

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## **TRABAJO DIRIGIDO**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

**POSTULANTES:**

Lizeth Erika Gutierrez Valdez  
Eliana Quispe Sirpa

**TUTOR INSTITUCIONAL:**

M.A.E. Antonio P. Jordán Jimeno

**TUTOR ACADÉMICO:**

M.Sc. Julio Cesar Daleney

**La Paz – Bolivia  
2015**



### *Dedicatoria*

*A Dios.*

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y  
haberme dado salud para lograr mis objetivos,  
además de su infinita bondad y amor.*

*A mis Familiares.*

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos,  
sus valores, por la motivación constante que me ha permitido  
ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor.*

*A la Universidad.*

*Por haber formado mi carrera profesional con empeño y  
compromiso para mejorar el país donde habitamos.*

*Gracias*

*Lizeth Erika Gutierrez Valdez*



### *Dedicatoria*

*Primeramente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza necesaria para seguir adelante y no desmayar en el intento, enseñándome a valorar cada día de mi vida.*

*A mi madre, por ser la persona que me ha acompañado durante toda mi vida, formándome con buenos sentimientos, hábitos, valores y velando por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.*

*A mi padre, por los ejemplos de perseverancia, constancia que lo caracterizan y que me ha influido siempre, por el valor mostrado de salir adelante, sus consejos y comprensión supo guiarme.*

*A mis hermanos, por la motivación constante y su apoyo incondicional.*

*Atte.: Eliana Quispe Sirpa*



## *Agradecimiento*

*Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de un Trabajo Dirigido es inevitable que florezca el egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellos, expresándoles mis agradecimientos.*

*Debo agradecer de manera especial y sincera al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativa (IICCA) dirigido por el M.A.E. Antonio Jordán Jimeno por aceptar mi solicitud para realizar este trabajo de investigación. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este trabajo sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos el cual no se puedo concebir sin su oportuna participación. Agradezco el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este trabajo.*

*Quiero expresar mi sincero agradecimiento al M.Sc. Julio Cesar Daleney por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de este trabajo. Debo destacar por encima de todo la participación de las Asociaciones Productoras de Trucha por su disponibilidad y paciencia que hizo menos dificultosa mi labor como investigador. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado y además ha significado el surgimiento de una sólida confraternización.*

*Gracias*



## ÍNDICE

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES.....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.2.1 Formulación del Problema. ....	21
1.3 OBJETIVOS:.....	22
1.3.1 General. ....	22
1.3.2 Específicos:.....	22
1.3.3 Operacionalización de los objetivos: .....	22
1.4 ALCANCES. ....	22
1.4.1 Geográfico .....	22
1.4.2 Institucional.....	23
1.4.3 Temporal .....	23
1.4.4 Temático.....	23

### CAPÍTULO I REFERENCIAS TEÓRICAS, REFERENCIALES Y LEGALES

2.1. MARCO TEORICO. ....	24
2.1.1. Planificación.....	24
2.1.2. Planificación Estratégica .....	24
2.1.2.1. Formulación de la planificación estratégica.....	24
1. Valores .....	25
2. Misión.....	25
3. Visión.....	25
2.1.3. Producción.....	25
2.1.4. Proceso de producción .....	26
2.1.5. Cadena productiva.....	26
2.1.7. Transferencia de tecnología.....	28
2.1.8. Proceso de industrialización de la trucha.....	28
2.1.9.1. Descripción del proceso congelado de trucha.....	29
2.1.10. Estudio de Mercado.....	31
2.1.10.1. Demanda.....	31



2.1.10.2.	Oferta.....	31
2.1.10.3.	Comercialización.....	31
2.1.10.4.	Proceso de la comercialización .....	32
2.1.10.5.	Proceso de comercialización de la trucha .....	33
2.1.11.	Estrategias.....	33
2.1.12.	Exportación.....	35
2.1.12.1.	Restricciones al comercio internacional .....	35
2.2.	MARCO REFERENCIAL.....	36
2.2.2.	Ubicación de las asociaciones productoras de truchas .....	39
2.2.3.	Estructura orgánica de las asociaciones productoras .....	40
2.3.	MARCO LEGAL.....	41
2.3.1.	Plan Nacional de Desarrollo.....	41
2.3.2.	Constitución Política del Estado.....	41
2.3.3.	Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” .....	43
2.3.4.	Decretos Supremos.....	43

## CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

3.1.	Métodos de Investigación.....	45
3.2.	Tipo de Investigación.....	45
3.3.	Universo. ....	46
3.4.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	48
3.5.	Selección de métodos y técnicas. ....	49
1.5.1.	Métodos.....	49
1.5.2.	Técnicas. ....	49
3.6.	Procesamiento de Datos.....	50

## CAPITULO I RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO IV .....	51
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1 Información Simplificada. ....	51
4.2. Resultados de la Investigación. ....	52
4.2.1. Identificación Geográfica.....	52



4.2.2. Características del Productor.....	53
4.2.3. Sistema de Producción.....	54
4.2.4. Potencialidad de Producción.....	58
4.2.4. Transferencia de Tecnología.....	61
4.2.5. Comercialización.....	64
4.2.6. Exportación.....	68
4.2.7. Planificación de la Producción.....	70
4.2.7. Conclusiones.....	71

## CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1. Introducción.....	74
5.2. Objetivo.....	74
5.3. Resumen Ejecutivo.....	74
5.4 Desarrollo de la propuesta.....	74
5.5. Fase de diagnóstico.....	76
5.5.1. Puntuación de incidencias del FODA.....	77
5.6. Fase de intervención.....	78
5.6.1. Desarrollo de los valores, misión y visión.....	78
5.6.2. Proceso de Producción del Filete Congelado de Trucha.....	79
5.6.2.1. Diagrama del Proceso.....	80
5.6.2.2. Diagrama de Flujo de los proceso de producción.....	82
5.6.2.3. Proceso de Aprovisionamiento.....	83
5.6.2.4. Proceso de Congelación.....	84
5.6.2.5. Proceso de Almacenamiento.....	85
5.6.3. Ubicación de planta.....	86
5.6.4. Máquinaria.....	87
5.6.5. Distribución de Planta.....	90
5.6.6. Plan de comercialización del filete congelado de trucha.....	91
5.6.6.1. Mercado Objetivo.....	91
5.6.3. Mezcla Comercial.....	95
5.6.3.1. Producto.....	95
5.6.3.2. Precio.....	96
5.6.3.3. Plaza (Distribución).....	98



5.6.7.	Modelo Organizacional .....	99
5.6.8.	Estrategias de la Propuesta .....	100
5.6.8.1.	Desarrollo de las estrategias .....	101
5.6.8.2.	Estrategia para llegar al Mercado Objetivo .....	104

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1.	Conclusiones .....	105
1.2.	Recomendaciones.....	107





## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico Nro.1	Clasificación Taxonómica de la Trucha Arco Iris	5
Grafico Nro. 2	Formulación de la Estructura de Gobernación	7
Gráfico Nro. 3	Mapa Político Departamento de La Paz	24
Gráfico Nro. 4	Descripción Administrativa de las provincias	25
Gráfico Nro. 5	Ubicación de las Asociaciones Productoras	27
Gráfico Nro. 6	Estructura Orgánica de las Asociaciones Productoras	28
Gráfico Nro. 7	Municipios de estudio	40
Gráfico Nro. 8	Comunidad de estudio	40
Gráfico Nro. 9	Características de productor	41
Gráfico Nro. 10	Numero de asociaciones y asociados	42
Gráfico Nro. 11	Producto y alimento de consumo de trucha	43
Gráfico Nro. 12	Cantidad y compra de los alevinos	43
Gráfico Nro. 13	Periodo y precio de compra de los alevinos	44
Gráfico Nro. 14	Proceso productivo de la trucha	45
Gráfico Nro. 15	Equipo y herramientas utilizadas	45
Gráfico Nro. 16	Producción obtenida de la cosecha	47
Gráfico Nro. 17	Tiempo de crecimiento de la trucha	47
Gráfico Nro. 18	Volumen e incremento de la producción	48
Gráfico Nro. 19	Problemas para la producción de trucha	48
Gráfico Nro. 20	Entorno físico, espacio y equipo adecuados para	



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



	la cría de trucha	50
Gráfico Nro. 21	Otra forma de producción moderna	50
Gráfico Nro. 22	Adquisición de nuevos implementos	51
Gráfico Nro. 23	Capital y ayuda del gobierno	51
Gráfico Nro. 24	Proceso de comercialización	53
Gráfico Nro. 25	Producto comercializado	53
Gráfico Nro. 26	Clientes	54
Gráfico Nro. 27	Precio y medida de compra	54
Gráfico Nro. 28	Lugar de venta y promoción del producto	55
Gráfico Nro. 29	Producción excedente de la trucha	56
Gráfico Nro. 30	País para exportar	56
Gráfico Nro. 31	Comercialización en otros lugares	57
Gráfico Nro. 32	Planificación de la producción de trucha	58
Gráfico Nro. 33	Propuesta	58
Gráfico Nro. 34	Planificación Estratégica para la exportación de filete congelado de trucha proveniente del departamento de La Paz	63
Gráfico Nro. 35	Desarrollo de la Visión, Misión y Valores	67
Gráfico Nro. 36	Ubicación de la planta procesadora	74
Gráfico Nro.37	Diseño de la Planta Procesadora de Filete Congelado de Trucha	78
Gráfico Nro. 38	Diseño del Envase	84



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1	Proteínas de la Trucha	5
Cuadro Nro. 2.	Logros alcanzados 2011 por el CIDAB	7
Cuadro Nro. 3.	Bolivia: Producción de trucha en TM/año	9
Cuadro Nro. 4	Proceso Productivo de la Trucha	14
Cuadro Nro. 5	Cadena Productiva de la Trucha	14
Cuadro Nro. 6	Sistema Simplificado De Producción	15
Cuadro Nro. 7	Proceso de la Industrialización de la Trucha	16
Cuadro Nro. 8	Proceso Congelado de Trucha	17
Cuadro Nro. 9	Proceso de Comercialización	20
Cuadro Nro. 10	Universo de Estudio	35
Cuadro Nro. 11	Diagnostico FODA	64
Cuadro Nro. 12	Matriz estratégica de puntuación del FODA	70
Cuadro Nro. 13	Simbología del diagrama de flujo de procesos	75
Cuadro Nro. 14	Ficha Técnica del Producto a Exportar	85
Cuadro Nro.15	Modelo Organizacional	87
Cuadro Nro.16	Matriz de estrategias del FODA	90
Cuadro Nro.17	Matriz de objetivos para la Planificación Estratégica De la exportación de filete congelado de trucha	97



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se encamina en elaborar una planificación estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz. La acuicultura en Bolivia, se considera un medio de subsistencia y seguridad alimentaria para mitigar la pobreza, el cual genera fuentes de ingreso para las familias dedicadas a la cría de peces, cuentan con potencial de producción y un alto valor nutritivo en especial la trucha Arco Iris. En un breve análisis Bolivia cumple eficientemente las condiciones de país mediterráneo al no contar con un salida soberana al mar y una producción pesquera abundante, el cual solo cubre el consumo interno de pescado con la producción piscícola local recurriendo inicialmente a la gran variedad y abundancia de sus ríos en el oriente y sur del país, las explotaciones se dieron con recursos piscícolas de lagos y ríos del altiplano.

Más allá de las fronteras nacionales existe la necesidad creciente de establecer una cooperación internacional para mejorar el orden pesquero mundial de los recursos marinos compartidos y conservar los empleos relacionados y otros beneficios económicos de la pesca sostenible.

Estos sectores se desenvuelven en las tres grandes cuencas (Amazónica, del Plata y Altiplano) que se originan en la Cordillera de los Andes, con ríos caudalosos muchos de los cuales son navegables, se adhieren lagos y lagunas esparcidas por todo el territorio los cuales completan el marco general de estos recursos. Por este motivo se pone atención al sector que no es debidamente explotado en la cría e industrialización de la trucha.

Las últimas investigaciones acerca de la producción de trucha en nuestro territorio a nivel nacional muestra potencial para comercializarse en mercados internacionales, la producción es suficiente para atender los posibles requerimientos de nuevos mercados. No obstante el departamento de La Paz, tiene cercanía a los centros de cría lo cual implica el fácil acceso a las asociaciones productoras de trucha donde se busca resolver con la investigación los problemas encontrados y encontrar nuevos mercados para comercializar la trucha con valor agregado.



## INTRODUCCIÓN.

El trabajo de investigación se realiza bajo la modalidad de trabajo dirigido, en el Área de Interacción Social del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), con el interés de desarrollar proyectos inclinados a contribuir y alcanzar el mejor nivel de vida para la sociedad.

El presente trabajo se encamina en elaborar una planificación estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz. En un breve análisis Bolivia cumple eficientemente las condiciones de país mediterráneo al no contar con un salida soberana al mar y una producción pesquera abundante el cual solo cubre el consumo interno de pescado con la producción piscícola local recurriendo inicialmente a la gran variedad y abundancia de sus ríos en el oriente y sur del país, las explotaciones se dieron con recursos piscícolas de lagos y ríos del altiplano.

La acuicultura en Bolivia, se considera un medio de subsistencia y seguridad alimentaria para mitigar la pobreza, el cual genera fuentes de ingreso para las familias dedicadas a la cría de peces, cuentan con potencial de producción y un alto valor nutritivo en especial la trucha Arco Iris.

El primer capítulo muestra, los aspectos generales estos son: los antecedentes que contienen reseñas relacionadas con el sector investigado, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos junto al alcance de investigación.

El segundo capítulo, está conformado por el marco teórico que se divide en tres aspectos; Primero, asume las referencias conceptuales relacionadas con el objetivo del trabajo que es la planificación estratégica para la exportación de trucha y otros referentes a la búsqueda de nuevos mercados; Segundo, contiene el marco referencial donde se especifica los datos del sector de estudio en este caso se tiene, sucesos sociales, geográficos y económicos; Tercero, trata sobre el marco legal donde se especifican leyes y normas que sustentan este trabajo entre los cuales se tiene: la Constitución Política del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo, leyes y decretos supremos relacionados con el tema.



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



El tercer capítulo, señala la metodología adaptada para el desarrollo de la investigación, selección de los métodos, el universo o población de estudio, determinación del tamaño y diseño de la muestra. También las técnicas e instrumentos utilizados para la intervención del estudio.

El cuarto capítulo expone los resultados del estudio, donde se muestra la información sistematizada de acuerdo a los objetivos, procesos, resultados del análisis de la planificación estratégica sobre la exportación de trucha, posterior a esto se presenta las conclusiones y recomendaciones de los resultados.

El quinto capítulo desarrolla la propuesta, el cual es producto de toda la investigación realizada y se traduce en desarrollar la planificación estratégica para la exportación de trucha.

El sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de la intervención en un conjunto sobre el tema investigado.



TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

---

**CAPÍTULO I**

**ASPECTOS GENERALES**

**1.1 ANTECEDENTES.**

En términos generales, la piscicultura<sup>1</sup> se incluye dentro del concepto genérico Acuicultura definida como la reproducción en crecimiento controlado de animales y plantas acuáticas bajo condiciones específicas<sup>2</sup> derivado de esto se tiene a la pesca que es la actividad de extracción o captura de peces de un recurso acuático para satisfacer las necesidades alimenticias y económicas, utilizando diversos métodos y constituida básicamente una fuente alimentaria tradicional y una actividad generadora de ingresos para los grupos indígenas. El pescado, en un 90% es objeto del comercio internacional el cual se encuentra en forma elaborada, también se comercializa cada vez más como un alimento congelado (el 39% de la cantidad total en 2010 frente al 25% en 1980). En las últimas cuatro décadas el pescado preparado y en conserva casi ha duplicado su proporción en relación con la cantidad total, al pasar del 9% en 1980 al 16% en 2010.

