenas Productivas. Puno, Perú: Dirección Regional Agraria-Puno.
- Amezaga, C. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador.
- Charaja Cutipa, F. (2011). Metodología de la Investigación. Puno: MAPIC.
- Dini, M. (2010). Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación empresarial. Cooperazione Italiana, 21-22.
- Fernández Collado, C. y., & Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- Fernández, G. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes. Lima.
- García, J. (2006). Ventaja Competitiva a través del Desarrollo de Clúster Empresariales. Contabilidad y Negocios, 3-5.
- Gary, k. P. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. México: Pearson.
- Gutiérrez Castillo, F. H. (2009). Costos de producción y comercialización de trucha en las empresas acuícolas Lagomar SRL - Chucuito y Tiburón de Lagos SRL - Juli - Tesis de Pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernandez J.L.(2008). Gestión Comercial, Ventas Distribución.Lima-Peru
- Hitt, A. M., Duane, I., & Hoskisson, E. (2007). Administración Estratégica. México: Thomson.
- Jerome E. McCarthy (1980). Comercialización, un enfoque gerencial. Lima.
- Maguiña, F., R. (2003). Joint Venture: Estrategia para lograr la Competitividad Empresarial en el Perú. Notas Científicas,73-78
- Marijuan de Santiago, L. (2013). Alianzas estratégicas. Madrid: ESIC.
- Maximixe. Consult, S. A. (2010) Elaboración del estudio de mercado de la trucha en Arequipa, Cuzco, Lima, Huancayo y Puno".
- Orozco F., C. (2005). La configuración de Empresas Integradoras. Mexico.
- Pallares, Z. (2004). Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad. Bogotá.
- Palli Ramos, A. (2013). Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro - 2013 - Tesis de Pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Pérez Chulia, M. (2002). Alianzas de Colaboración. Modelos de Cooperación Empresarial.
- Porter E, M. (1998). Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Vergara.
- Promexico. (s.f.). Alianzas Estratégicas una herramienta de competitividad internacional. 10.
- Puno, U.N.A. (2015). Seminario internacional de la trucha. Puno 2015, promoviendo una truchicultura rentable y sostenible 10-12 de Marzo.

- República, C. d. (1997). Ley General de Sociedades. En C. P. Republica.Lima.
- Rodríguez Ortiz, A. (2005). Historia del Perú. Lima: Lumbreras.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. Caracas.
- Sallenave Jean, Paul (1985). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá.
- Turpo Huarcaya, V. L. (2012). Asociatividad empresarial y comercialización de la fibra de alpaca de la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca y Llamas de Macusani - Tesis de Pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Vegas Rodríguez, J. C. (2008). Asociatividad. Proyecto de Cooperación UE-PERU/PENX, 34.
- Vela Torres, P. (2006). Asociatividad Empresarial.