Donde la piscicultura se inicia con la introducción de varias especies de salmónidos de agua dulce en la década de 1930, la trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss*), se adaptó mejor a la piscicultura extensiva de la cuenca del Altiplano. Más allá de las fronteras nacionales existe la necesidad creciente de establecer una cooperación internacional para mejorar el orden pesquero mundial de los recursos marinos compartidos y conservar los empleos relacionados y otros beneficios económicos de la pesca sostenible.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Piscicultura: Arte de repoblar de peces los ríos y los estanques o de dirigir y fomentar la reproducción de los peces y mariscos.

<sup>2</sup> Subsecretaría de Actividades Pesqueras y Desarrollo del Delta. Acuicultura (2007). (En línea). Disponible en: [http://www.produccion-animal.com.ar/produccion\\_peces/piscicultura/60-acuicultura.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_peces/piscicultura/60-acuicultura.pdf)

<sup>3</sup> Pesca sostenible: aprovechar en forma adecuada y responsable los recursos pesqueros, de la cuenca del Lago Titicaca para la satisfacción de necesidades, pero se debe guardar este recurso para las futuras generaciones.



Conscientes de ello, la Unión Europea y los Estados Unidos de América, como líderes del comercio pesquero mundial, emprendieron una cooperación bilateral (2011) para luchar contra la captura ilegal de pescado y mantenerlo fuera del mercado mundial. El pescado y sus derivados son algunos de los productos alimenticios básicos más comercializados en todo el mundo. El comercio desempeña un papel importante en la industria pesquera al crear empleo, proveer alimentos, generar ingresos y contribuir al crecimiento y el desarrollo económico, para muchos países y regiones costeras, ribereñas, insulares y continentales.<sup>4</sup>

Bolivia a pesar de no contar con salida al mar, tiene grandes extensiones de ecosistemas acuáticos que representan el 20% de nuestro territorio, además de contar con importantes recursos hídricos superficiales en las que habitan una gran diversidad de especies piscícolas (más de 400 especies). El sector pesquero desenvuelve sus actividades prácticamente en todo el territorio.

Estos sectores se desenvuelven en las tres grandes cuencas (Amazónica, del Plata y Altiplano) que se originan en la Cordillera de los Andes, con ríos caudalosos muchos de los cuales son navegables, se adhieren lagos y lagunas esparcidas por todo el territorio los cuales completan el marco general de estos recursos.<sup>5</sup> Por este motivo se pone atención al sector que no es debidamente explotado en la cría e industrialización de la trucha.

La trucha en su especie arco iris proviene de la vertiente del Pacífico de América del Norte. En América del Sur se encuentra distribuida, en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela (RAGASH, 2009 pg. 9).<sup>6</sup> La trucha es una especie introducida y posee mayor facilidad de adaptación se presta mejor a la domesticación en general, tiene un crecimiento rápido, es la preferida de los criaderos, además de poseer grandes propiedades como Omega 3 y 6 por esta razón el producto tiene potencial para proyectarse a mercados internacionales. (DRUMMOND 1995).

---

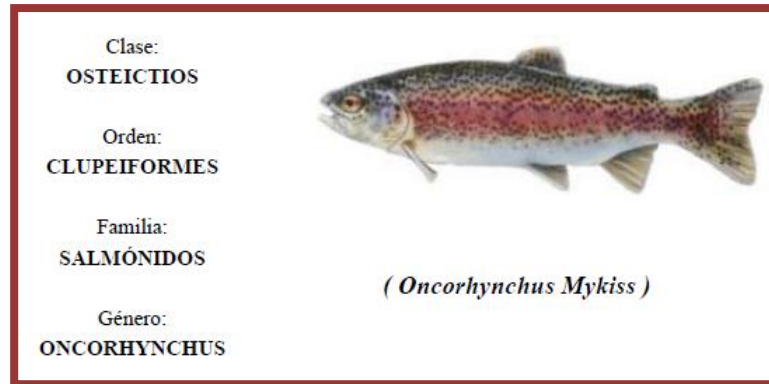
<sup>5</sup>(FAO, 2007)

<sup>6</sup>(Angela, 2010)

<sup>7</sup> Juan Mendiá & Carla Revollo, 2013



### Gráfico Nro.1 Clasificación Taxonómica de la Trucha Arco Iris



Fuente: Proyecto para la producción y Exportación, 2003, Ecuador

### Cuadro Nro. 1 Proteínas de la Trucha

Proteínas	Porcentaje
Calorías	110%
Agua	75%
Prótidos	21%
Grasa	1%
Húmedas	75%
Mineral	3%

Fuente: Mendía & Revollo, 2013

El departamento de La Paz cuenta con una variedad de lagos en el altiplano y la cordillera, la cual es una potencia para la cría de trucha. La pesca, que se efectúa en la zona del lago Titicaca, representa una fuente de ingreso para los habitantes de esta población. En Perú existen 3826 pescadores, entre permanentes y eventuales, pero Bolivia, entre el lago Titicaca y el lago Poopó se cuentan 1380 pescadores (Montes de Oca, 2005, pág.25).<sup>7</sup>

El Marco político e institucional del gobierno nacional y las prefecturas departamentales coinciden en la necesidad de fortalecer el sector pesquero en la cuenca del altiplano a través de programas de apoyo a la gestión de la pesca y el

<sup>7</sup>Aduviri & Vila 2012.



incremento de la producción de pescado de cría junto a la asistencia técnica para el mejor manejo de la especie.<sup>8</sup>

Para una mayor referencia. En 1984 se crea el Centro de Desarrollo Pesquero dependiente del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA) y responsable de promover y regular las actividades de pesca y piscicultura. El Reglamento de Pesca de 1990 (DS 22.581) contempla la creación de consejos regionales y subregionales que actúan como mecanismos de concertación y coordinación para lograr el desarrollo sectorial. Sin embargo, con la ley de descentralización administrativa de 1995 (DS 1.654) se disuelve el Centro de Desarrollo Pesquero, transfiriéndose a la administración de las prefecturas los recursos humanos, físicos y financieros de los consejos regionales de pesca.

En la práctica los gobiernos departamentales tienen grandes dificultades para asumir las funciones de los anteriores consejos, hasta el momento la implicación de los gobiernos municipales en la gestión de los recursos ictiológicos<sup>9</sup> es débil o inexistente. Existe una escasa coordinación entre el gobierno departamental y municipal respecto a las competencias de la pesca.

Con la Ley de Organización del Poder Ejecutivo de 1997 (LOPE, DS 1.788), se crea una duplicidad de funciones ministeriales.

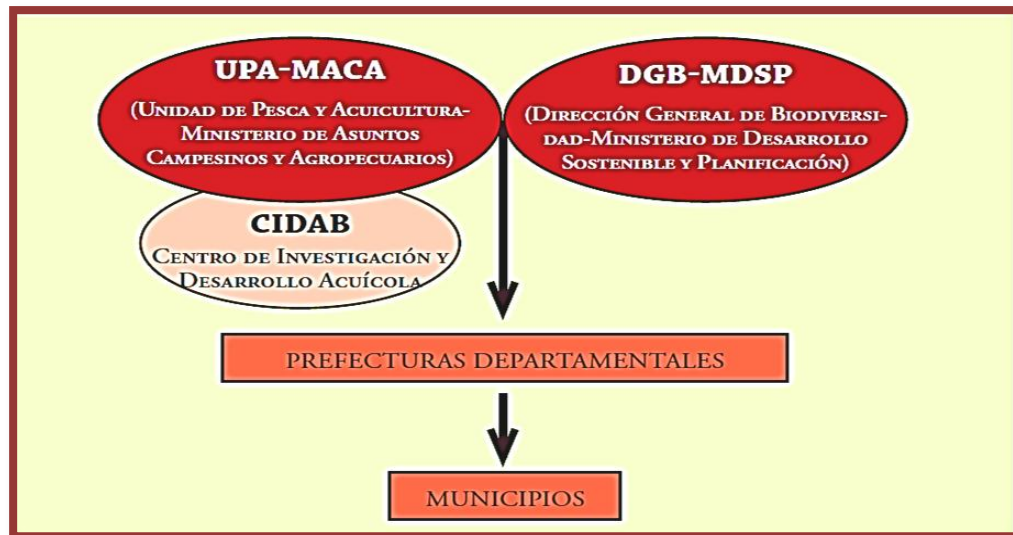
Con la LOPE se asigna a la Dirección General de Biodiversidad del Ministerio de Desarrollo Sostenible competencias en materia del (Acceso a los recursos microbiológicos mientras que a la Unidad de Pesca y Acuicultura del MACA se le asigna la Producción Pesquera con el Centro de Investigación y Desarrollo Acuícola Boliviano (CIDAB) como brazo operativo.

---

<sup>8</sup>Gobierno Departamental de La Paz/ Unidad de Pesca SEDAG/ Septiembre 2014.

<sup>9</sup>Parte de la zoología que trata de los peces.

**Gráfico Nro. 2**  
**Formulación de la Estructura de Gobernación**



Fuente: Piscicultura rural, una experiencia de desarrollo/Noviembre 2006

Según la FAO en Bolivia, existe un bajo consumo de la carne de pescado, la misma que es rica en proteínas y minerales. En este sentido la ALT, manifiesta su compromiso con iniciativas productivas, que tienen la finalidad de apoyar el desarrollo sostenible de las poblaciones de las zonas lacustres, con el propósito de promover la producción de ovas y alevinos de trucha en el Lago Titicaca y fomentar el desarrollo piscícola, impulsando la actividad de eclojería de trucha.

A esta iniciativa se suma El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras a través del Centro de Investigación y Desarrollo Acuícola Boliviano (CIDAB), que mostró los resultados obtenidos en su informe de gobierno.

**Cuadro 2.**  
**Logros alcanzados 2011 por el CIDAB**

PROYECTO	LOGROS GESTIÓN 2011	
<b>Apoyo a pescadores para el desarrollo de la truchicultura en la cuenca del Lago Titicaca, basado en jaulas flotantes</b>	Cantidad	240
	Unidad	Jaulas Flotantes
	Descripción del logro	Establecimiento de 240 jaulas flotantes en cinco provincias de la cuenca del Altiplano para producir 82 toneladas de trucha.
	Nro. Beneficiarios	700 familias
	Empleo Generado	3,800

Fuente: Informe de Gobierno, sobre los derechos de los pueblos indígenas /Enero, 2012



Este programa tuvo como resultados, el apoyo a los pueblos indígenas originarios campesinos de la cuenca del altiplano boliviano en el desarrollo de la truchicultura basado en jaulas flotantes. También capacitaron a los pescadores del Lago con técnicas de producción sostenible de truchas logrando mayor eficiencia y eficacia en la producción pesquera de la región.<sup>10</sup>

A pesar de esta actividad productiva el programa denominado Centro de Investigación y Desarrollo Acuícola Boliviano (CIDAB) cierra sus funciones en enero del presente año y se abre la brecha al Programa de la Institución Pública Desconcentrada de Pesca y Acuicultura (IPD - PACU) en marzo de este año, responsable de la gestión, implementación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo integral de acuicultura y pesca en el territorio nacional, el cual promueve la investigación e innovación tecnológica para el fortalecimiento del sector en busca de la seguridad alimentaria con soberanía para el Vivir Bien.<sup>11</sup>

Bajo este enfoque de nuevos programas el apoyo para el sector es insuficiente por parte del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, muchos productores optaron por detener sus producciones emigran a las ciudades o se dedican al contrabando. De esta manera surgió la idea de localizar los puntos fuertes de este sector y cooperar a través del desarrollo del Trabajo Dirigido titulado “Planificación Estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz” para buscar nuevos mercados y de esta manera aportar al sector productor de esta región.

A esta investigación se suma dentro del Área de Interacción Social el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) el cual es la institución académica creada mediante Resolución N° 056/93 en fecha 14 abril de 1994 por el Honorable Consejo Universitario de la Universidad Mayor de San Andrés, dependiente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Tiene como misión, la planificación, ejecución, evaluación de programas, proyectos de investigación, capacitación,

---

<sup>10</sup>(Costas, 2012 Enero)

<sup>11</sup>Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras/ Unidad PACU/ La Paz Julio 2014.



desarrollo científico, tecnológico y humanístico, como la interacción social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad, en el ámbito de las ciencias administrativas, aprobadas previamente por las instancias superiores de gobierno.<sup>12</sup>

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las últimas investigaciones acerca de la producción de trucha en nuestro territorio a nivel nacional muestra potencial para comercializarse en mercados internacionales, la producción es suficiente para atender los posibles requerimientos de nuevos mercados<sup>13</sup>, como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.**  
**Bolivia: Producción de trucha en TM/año**

Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Producción nacional de la trucha</b>	312	320	328	290	310	310	372

Fuente: Mendía & Revollo, 2013

No obstante el departamento de La Paz, tiene cercanía a los centros de cría lo cual implica el fácil acceso a las asociaciones productoras de trucha. Por esta razón se plantea el siguiente problema de investigación.

### 1.2.1 Formulación del Problema.

El problema principal que se busca resolver con la investigación en el departamento de La Paz, es encontrar nuevos mercados para comercializar la trucha con valor agregado. Por lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**¿La ausencia de una planificación estratégica limita la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz al no impulsar la comercialización a nuevos mercados y no buscar planes de acción para la exportación?**

<sup>12</sup>(IICCA, 2012)

<sup>13</sup> Lic. Raúl Salas Biólogo del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras/ Julio 2014.



### **1.3 OBJETIVOS:**

Los objetivos planteados para el desarrollo de las actividades del trabajo de investigación son los siguientes:

#### **1.3.1 General.**

“Diseñar una planificación estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz e impulsar la comercialización a nuevos mercados bajo un plan de exportación.”

#### **1.3.2 Específicos:**

- Realizar un diagnóstico del sistema de producción de la trucha.
- Determinar las potencialidades de producción de la trucha.
- Identificar las nuevas alternativas para la transferencia de tecnología.
- Describir y mejorar el proceso de comercialización de la trucha.
- Identificar los mercados potenciales para exportar la trucha.

#### **1.3.3 Operacionalización de los objetivos:**

La operacionalización de los objetivos de estudio (Anexo Nro.1) interpreta las variables identificadas en los objetivos específicos con la finalidad de orientar los fines que se persiguen, en términos empíricos para que sean percibidos, observados y medidos a través de instrumentos de investigación como la entrevista y encuesta haciendo referencia necesaria para generar una matriz de objetivos que ayuda a elaborar la encuesta de la investigación. (Anexo Nro.2)

### **1.4 ALCANCES.**

#### **1.4.1 Geográfico**

El presente trabajo se realiza en las provincias: Manco Kapac, Camacho y Omasuyos del departamento de La Paz, el cual se considera apto para la producción y transformación de la trucha, al contar con asociaciones activas que pretenden mejorar sus ganancias.



#### **1.4.2 Institucional**

Para llevar a cabo el tema de investigación, se involucra al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) en el Área de Interacción Social, dependiente de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).

#### **1.4.3 Temporal**

El trabajo a presentar se analiza bajo la documentación referente desde 2006 hasta el primer semestre del 2014, que corresponden al periodo de nueve gestiones.

#### **1.4.4 Temático**

El trabajo se sustenta en la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas las cuales se detalla a continuación: administración de operaciones, metodología de la investigación, mercadotecnia y administración internacional en cuanto a la línea de investigación dentro de los parámetros del eje temática exportación.



## CAPITULO II

### REFERENCIAS TEÓRICAS, REFERENCIALES Y LEGALES

A continuación se presenta aquellos conceptos que son fundamentales para el desarrollo del presente trabajo denominado “**Planificación Estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz**”.

#### 2.1. MARCO TEORICO.

El marco conceptual presente, identifica y hace conocer los conceptos y los términos técnicos que se utilizan en el desarrollo del trabajo, los cuales facilitan la comprensión de significados acerca de la producción, comercialización y exportación de la Trucha.

##### 2.1.1. Planificación

La planificación: ““Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.<sup>14</sup>La planificación al ser un proceso sirve para fijar las metas del futuro en la investigación y conducir al cumplimiento de los objetos trazados junto con las variables de la operacionalización.

##### 2.1.2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica: “Es utilizada como un recurso conceptual metodológico que permite definir los principales objetivos de mediano y largo plazo para diseñar las mejores estrategias posibles a lograr”.<sup>15</sup>

##### 2.1.2.1. Formulación de la planificación estratégica

Es la etapa inicial del proceso en que se define la misión, visión y los valores de la institución, junto con las grandes directrices o políticas generales, los objetivos y las metas a lograr.

<sup>15</sup>(Wilburg, 2008)

<sup>16</sup> (Heinz, 1994)





## 1. Valores

La planificación estratégica que no toma en cuenta los valores se encuentra en problemas e incluso pueden fracasar. Para esta fase la idea es hacer explícito esos valores para poder definir la misión y visión.

## 2. Misión

“La misión de una organización indica las actividades, necesidades y tipo de producto ofrecido. Una declaración de misión contiene en términos generales los límites de las actividades de la organización”. (Philip, 1994, pág. 57)

## 3. Visión

La visión, es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección, una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización. (Camisaza, 1997, pág. 49)

La formulación de la planificación estratégica es la guía base para la propuesta del trabajo a presentar, tomando en cuenta el desarrollo de los valores, misión y visión que se pretende alcanzar en esta investigación, para dar cumplimiento al protocolo de la propuesta.

### 2.1.3. Producción

La producción: “Es el proceso mediante el cual se crea bienes y servicios, bajo el control y la responsabilidad de una unidad institucional que utiliza mano de obra, materiales y capital.”<sup>16</sup>

El informe que recaba el trabajo de campo sobre la producción de trucha es vital, para garantizar el volumen de exportación bajo el seguimiento del proceso productivo del producto.

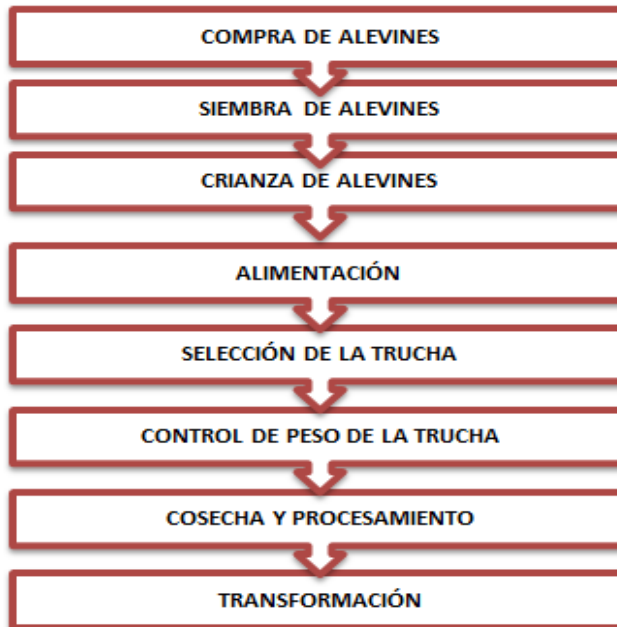
---

<sup>17</sup>(Wilburg, 2008)

### 2.1.4. Proceso de producción

El siguiente cuadro muestra el proceso de la producción de la trucha:

**Cuadro Nro. 4**  
**Proceso Productivo de la Trucha**



Fuente: Elaboración propia con base a la guía para la producción de la trucha (REDESA)

### 2.1.5. Cadena productiva

Es definida como un "Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado de la mercancía hasta el mercado de destino del mismo producto". (Duruflè, 2005)

**Cuadro Nro. 5**  
**Cadena Productiva de la Trucha**

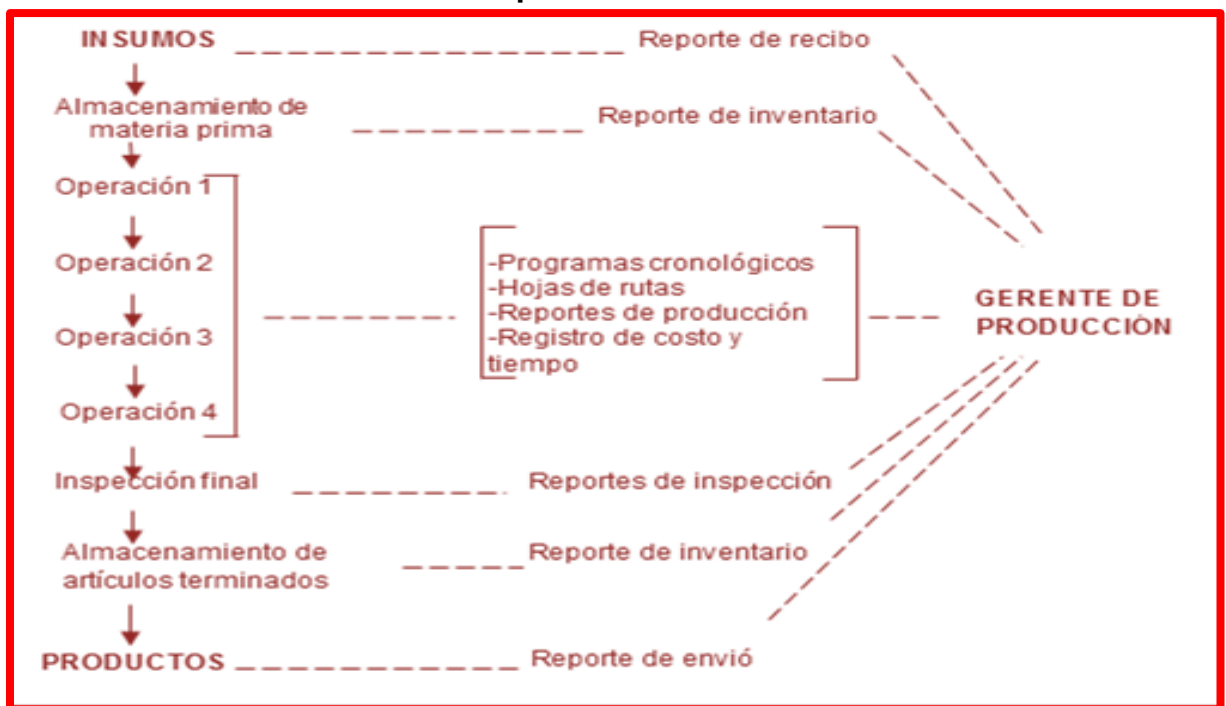


### 2.1.6. Sistema de producción

La definición de producción se modifica para incluir el concepto de sistema. Un sistema productivo se puede definir como el proceso mediante el cual los insumos se convierten en bienes y servicios.<sup>17</sup>

Se puede considerar a un sistema de producción como el armazón o esqueleto de las actividades dentro del cual puede ocurrir la creación del valor. En un extremo del sistema se encuentran los insumos o entradas. En el otro están los productos o salidas. Conectado las entradas y salidas existente en una serie de operaciones o procesos y almacenamientos e inspecciones.

**Cuadro Nro. 6**  
**Sistema Simplificado de Producción**



**Fuente:** (HOPEMAN Richard J., Administración de Producción y Operaciones, Capítulo 1, páginas 16-19)

La producción de cualquier producto o servicio puede observarse en términos de un sistema de producción. Básicamente el modelo de producción de la trucha es representado por el cuadro anterior.

<sup>18</sup> (Raymond, 1996)(Wilburg, 2008)



### 2.1.7. Transferencia de tecnología

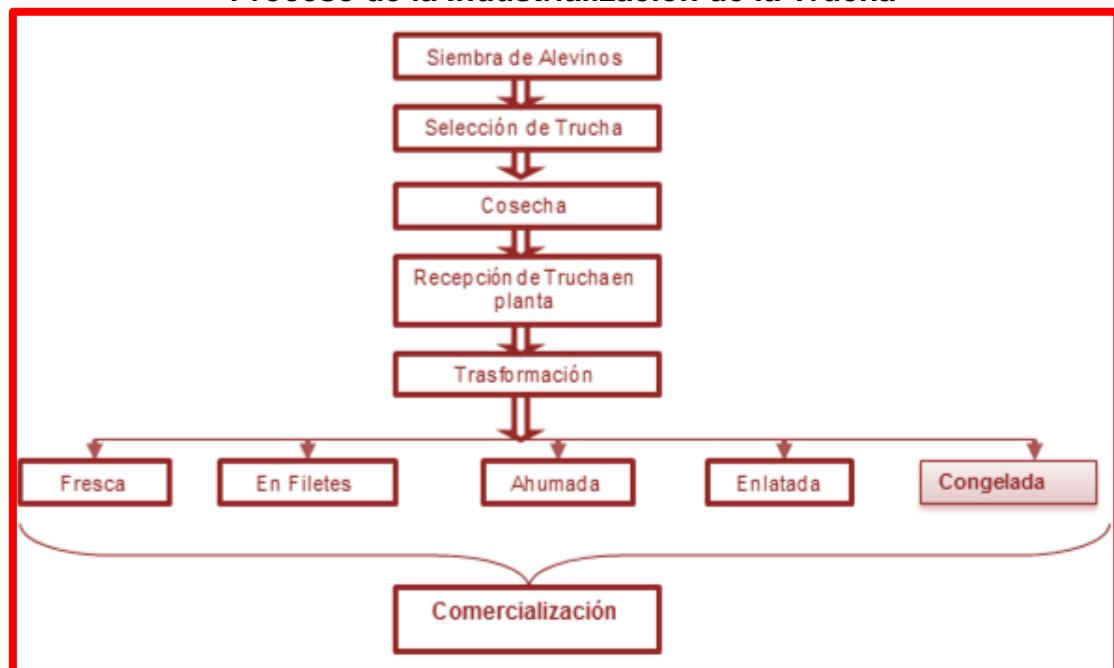
Se define como “Proceso de transferencia científica, tecnológica y conocimiento sistémico para la fabricación de un producto, el desarrollo de un proceso o la prestación de un servicio contribuyendo al desarrollo de sus capacidades”. Involucra los métodos, sistemas de producción y comercialización de bienes y servicios los cuales son sustituidos por otros más eficientes o para producir nuevos productos así satisface las demandas y gustos del cliente.<sup>18</sup>

La transferencia de tecnología para la exportación de trucha es fundamental para acelerar el proceso de transformación del producto y cubrir el volumen del pedido del mercado objetivo.

### 2.1.8. Proceso de industrialización de la trucha

El proceso de industrialización de la trucha implica a un conjunto de actividades que intervienen desde la siembra de alevinos hasta la transformación final de productos destinados a comercializarse a los usuarios finales como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nro. 7**  
**Proceso de la Industrialización de la Trucha**



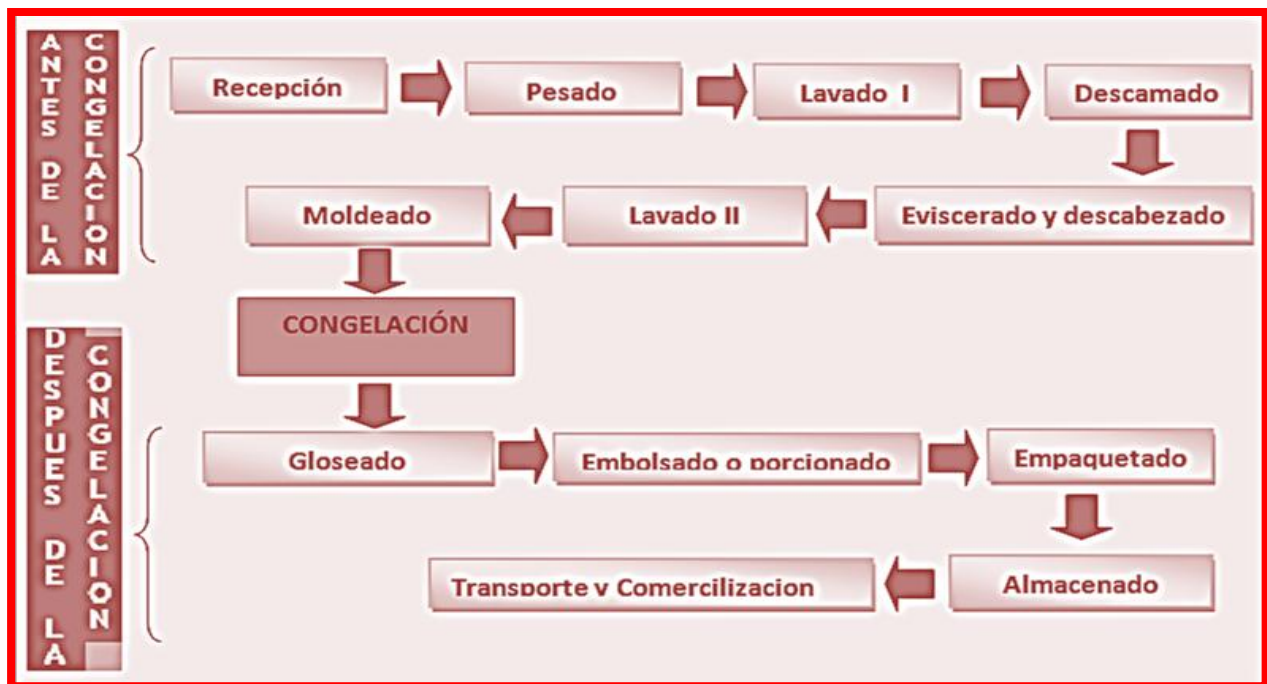
<sup>19</sup>(Raymond, 1996)

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Argentina), 2011, pág. 5)

### 2.1.9. Proceso congelado de la trucha

En el siguiente gráfico se muestra el proceso de trucha congelada:

**Cuadro Nro. 8**  
**Proceso Congelado de Trucha**



Fuente: Elaboración con base en el modelo del Proceso y conserva de trucha Perú .2011

#### 2.1.9.1. Descripción del proceso congelado de trucha

1. **Recepción.-** La trucha es recepcionada en recipientes de plástico de capacidad variada de preferencia en estado refrigerado. Se realiza la inspección y el análisis organoléptico de la materia prima, posteriormente se toma una muestra con la finalidad de tomar datos de tamaño y peso.
2. **Pesado.-** La materia prima es pesada en una balanza de plataforma a la entrada de la planta, con la finalidad de realizar el control de peso.
3. **Lavado I.-** El pescado es lavado con abundante agua potable libre de contaminación, eliminando posibles sangrados, mucosidad y mejorando la apariencia del producto.
4. **Descamado y lavado.-** Las truchas son inmediatamente descamadas con escobillas y lavadas con abundante agua potable.
5. **Eviscerado y descabezado.-** La trucha es eviscerada efectuando un corte abdominal hasta la abertura anal, con la finalidad de permitir el fácil acceso a la



- cavidad estomacal para una completa eliminación de las vísceras. El descabezado se realiza con un corte perpendicular a la espina dorsal en forma recta, pasando por la zona donde roza el borde más extremo del opérculo.
6. **Lavado II.**- La trucha eviscerada y descabezada es lavada con abundante agua potable, limpiando escrupulosamente la masa muscular eliminando toda la sangre y posibles restos de intestinos u otros residuos.
  7. **Moldeado.**- Consiste en envolver el filete en una lámina de polietileno. Este moldeado se realiza para que el filete no pierda forma al momento de ser congelado. Después del moldeado los filetes son colocados en planchas o placas de metal para luego ser ubicados dentro del carro del túnel de congelación.
  8. **Congelado.**- Realizado el túnel de congelación a  $-32^{\circ}\text{C}$  por un período de 4 horas. Después del congelado los filetes se trasladan a la sala de empaque.
  9. **Glaseado.**- Solo en el caso de pescado HG congelado se realiza una inmersión en agua a temperatura igual a  $0^{\circ}\text{C}$  por breves segundos, se busca una capa superficial de agua que cubra al producto de posibles problemas de desecación en la cámara de almacenamiento.
  10. **Empacado.**- Cualquier materia que cubra el producto, ejemplo caja de cartón corrugado o nylon de polietileno con el respectivo zuncho de seguridad.
  11. **Almacenado.**- Al ser un producto congelado se debe almacenar en cámaras frigoríficas que mantengan el producto por lo menos a una temperatura de  $-25^{\circ}\text{C}$ .<sup>19</sup>

El proceso de congelado de la trucha, es utilizado para mantener al producto con las mismas características de elaboración, con el objetivo que no sufra daño alguno y puede mantener sus propiedades nutricionales desde la entregado y salida de la mercancía en el momento del envió al mercado de destino.

#### 2.1.10. Mercado

El mercado surge desde el momento que se unen grupos de vendedores y compradores permitiendo a estos articular el mecanismo de la oferta y demanda. “Es cualquier conjunto real y potencial de un producto o servicio que constituye a

---

<sup>19</sup>[http://www.monografias.com/procesamiento de trucha/](http://www.monografias.com/procesamiento%20de%20trucha/) México Febrero 2010



los clientes de la empresa, transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores”.

#### **2.1.10. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.<sup>20</sup>

##### **2.1.10.1. Demanda**

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o consumidores en determinado tiempo.<sup>21</sup>

##### **2.1.10.2. Oferta**

La oferta se define como las diferentes cantidades que los productores están dispuestos y aptos a ofrecer en el mercado en función de los distintos niveles de precios posibles, en determinado tiempo.<sup>22</sup>

##### **2.1.10.3. Comercialización.**

Es la actividad que acelera los bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, incluye todo lo relacionado con la publicidad, distribución, técnicas de mercadeo entre partes distintas.

---

<sup>20</sup> (Kotler, 1995)

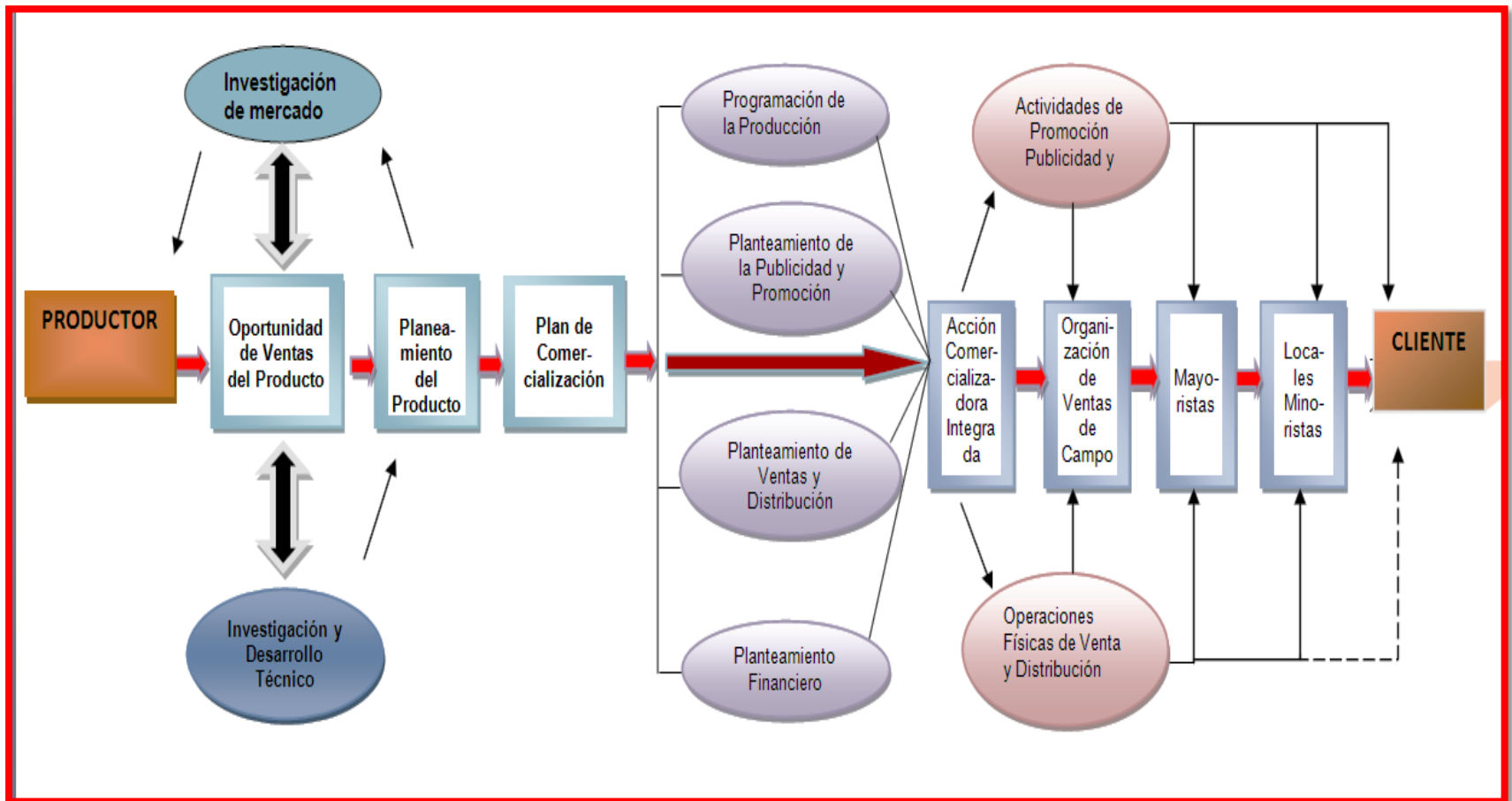
<sup>21</sup> (Mercado, 2008)

<sup>22</sup> (Domonick, 1998)

#### 2.1.10.4. Proceso de la comercialización

Los elementos básicos de la comercialización de un producto o un servicio resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nro. 9**  
**Proceso de Comercialización**



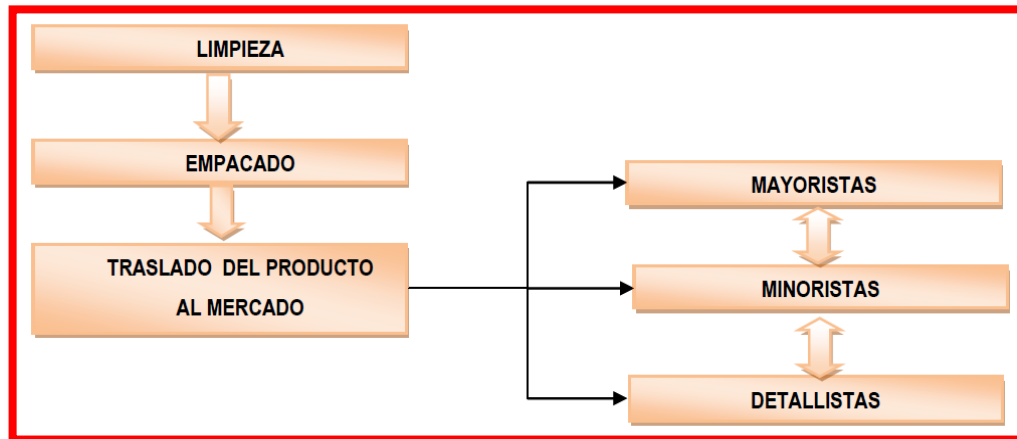
Fuente: (RODGER, 1977, pág. 33)



### 2.1.10.5. Proceso de comercialización de la trucha

El proceso de comercialización se la puede resumir de la siguiente manera:

**Cuadro Nro. 10**  
**Proceso de Comercialización de la Trucha**



Fuente: Elaboración propia con base en la guía para la producción de la trucha (REDESA)

El proceso, estudio, demanda y oferta de la comercialización de trucha son los puntos guías para entender el mecanismo de venta del productor y observar los lugares donde se ofrece el producto con la posibilidad de indagar sobre el precio y el margen de ganancia para proponer vender el producto a nuevos mercados.

### 2.1.11. Estrategias

Las estrategias son la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de una organización, junto a la adopción de los cursos de acción y de asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.<sup>23</sup>

#### 2.1.11.1. Mezcla Comercial

Diseñada para producir intercambios satisfactorios para el mercado meta con las 4Ps descritas a continuación.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> (Jones, 1994)

<sup>25</sup> (IDERPRO, 2009)



### **1. Producto.**

Se define al producto como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador en un intercambio.

### **2. Precio.**

El precio es la cantidad de dinero u otro elemento de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos.

### **3. Plaza (Distribución)**

La distribución consiste en el conjunto de personas o empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

### **4. Promoción.**

La Promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos para incluir un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal

Las estrategias se utilizan en el concepto de planificar las acciones futuras que permitan anticiparse ante la competencia y no ser sorprendido antes de un nuevo negocio, así también es primordial para sustentar los resultados de la investigación para mantener la línea de adaptación del entorno empresarial

---



y la toma de decisiones acertadas en el camino para hacer frente con el uso eficiente de los recursos materiales y humanos.

### 2.1.12. Exportación

La exportación se refiere a aquella actividad comercial a través de la cual un producto o un servicio se venden en el exterior, donde la exportación es una actividad comercial legal que un país realiza con otro, sea para usar o consumir algún producto o servicio que se produce en la otra nación. La exportación puede efectivizarse a partir de diferentes vías de transporte pudiendo ser, tierra, mar o aéreo.<sup>25</sup>

#### 2.1.12.1. Restricciones al comercio internacional

Estas restricciones estudian las barreras que existen contra el comercio exterior:

- a. **Dumping:** No es más que la venta de productos de un país a otro a un precio inferior al de la exportación establecida o por debajo de los costos de producción en el país de origen (GUDYNAS, 2007, pág. 14).
- b. **Política Arancelaria:** Las políticas comerciales que toman algunos países como la devolución de impuestos a las exportaciones como forma de subsidio, sin embargo, estas presentan ciertas limitaciones los cuales provienen de los acuerdos que se firman en la OMC y los tratados de libre comercio.
- c. **Arancel:** Es la medida de política comercial más importante. Se define como un impuesto o gravamen aduanero fijado sobre la mercancía a exportar o importar.

---

<sup>25</sup>(Lamb, 2006)



Todos los requisitos de la exportación son parte de la propuesta a presentar por este trabajo, junto a las restricciones de permisos tanto en calidad se refiere o medios de pago al gobierno.

## 2.2. MARCO REFERENCIAL

El marco de las referencias organizacionales describe el universo de estudio, incluyendo las características principales que son relevantes al estudio en general y a los resultados en particular.

### 2.2.1. Departamento de La Paz.

**La Paz** es un departamento de Bolivia situado al noroeste del país. Tiene una extensión de 133.985 km<sup>2</sup> , una población estimada en 2012 de 2,7 millones de habitantes y se encuentra a una altitud de 3.640 sobre el nivel del mar.

**Gráfico Nro. 3**  
**Mapa Político Departamento de La Paz**

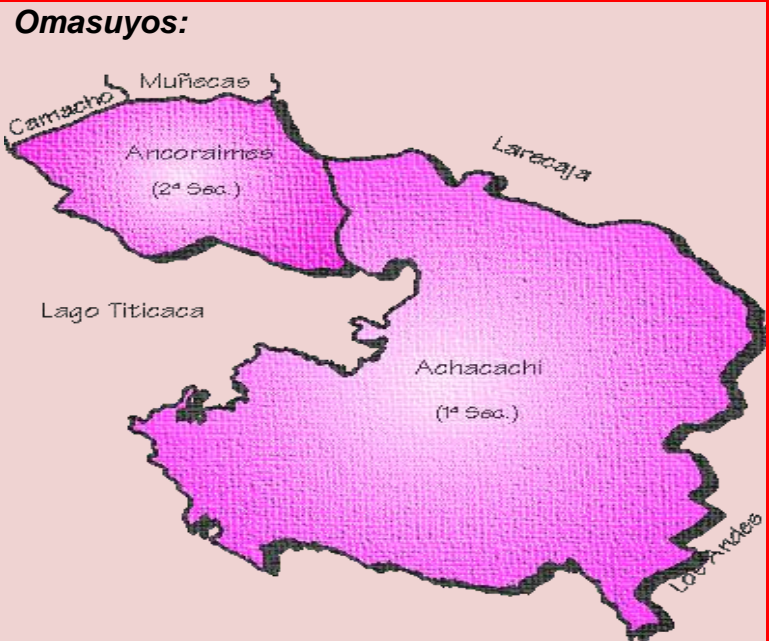


Fuente: [www.wikipedia.com.bo](http://www.wikipedia.com.bo)



La reproducción artificial que consiste la crianza de alevinos, en cercanías del lago Titicaca que promueve la crianza de peces como medio de subsistencia para familias de la región, está compuesta por las provincias de Omasuyos, Camacho, y Manco Kapac, por su cercanía tiene aguas frías adecuadas para esta actividad además se practica la reproducción para tener mayor alcance de cría de truchas u otros especies.

**Gráfico Nro. 4**  
**Descripción Administrativa de las provincias de estudio**

PROVINCIAS	DESCRIPCIÓN
<p><b>Omasuyos:</b></p> 	<p>La Provincia de Omasuyos se encuentra en el Departamento de La Paz, tiene como capital provincia a Achacachi.</p> <p>Compuesta de 3 municipios, estas son:</p> <p>1ra. Sección, capital de provincia: Municipio de Achacachi.</p> <p>2da. Sección: Municipio de Ancoraimos</p> <p>3ra. Sección: Municipio de Huarina</p>

**Camacho:**



La **Provincia de Eliodoro Camacho** localizada en el departamento de La Paz, que tiene como capital provincial a la ciudad de Puerto Acosta a orillas del río Huaycho.

Dividida en cinco municipios, los cuales son:

1. Puerto Acosta
2. Mocomoco
3. Puerto Carabuco
4. Umanata
5. Escoma

**Manco Kapac:**



La **Provincia de Manco Kapac** ubicada en el Departamento de La Paz, separada por medio del Lago Titicaca, está conectada vía terrestre con Perú.

La capital provincial es el municipio de Copacabana.

Dividida en tres municipios, los cuales son:

1. Copacabana
2. San Pedro de Tiquina
3. Tito Yupanqui

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de Wiki pedía 2010.



### 2.2.2. Ubicación de las asociaciones productoras de truchas

Además de ser comunidades con grandes adecuaciones en la cría de trucha la localización de las asociaciones productoras es la siguiente según provincias:

**Gráfico Nro.5**  
**Ubicación de las Asociaciones Productoras de Trucha**

Nro.	PROVINCIA	MUNICIPIO	COMUNIDAD	ASOCIACIÓN
1	<i>Omasuyos</i>	Achacachi	Kalaque	Tahocachi
2			Chua Visalaya	Productores de trucha
3			Huarina	Huarina
4			Mocomoco	Mocomoco
5			Chua Cocani	Chua Cocani
6	<i>Camacho</i>	Puerto Carabuco	Pto. Chaguaya	Chaguaya
7				ACIP - Trucha
8			Ollajsantia	Originarios de Hitha
9			Coajachi	Tanavacas
10			Tanavacas	Coajachi
11	<i>Manco Kapac</i>	Copacabana	Yampupata	Yampu Tours
12			Sicuani	Sicuani
13		San Pedro de Tiquina	Corihuaya	Piscicultores Corihuaya
14		Tito Yupanqui	Huancayo	ADEPROAB
15		Huancarani	Tito Yupanqui	

**Fuente:** Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG), Área de pesca, Programa de Fortalecimiento en la Producción de Trucha Departamento de La Paz., Septiembre, 2014.

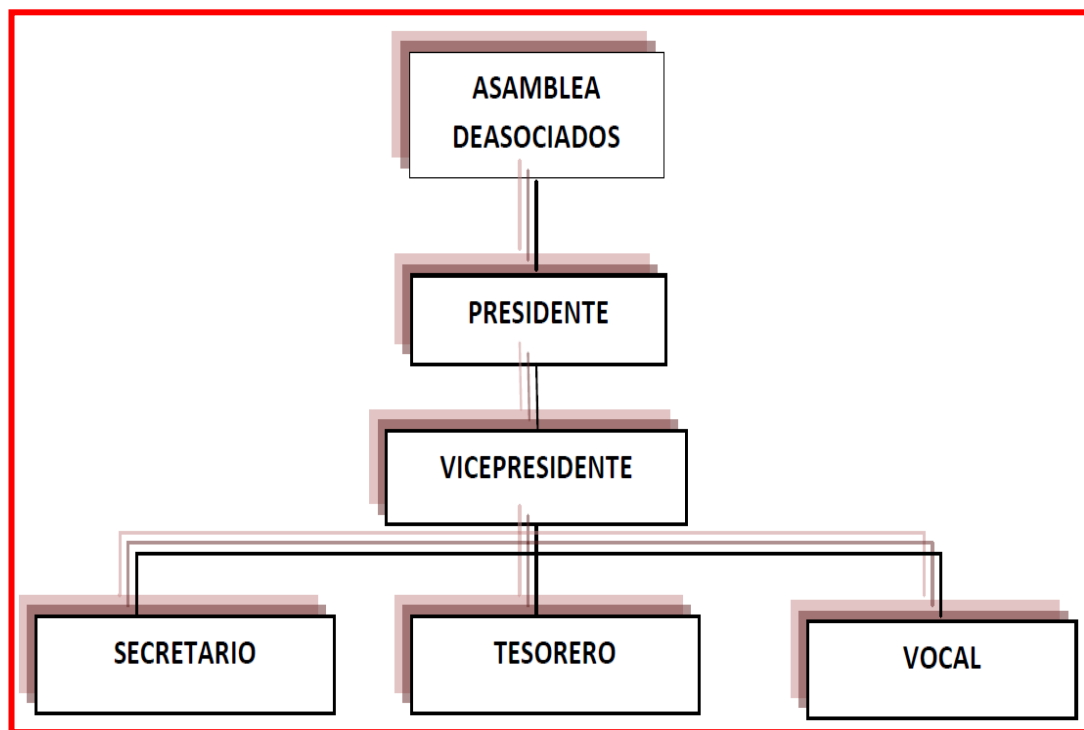


Las asociaciones productoras de trucha del Departamento de La Paz que se toma en cuenta para la investigación, están divididas en 3 provincias, dentro de las cuales existen 5 municipios que constan de 14 comunidades formando un total de 15 asociaciones colindantes al Lago Titicaca.

### 2.2.3. Estructura orgánica de las asociaciones productoras

Cuentan con una mesa directiva compuesta por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretarios y vocales, cuya gestión dura un año de acuerdo a la voluntad de los asociados.

**Gráfico Nro. 6**  
**Estructura Orgánica de las Asociaciones Productoras**



Fuente: Aduviri&Vila, 2012.





### 2.3. MARCO LEGAL

A continuación se presenta los principales instrumentos legales que apoyan la elaboración del trabajo a presentar que muestra la legalidad boliviana en sus diversos ámbitos con la necesidad de apoyar el desarrollo productivo y económico del Departamento de La Paz.

#### 2.3.1. Plan Nacional de Desarrollo

Los pilares del Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, **Productiva** y Democrática para Vivir Bien”, deben ser incorporados en todos los ámbitos sectoriales y territoriales según sus características y cada pilar cumple diferentes objetivos y es donde se incorpora para el trabajo a presentar el pilar de:

**Bolivia productiva:** Orientada hacia la transformación, el cambio integrado y diversificación de la matriz productiva, logrando el desarrollo de los Complejos Productivos Integrales y generando excedentes, ingreso y empleo con la finalidad de cambiar el patrón primario exportador excluyente. Está conformada por los sectores estratégicos generadores de excedentes y los sectores generadores de empleo e ingreso.

#### 2.3.2. Constitución Política del Estado

**Artículo 103.** La Constitución en su Sección Cuarta establece la Ciencia, Tecnología e Investigación

I. El Estado garantizará el desarrollo de la ciencia y la investigación científica, técnica y tecnológica en beneficio del interés general. Se destinarán los recursos necesarios y se creará el sistema estatal de ciencia y tecnología.

II. El Estado asumirá como política la implementación de estrategias para incorporar el conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación.



III. El Estado, las universidades, las empresas productivas y de servicio públicas y privadas, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desarrollarán y coordinarán procesos de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base productiva e impulsar el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con la ley.

**Artículo 280.** Establece en su Capítulo Tercero de Autonomía Regional.

I. La región, conformada por varios municipios o provincias con continuidad geográfica y sin trascender límites departamentales, que compartan cultura, lenguas, historia, economía y ecosistemas en cada departamento, se constituirá como un espacio de planificación y gestión.

II. La Ley Marco de Autonomías y Descentralización establecerá los términos y procedimientos para la conformación ordenada y planificada de las regiones. Donde se conformen regiones no se podrá elegir autoridades provinciales.

III. La región podrá constituirse en autonomía regional, a iniciativa de los municipios que la integran, vía referendo en sus jurisdicciones. Sus competencias deben ser conferidas por dos tercios de votos del total de los miembros del órgano deliberativo departamental.

**Artículo 299.** Establece en su Capítulo Octavo las Distribuciones de Competencias.

I. Las siguientes competencias se ejercerán de forma compartida entre el nivel central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas:

a) Relaciones internacionales en el marco de la política exterior del Estado.

II. Las siguientes competencias se ejercerán de forma concurrente por el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas:



- a) Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y fauna silvestre manteniendo el equilibrio ecológico y el control de la contaminación ambiental.
- b) Ciencia, tecnología e investigación.
- c) Agricultura, ganadería, caza y pesca.

### **2.3.3. Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”**

**Artículo 91. (Desarrollo Rural Integral).** De acuerdo al Parágrafo II del Artículo 299 de la CPE, se distribuyen las competencias de la sgte forma:

#### **Gobiernos departamentales autónomos:**

- a) Formular, aprobar y ejecutar políticas departamentales para la agricultura, ganadería, caza y pesca en concordancia con las políticas generales.
- b) Fomentar la transformación e incorporación de valor agregado a la producción agrícola, ganadera y piscícola.

### **2.3.4. Decretos Supremos**

#### **Decreto Supremo No 26391**

Para fortalecer la plataforma competitiva de Bolivia y el sistema productivo nacional, el Poder Ejecutivo ha creado el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad en fecha 8 de noviembre de 2001. Mediante este instrumento, se plantea la reorganización eficiente, innovativa, participativa y transparente de la agenda productiva boliviana mediante el trabajo coordinado entre los ministerios de Desarrollo Económico, de Comercio Exterior e Inversión y el de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural que junto a las instituciones dependientes de sus carteras, promoverán, facilitarán y desarrollarán la promoción de la productividad y competitividad de cada sector productivo nacional priorizando las cadenas productivas, entre ellas la cadena de producción de trucha.



### **Decreto Supremo No 16953**

Con el presente decreto creado el 10 de agosto de 2007, se crea el "Régimen Especial de Fomento", destinado al incentivo y desarrollo de las actividades de la pequeña industria, a fin de que estos sectores contribuyen al desarrollo social y económico del país.

### **Decreto Supremo Nº 29727**

Hace referencia a la creación de la Entidad Pública Desconcentrada Pro-Bolivia en su **Artículo 3.** (COMPETENCIA INSTITUCIONAL), Pro-Bolivia está destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad, diversificación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial, participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las Unidades Productivas urbanas y rurales del país.



## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo describir el diseño y metodología de investigación aplicada para poder alcanzar los objetivos planteados. Además de conocer el universo de estudio, la muestra, la recolección de los datos, selección de métodos o técnicas de intervención y el procesamiento de datos.

#### 3.1. Métodos de Investigación.

El método utilizado en el presente trabajo, es el método deductivo “es aquel que parte de los datos generales aceptados como válidos y por medio de razonamiento lógico puede deducirse varias suposiciones” (Torres, 1990), a través de un enfoque cualitativo, por la falta de sujetos de investigación donde la teoría de la metodología toma en cuenta el enfoque cuantitativo desde 25 elementos para una muestra numérica y en este caso solo se toma en cuenta las cualidades de producción y comercialización de la trucha en las asociaciones productoras en el departamento de La Paz. Así mismo se complementa por medio del enfoque cuantitativo para analizar el volumen de producción, donde sus etapas realizan una interacción entre sí y no siguen una secuencia rigurosa.<sup>26</sup>.

A partir de esto, se diseña la planificación estratégica para la exportación de trucha.

#### 3.2. Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo diagnóstico – propuesta, que tiene por objetivo alcanzar la exportación con un análisis previo sobre el volumen de producción de la trucha proveniente del departamento de La Paz.

---

<sup>26</sup>(Sampieri, 2007)



**3.2.1. Diagnóstico**, por lo expuesto se realiza un estudio sobre el volumen de producción y comercialización de la trucha a las asociaciones productoras del departamento de La Paz.

### **3.2.2. Propuesta**

Se lleva a cabo los efectos de análisis y se determina que el diseño de la planificación estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz. Este tipo de investigación permite analizar variables de producción y comercialización de la trucha, además sistematiza la relación sometida a un análisis de expansión al determinar cuál es el estado actual de su producción y posibles exportaciones, esto continúa en probar la formulación del problema.

### **3.3. Universo.**

“El universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones de interés en común, es decir, que poseen alguna característica común de interés que se desea investigar” (Miguel & Douglas, 1995, pág. 5).

Se tiene como propósito obtener la información primaria para la muestra, lo componen todas las asociaciones productoras de trucha colindantes al Lago Titicaca en el departamento de La Paz, con un total de 15 asociaciones.<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Gobierno Autónomo Departamental de La Paz - Dirección de Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG) – Unidad de Pesca, 2014



**Cuadro Nro. 10**  
**Universo de Estudio**

<b>Nro.</b>	<b><u>UNIDAD DE ESTUDIO</u></b>	<b><u>UBICACIÓN</u></b>	<b><u>ASOCIACIÓN</u></b>
1	<i>Omasuyos</i>	Kalaque	Tahocachi
2		Chua Visalaya	Productores de trucha
3		Huarina	Huarina
4		Mocomoco	Mocomoco
5		Chua Cocani	Chua Cocani
6	<i>Camacho</i>	Pto. Chaguaya	Chaguaya
7			ACIP - Trucha
8		Ollajsantia	Originarios de Hitha
9		Coajachi	Tanavacas
10		Tanavacas	Coajachi
11	<i>Manco Kapac</i>	Yampupata	Yampu Tours
12		Sicuani	Sicuani
13		Corihuaya	Piscicultores Corihuaya
14		Huancayo	ADEPROAB
15		Huancarani	Tito Yupanqui

**Fuente:** Elaboración Propia con base a los datos del SEDAG, 2014

Por lo expuesto, el universo de estudio son 15 asociaciones pesqueras dentro de las 3 provincias del departamento de La Paz.



### 3.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.

“La muestra es una porción o subconjunto de elementos de una población, que es estudiada con el fin de deducir o persuadir los resultados de dicha población”. (Víctor, 2004, pág. 85).<sup>28</sup>

**1.4.1. Tamaño**, es de carácter nominal, porque no determina el criterio de orden al contar con un universo pequeño y para ello se debe escoger a las personas que formen este grupo con el propósito de llegar a un análisis correcto en la recolección de datos.

**1.4.2. Diseño**, se analiza el universo de estudio y se define como realizar el procedimiento no probabilístico “son aquellos en donde no se conoce la probabilidad de cada elemento de la población, el cual pasa a formar parte de la muestra, porque la selección de los elementos muestrales dependen en gran medida del criterio o juicio del investigador”<sup>29</sup> la muestra; en este caso, se selecciona mediante procedimientos no aleatorios, con el muestreo de conveniencia “El investigador decide que elementos de la población pasan a formar parte de la muestra en función de la disponibilidad de los mismos, simplemente son casos disponibles a las cuales se tendrá acceso”.<sup>30</sup>

Al tratarse de tres provincias dentro de las cuales existen 15 asociaciones productoras de truchas, las cuales son muy difíciles de abarcar en su totalidad, por su distancia geográfica pero sobre todo por la voluntad política de sus directivas, el tamaño de la muestra también está realizada a juicio; entendiendo la elección de la muestra a través del método de juicio del

---

<sup>28</sup>(Aduviri-Vila, 2012)

<sup>30</sup>(Investigaciones Cualitativas)

<sup>31</sup>(Sampieri, 2007)





observador “Consiste en utilizar el juicio, opinión y experiencia de alguien para solucionar los problemas de la muestra“ <sup>31</sup>

### **3.5. Selección de métodos y técnicas.**

#### **1.5.1. Métodos.**

1. Observación, “es el método de campo que se utiliza como complemento de otros métodos de recogido de información” (Ibiden, Pág. 105).

La misma se realiza en las instalaciones de las asociaciones productoras de trucha, para verificar el funcionamiento y prestar atención de como planifica la producción y comercialización, así como los procesos e instrumentos que utilizan. Para ello se utilizan las hojas guías de resultados, elaboradas en base a la operacionalización de los objetivos.

2. Encuesta, “se utiliza para captar y registrar información primaria sobre hechos, opiniones, juicios, motivaciones y situaciones relativas al tema que estamos investigando, mediante la aplicación de un cuestionario.” (Ibiden, Pág. 105)

El objetivo de la encuesta, es determinar el estado de situación de la producción y comercialización dentro asociaciones productoras. Se utiliza este instrumento, por la facilidad que tiene para tabular la información obtenida y representarla mediante gráficos o tablas que ayuda a explicar el análisis de resultados, compuestas por preguntas cerradas y de elección múltiple. (Anexo Nro. 2).

#### **1.5.2. Técnicas.**

1. Entrevista,” son hechos que consisten en un dialogo, entre dos o más personas, no se ejecuta de forma casual, sino con un acuerdo previo de intereses y expectativas para ambas partes”. (Ibiden, Pág. 108)

---

<sup>31</sup>(Burgoa, 2012)



El objetivo de la entrevista es recabar información de forma directa en todas las asociaciones. Se utiliza esta técnica porque garantiza una respuesta sincera y espontánea del entrevistado.

### **3.6. Procesamiento de Datos.**

El proceso de análisis de la información cuantitativa, para la presentación e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas, para lo cual se utiliza el programa estadístico e informático SPSS versión 15.0.

A su vez, se utiliza el programa Microsoft Excel para diseñar los gráficos de los resultados del programa mencionado. Una vez sistematizada la información de los datos recopilados se procede a su respectivo análisis, interpretación y descripción de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos específicos y la operacionalización de los mismos.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo, comprende la exposición de toda la argumentación lógica de los resultados obtenidos de la investigación de campo, en base a las técnicas y métodos indicados en el capítulo anterior junto con la intervención del análisis correspondiente a las variables utilizadas por la operacionalización de los objetivos y después de sistematizar la base de datos se establece la Planificación Estratégica para la exportación de trucha proveniente del Departamento de La Paz.

#### 4.1 Información Simplificada.

Al presentar los resultados obtenidos de la investigación de campo en base a las encuestas y entrevistas, las cuales sirvieron para recabar información de la siguiente manera:

- Identificar el sistema de producción y su potencialidad dentro de cada asociación productora.
- Analizar el conocimiento de los productores sobre la transferencia de tecnología.
- Fortalecer la comercialización para poder observar si existe excedentes y presentar el producto al mercado internacional.
- Estudiar la exportación como medio de propuesta para el trabajo a presentar.

Todo la información está estructurada en base a un sondeo de las provincias Omasuyos, Camacho y Manco Kapac, tomando en cuenta el universo de estudio del “Programa de Fortalecimiento y Asistencia Técnica en la Producción de la Acuicultura en el Departamento de La Paz”; dentro de la Dirección de Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG) del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz; el cual sirvió de apoyo para la ubicación de las Asociaciones Productoras de Trucha.



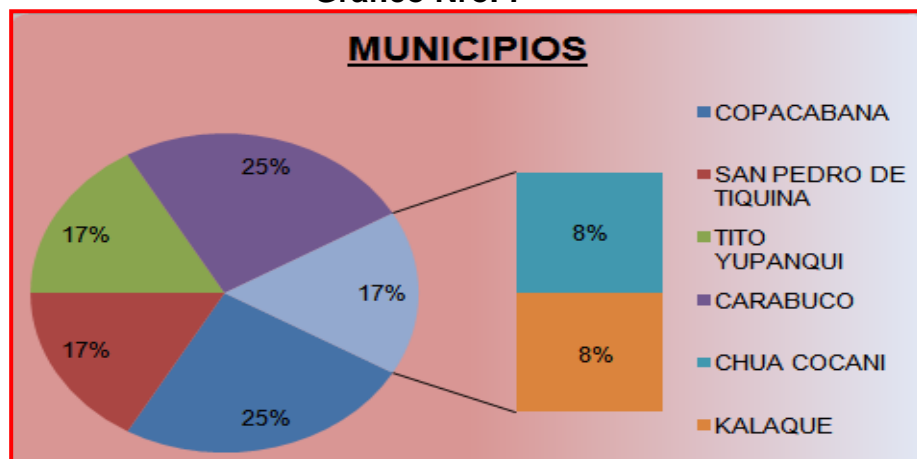
#### 4.2. Resultados de la Investigación.

A continuación se desglosa los resultados de la entrevista realizada a las Asociaciones Productoras de Trucha del Departamento de La Paz con la agrupación de las variables en distintas fases investigadas por la encuesta.

##### 4.2.1. Identificación Geográfica.

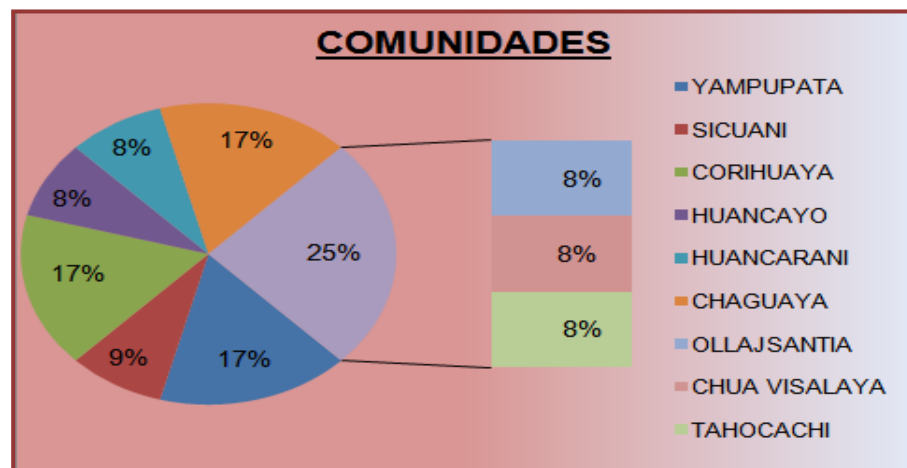
El presente trabajo se proyecta en verificar el volumen de producción de la trucha, enmarcado dentro de la Planificación Estratégica relacionada directamente con la ubicación del lugar para criar la especie. Para esto se describe los municipios y comunas que fueron objeto de investigación.

Gráfico Nro. 7



Fuente: Elaboración Propia. 2014

Gráfico Nro. 8



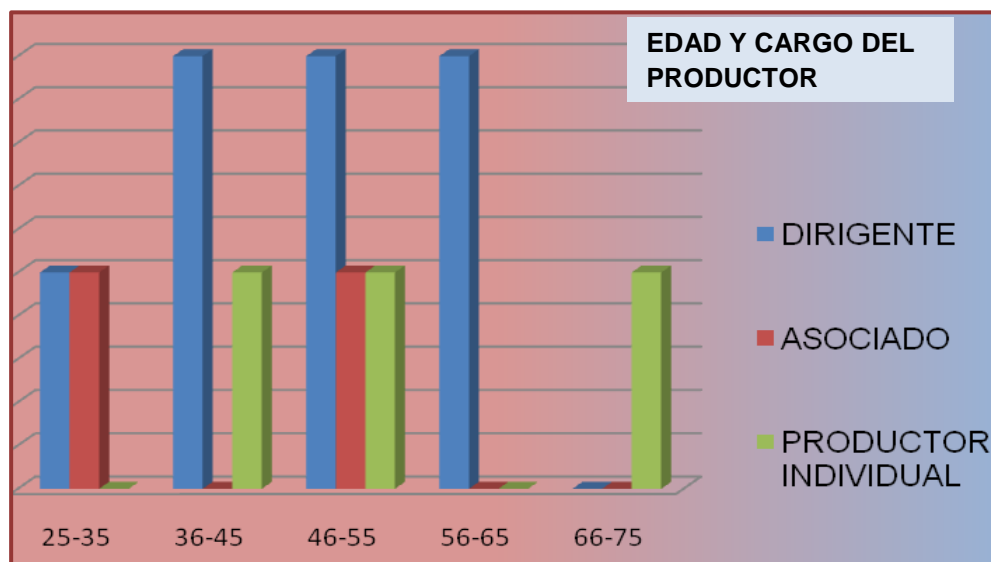


El Lago Titicaca tiene una gran extensión comprende cinco provincias del departamento de La Paz donde el Estrecho de Tiquina en el de mayor importancia por ser el área de estudio de la investigación en los municipios y comunidades de: Copacabana (Yampupata, Sicuani, Corihuaya, Huancayo, Huancarani), Carabuco (Chaguaya –Ollajsantia) y Omasuyos (Chua Visalaya y Tahocachi) las cuales se muestran en la gráfica anterior, esté resultado es base para modificar el universo de estudio.(Anexo Nro. 3)

#### 4.2.2. Características del Productor.

Conocer al productor<sup>32</sup> es importante para identificar a que personas se entrevista porque la muestra de estudio es por juicio y conveniencia por esta razón no se conoce con exactitud quienes conformaran el universo de estudio. Está fase establece los sujetos de la investigación dentro de las variables de edad, género, cargo, nombre y número de integrantes dentro de la asociación.

Gráfico Nro. 9



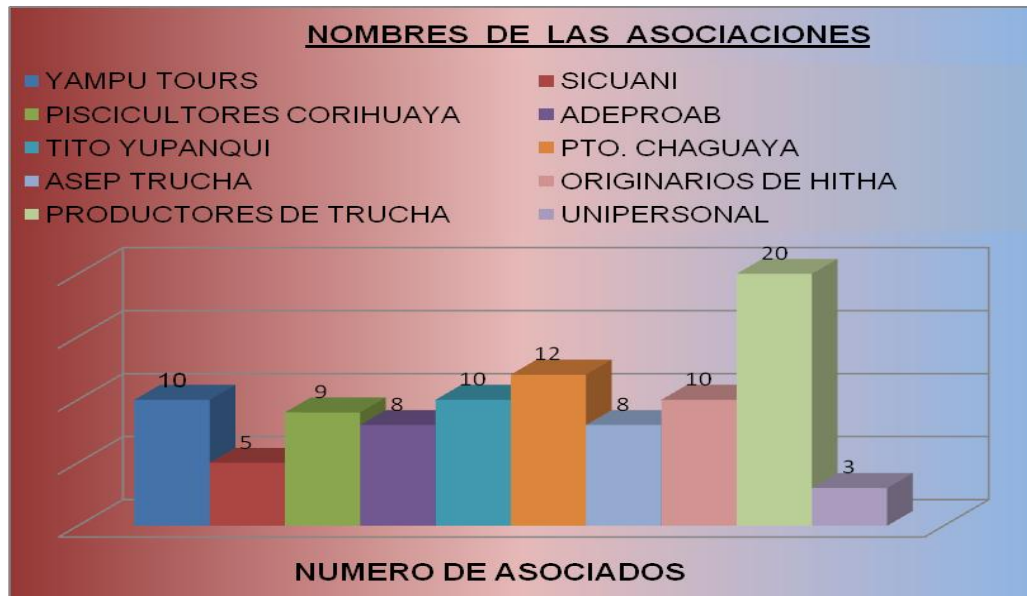
Fuente: Elaboración Propia, 2014

<sup>32</sup> Productor (a). Es la persona natural, que tiene la iniciativa económica, técnica y la responsabilidad del manejo de la Unidad Productora, es decir que toma las decisiones principales sobre el uso de recursos y ejerce el control administrativo de las operaciones.



Se identifica en su totalidad a personas adultas del sexo masculino que ejercen el cargo de directivos, a esto se suma los productores individuales y los miembros de cada asociación. La edad de estas personas es importante para analizar sobre la aceptación de la propuesta.

**Gráfico Nro. 10**



Fuente: Elaboración Propia. 2014

El nombre de la asociación y el número de miembros es primordial para conocer la cantidad de personas que están trabajando en la propuesta del trabajo a presentar.

#### **4.2.3. Sistema de Producción.**

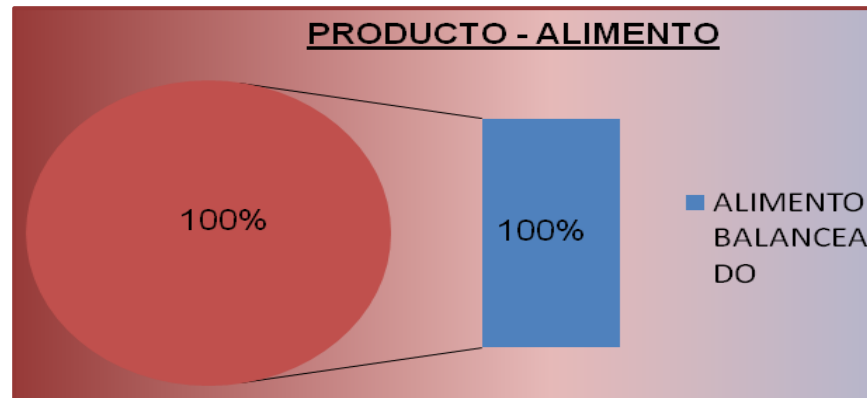
El Lago Titicaca cuenta con un gran potencial de recursos naturales, entre ellos el recurso hídrico, es decir la cría de peces que son fuentes permanentes de empleo y alimento para la población en su conjunto.

Esta fase nos muestra la relación ordenada del procedimiento de producción, es decir, el tipo de trucha que se cría, el alimento, la compra, la cantidad, periodo y precio de los alevinos, el proceso de producción, los equipos, herramientas e instalaciones utilizadas para producción de trucha.



Una de las especies principales del Lago Titicaca, es la trucha Arco Iris esto se establece porque el instituto JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) realizó un estudio sobre su hábitat y siembra del alevín donde concluyó que el ambiente es adecuado y la calidad del producto es para consumo humano.

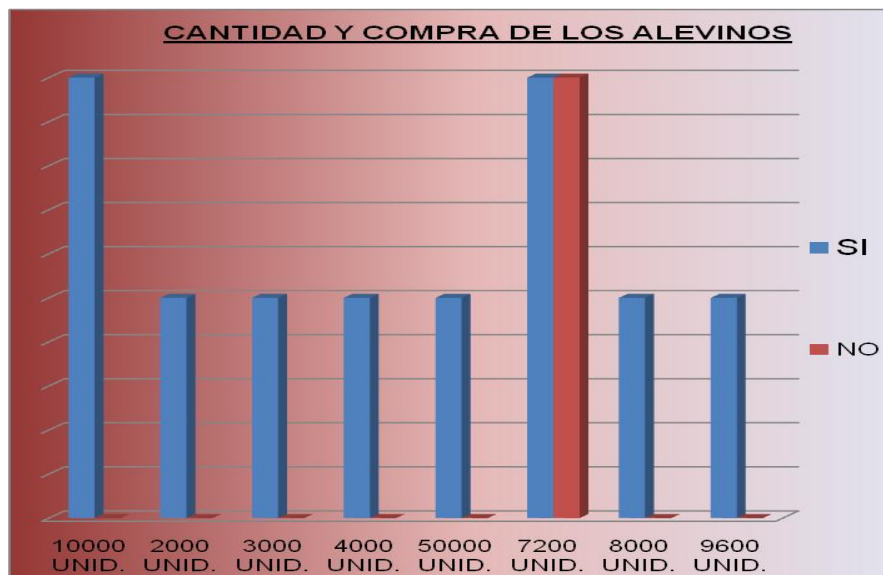
Gráfico Nro. 11



Fuente: Elaboración Propia, 2014

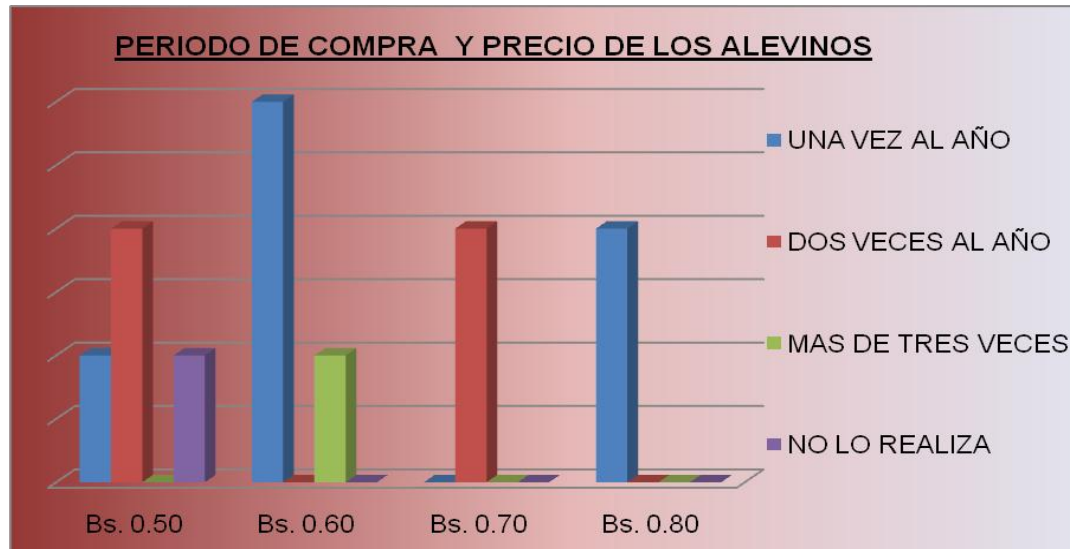
Todas las asociaciones y productores individuales crían la trucha Arco Iris es el único alevín que se encuentra en el mercado los productores argumentan que intentaron criar la trucha Rosada sin ningún resultados, la alimentación de la trucha es el producto balanceado a un precio regular de Bs.500 a Bs.700 el quintal lo compran de Puno Perú.

Gráfico Nro. 12



Fuente: Elaboración Propia. 2014

Gráfico Nro. 13



Fuente: Elaboración Propia. 2014

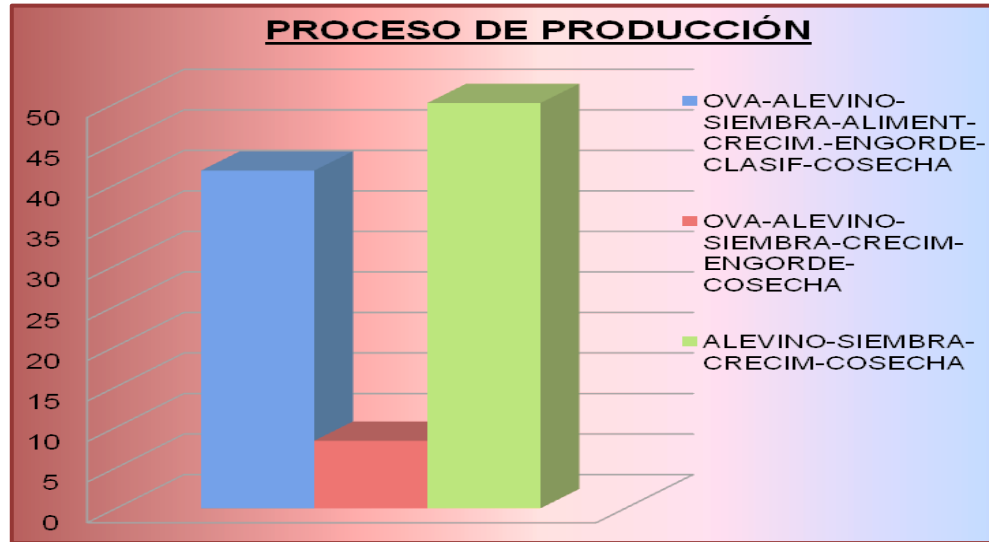
- La compra de los alevinos en cada asociación es diferente cada uno lo adquiere según a su capital y los productores individuales tienen mayor capital, argumentan que trabajar dentro de una organización es una inversión sin resultados.
- El periodo de compra de los alevinos en las asociaciones es una vez al año con un precio de Bs. 0.60 en promedio, lo adquieren de la comunidad de Chicharro también los productores individuales pero estos tienen otro sistema de compra lo realizan dos veces al año de Puno Perú al precio de Bs.0.50, Bs.0.70 o Bs.0.80, bastante desigual a comparación de las asociaciones del sector.
- Cabe subrayar la comunidad de Chua Visalaya cuentan con una planta de eclojería, las ovas lo compran de Canadá la cantidad adquirida de la eclosión es de 50.000 a 80.000 alevines en promedio la más alta entre la producción.
- La mortandad<sup>33</sup> de los alevinos es de 10% a 20% del total de la compra.

<sup>33</sup> Gran cantidad de muertes causadas por epidemia, cataclismo, peste o guerra de seres vivos.



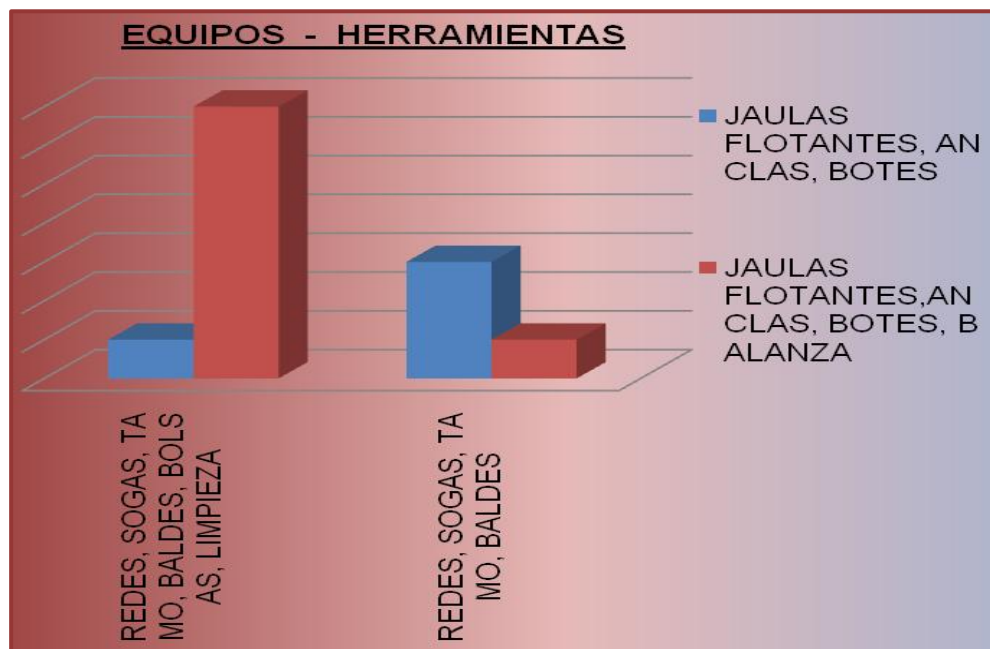


Gráfico Nro. 14



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Gráfico Nro. 15



Fuente: Elaboración Propia, 2014

El proceso de producción es de forma normal, es decir la compra del alevín, siembra, crecimiento y cosecha, sin ningún valor agregado estas etapas están planificadas por otra parte algunos productores realizan el proceso desde el ovaje con el objetivo de alcanzar un buen engorde de la trucha para comercializarlo.



- Los equipos son estables, las jaulas tienen una medida de 4x4 metros. algunas de acero (inoxidable) y otras de madera (eucalipto), asentadas por cuatro anclas (arena o piedra) que flotan por la ayuda de plastofomos (1metro x 50centímetros.) en las puntas de cada jaula, por lo general cada productor tiene botes de remo y motor, una balanza utilizada para pesar las etapas de producción.
- Las herramientas las adquieren de Puno Perú sobre todo el material de la red, los instrumentos higiénicos son de apoyo para el control de peso tamaño junto con la manipulación.
- En conclusión las asociaciones y productores individuales en su mayoría cuentan con los implementos completos tal vez precarios<sup>34</sup> pero logran obtener una producción eficiente y llevan el producto al mercado de destino.

#### **4.2.4. Potencialidad de Producción.**

Es la fase más importante de la investigación porque se analiza el volumen de producción para ejecutar la propuesta de estudio o se debe buscar incrementar la producción ejecutando estrategias de diferenciación o implementación.

La producción piscícola en este periodo recibe gran apoyo del (SEDAG), con asistencia técnica, alimentación y materia prima (93.600 alevines repartidos a 13 asociaciones del “Programa de Fortalecimiento de la Truchicultura en el Lago Titicaca” en base a 100 jaulas).<sup>35</sup> Constituye a la especie como un recurso natural, biológico, móvil y renovable porque su reproducción no requiere la intervención humana ni implica ningún costo adicional.

---

<sup>34</sup> Información en base a la Unidad de Acuicultura del (SEDAG).

<sup>35</sup> Información en base a la Unidad de Acuicultura del (SEDAG).



Gráfico Nro. 16



Gráfico Nro. 18

Fuente: Elaboración Propia. 2014



Fuente: Elaboración Propia. 2014

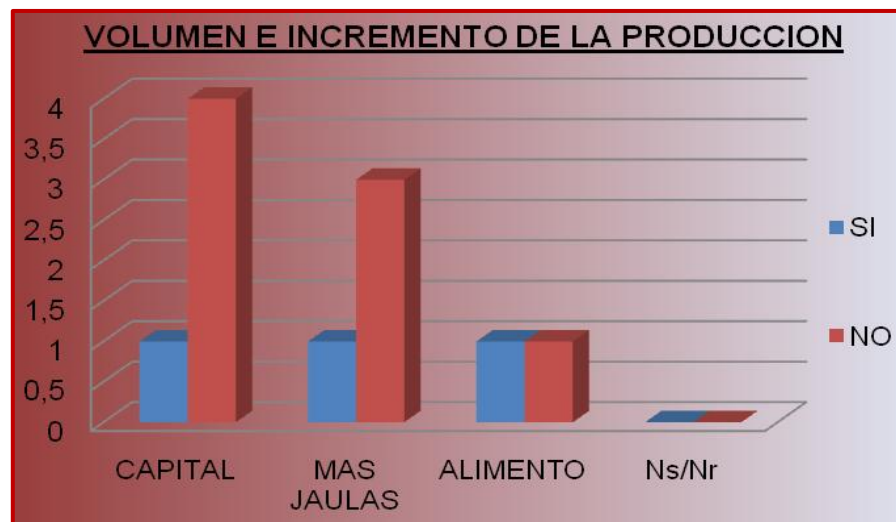
En base a lo expuesto, la producción de las 9 asociaciones y 3 productores individuales es 27.825 Kilogramos equivalente a 27 toneladas sembradas semestralmente dependiendo del tiempo climático y las ventas pasadas para sembrar los alevinos.

El número de jaulas utilizadas es 101 en total, el tiempo de crecimiento es de 7 meses considerando los meses de Julio a Febrero u Octubre a Abril para la cosecha, con un peso de 250 a 330 gramos y tamaño de 25 a 30 centímetros.



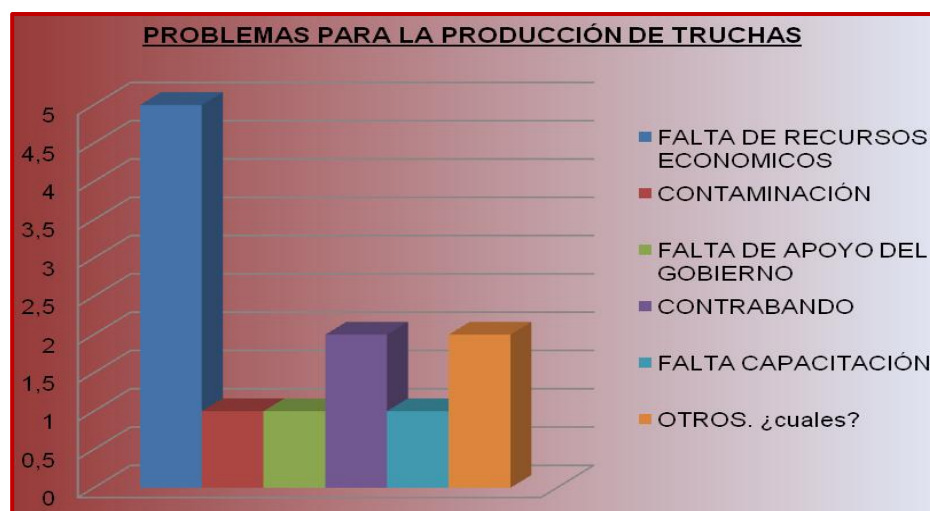
La ración es por los siete días a la semana, cada jaula consume media a una arroba de alimento balanceado como solución dan de comer especie vivas (Ispi) o los alimentan dos veces al día sin considerar la calidad del producto solo el tamaño para la venta. El periodo de engorde de la trucha es clave para que el producto alcance el peso promedio de 350 gramos en 9 meses y 600 gramos en 12 meses el cual puede ser utilizado para transformarlo y comercializarlo internacionalmente sugiere el experto.<sup>36</sup>

Gráfico Nro. 18



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Gráfico Nro. 19



Fuente: Elaboración Propia. 2014

<sup>36</sup> Entrevista al experto en Trucha Santiago Morales, La Paz Septiembre 2014



El volumen de producción es suficiente abastece al mercado local (los Andes, El Tejar), los productores piensan incrementar la producción gracias al apoyo brindado por la gobernación claro que el producto está comprometido porque ellos cuentan con una cartera de clientes informal pero mejorar sus ganancias es primordial para los productores, se tiene conocimiento que el proceso de exportación es viable con 23 toneladas anualmente.<sup>37</sup>

#### **4.2.4. Transferencia de Tecnología.**

Los puntos de análisis en esta fase indagan sobre nuevos implementos de transferencia de tecnología aplicada en las asociaciones productoras de trucha.

Entre los principales factores externos del “Proyecto de Fortalecimiento y Asistencia Técnica en la Producción de la Acuicultura en el Dpto. de La Paz” realizada por el SEDAG, se subraya el diseño de asistencia técnica especializada, dirigida a resolver cuellos de botella y principalmente a articular mercados bajo una misma perspectiva de buen comercio con el objetivo de obtener productos de calidad y cantidad para el consumo interno.

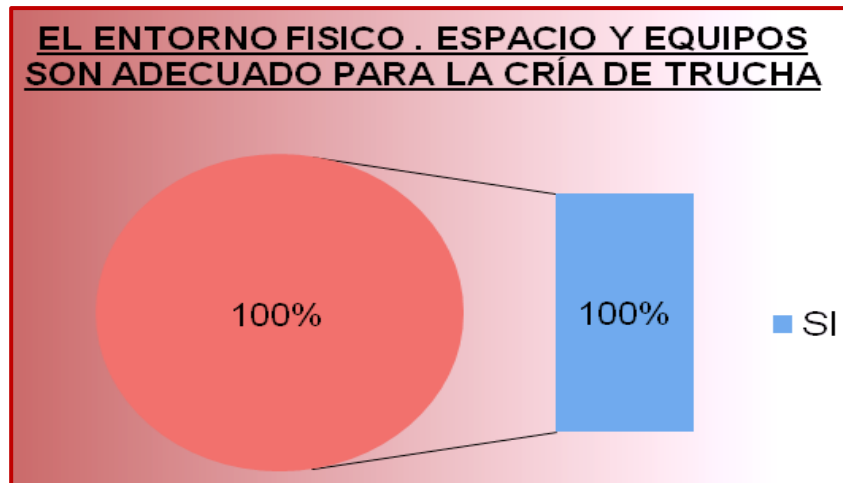
Estos principios son el soporte de la investigación, por este motivo se analizan los siguientes puntos; el entorno físico, otra forma de producción, nuevas implementos en la producción y el capital suficiente para la cría de trucha.

---

<sup>37</sup> Entrevista al empresario Yerko Garafulic, La Paz Julio 2014.

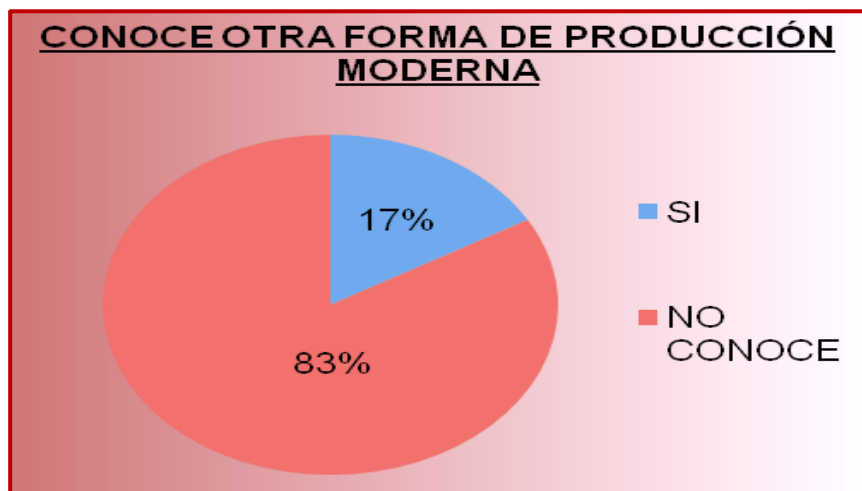


Gráfico Nro. 20



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Gráfico Nro. 21



Fuente: Elaboración Propia, 2014

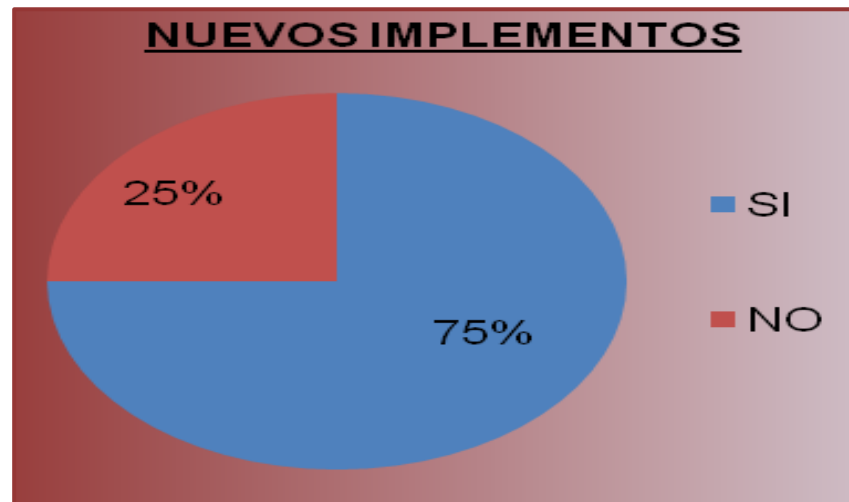
El entorno físico para la crianza de trucha debe estar en constante supervisión, las jaulas instaladas en el lago Titicaca son construidas de forma artesanal con palos de Eucalipto o las compran de Yunguyo Perú de acero inoxidable, por lo general su tamaño es el mismo 4x4 metros con la capacidad de almacenar a 1000 Truchas en tamaño adulto las cuales deben de tener una profundidad de 10 metros.



Cada asociación productora tiene entre 4 a 24 jaulas considerándolas adecuadas para criar la especie además comentan que los estanques son inadecuados porque la trucha debe de tener agua y espacio suficiente para nadar porque el oleaje del lago debe ser normal, las jaulas son instaladas a 50 o 100 metros alejados de la orilla del lago.

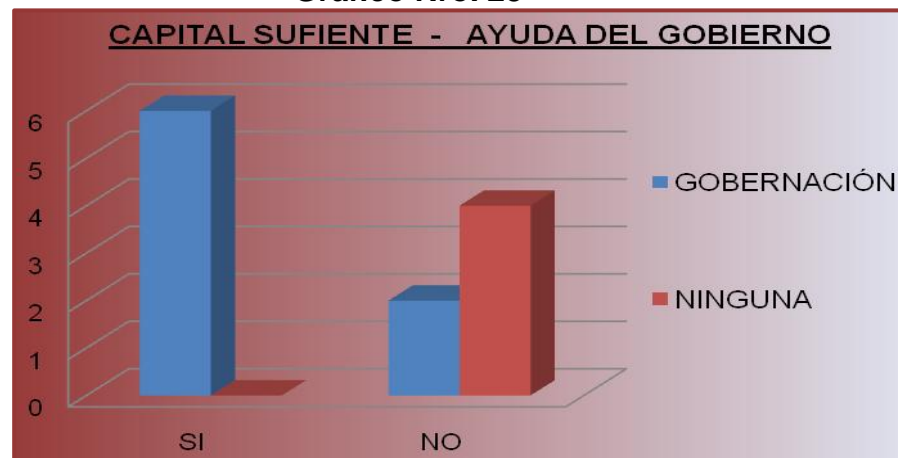
Existe muchas formas de criar la trucha pero sólo se conoce la forma tradicional que es en jaulas o estanques es muy raro mencionar la cría en laguna natural porque necesita de mayor cuidado y supervisión para prevenir la mortalidad del pez.

Gráfico Nro. 22



Fuente: Elaboración Propia. 2014

Gráfico Nro. 23



Fuente: Elaboración Propia. 2014



Los conocimientos de cada productor son vitales para encontrar los problemas de la investigación asimismo, capacitarlos y darles asistencia técnica a su agrado es difícil de lograr.

Incrementar la producción no es solo comprar volúmenes de alevinos o subvencionar la alimentación del pez, sino también capacitarlos donde ellos aprendan a cuidar el medio ambiente y mantengan buenas costumbres de producción.

El capital de cada asociación es comunal es decir, cada socio aporta el dinero que ellos consideren suficiente, sin embargo no llegan a recaudar lo necesario, por esta razón reciben ayuda de la gobernación que gestiona la subvención del alimento y la compra de los alevinos en esta gestión junto con la asistencia técnica y capacitación para el mejor uso del producto.

#### **4.2.5. Comercialización.**

La crianza de la trucha es una cadena exitosa de producción, esta especie ha logrado desarrollarse de manera óptima adaptándose a las ventajas naturales que tiene el Altiplano Boliviano, también logro consolidar el acceso a mercados externos a través de la empresa Titicaca mejor conocida como "Audax" el cual tiene una planta procesadora en la comunidad de Corihuaya, exportó el producto con valor agregado a Sao Paulo Brasil a una importante cadena de supermercados "DIA"<sup>38</sup> pero estas exportaciones fueron detenidas por el cambio del real y decidieron no volver a intentarlo.

El grave problema de toda la producción piscícola es la mala comercialización. Muchos de estos sectores son productores individuales que no tienen ningún interés en formar una asociación porque los proyectos fracasan y se debe dividir las ganancias, esto causa que el producto acabe en manos de intermediarios que venden el producto a precios exorbitantes.

---

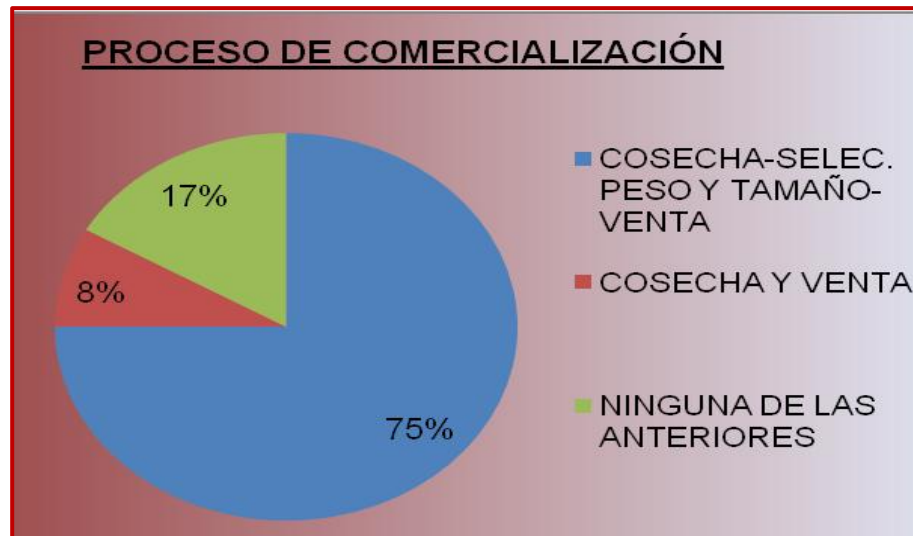
<sup>38</sup> Entrevista realizada al empresario Yerko Garafulic, La Paz Julio 2014





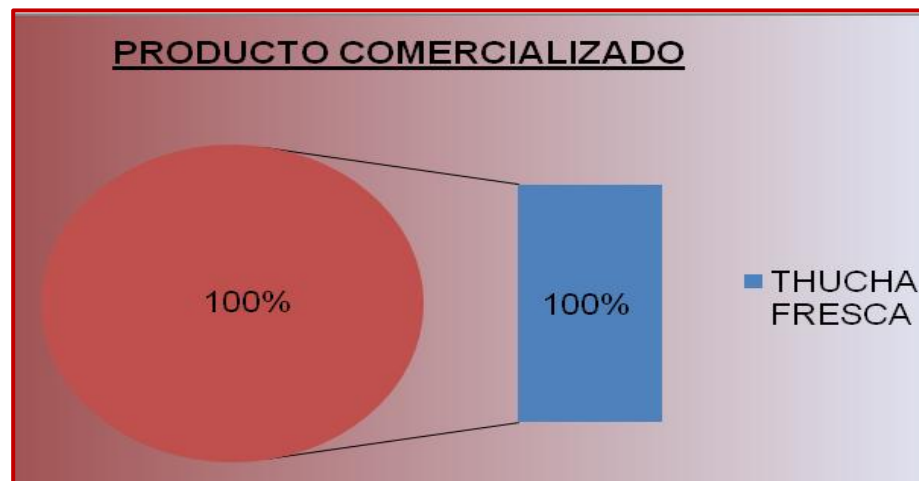
La comercialización de la trucha fue investigada en los puntos a mencionar; el proceso de comercialización, el tipo de producto vendido, principales clientes, medida, precio y ubicación de venta.

Gráfico Nro. 24



Fuente: Elaboración Propia. 2014

Gráfico Nro. 25



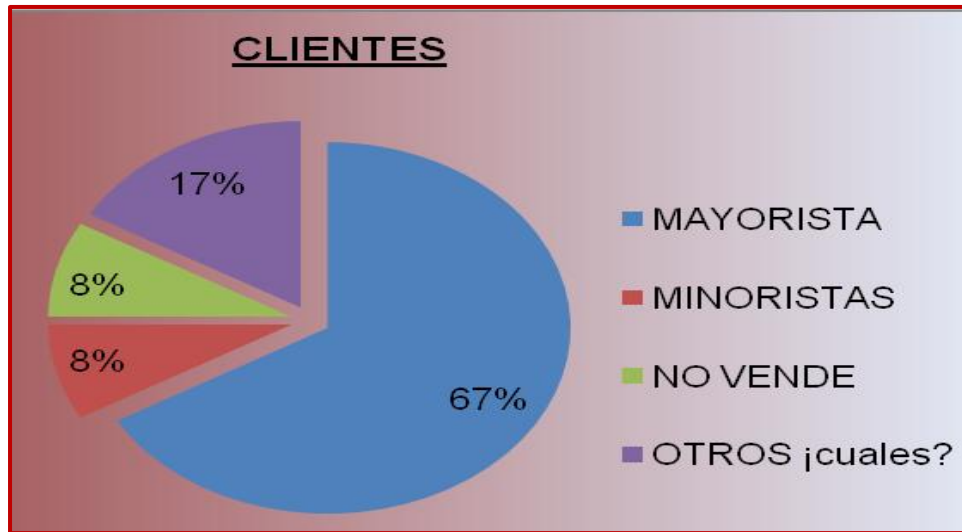
Fuente: Elaboración Propia, 2014

El proceso de comercialización es sencillo comienza después de haber pasado los 7 meses de crecimiento (cosecha) donde el producto alcanza los 20 a 25 centímetros con un peso de 300 a 320 gramos (selección de tamaño



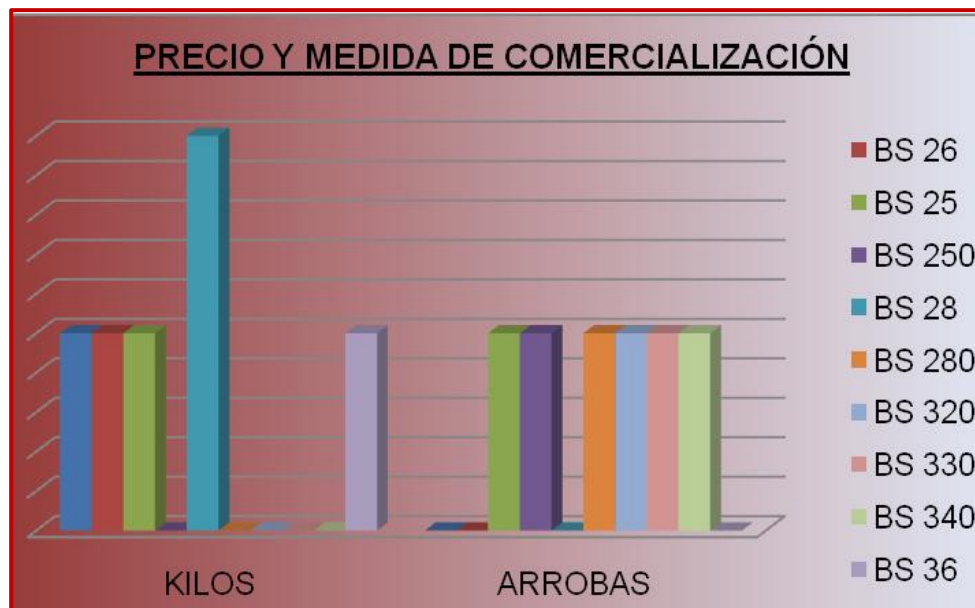
y peso) del cual está listo para ser vendido a los mercados locales (los Andes y el Tejar), donde comienza la guerra de precios y el producto es “Trucha Fresca” sin ningún valor agregado.

Gráfico Nro. 26



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Gráfico Nro. 27



Fuente: Elaboración Propia, 2014



La guerra de precios no comienza directamente con los criaderos de truchas son los llamados revendedores o intermediarios quienes especulan con el precio del producto, una medida de frenar la mala fama a los productores es realizar las ventas sólo por pedido que actualmente se utiliza los contactos son por vía telefónica la cantidad es variada y el transporte corre por parte del comprador.

- Si el producto es vendida a los mayoristas se pesa por arroba (@) a un precio promedio de Bs. 350 a 355.
- Y si es vendido por kilo (kl) a Bs 27 a 30 los compran los comunarios.

El precio dependiente de la época, cabe destacar que el costo de la trucha se eleva en Semana Santa por su alta demanda y las reservas de los restaurantes o supermercados realizados desde el mes enero.

**Gráfico Nro. 28**



Fuente: Elaboración Propia, 2014

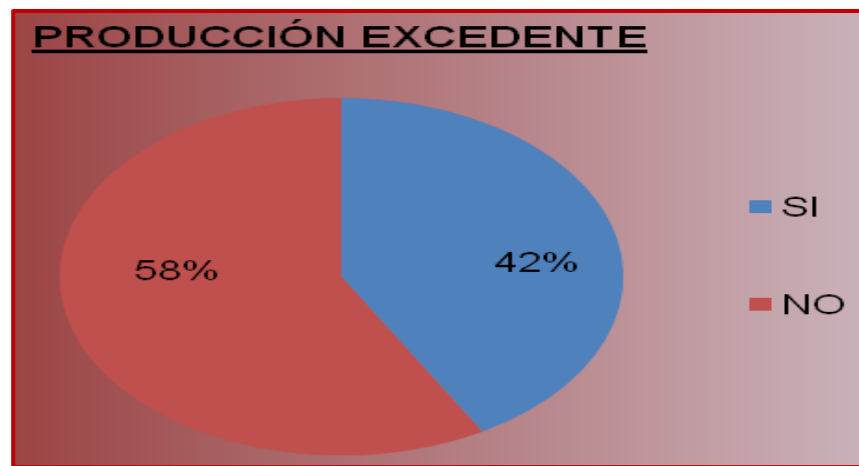
Los lugares de venta de cualquier producto son importantes sobre todo si son perecederos por su rápida descomposición biológica, se debe cuidar la cantidad de producción sobre todo si no se tiene un mercado seguro.



#### 4.2.6. Exportación.

A partir de este punto, se analiza las oportunidades de exportación que plantea el trabajo a presentar, con el objetivo de indagar si el productor tiene el interés de conocer nuevos mercados bajo un sistema de seguimiento que apertura las condiciones adecuadas para la acumulación del producto, es muy importante la opinión del sector sobre el excedente de su producción y si dejaría que su producción se comercialice en otro país.

Gráfico Nro. 29



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Gráfico Nro. 30



Fuente: Elaboración Propia, 2014

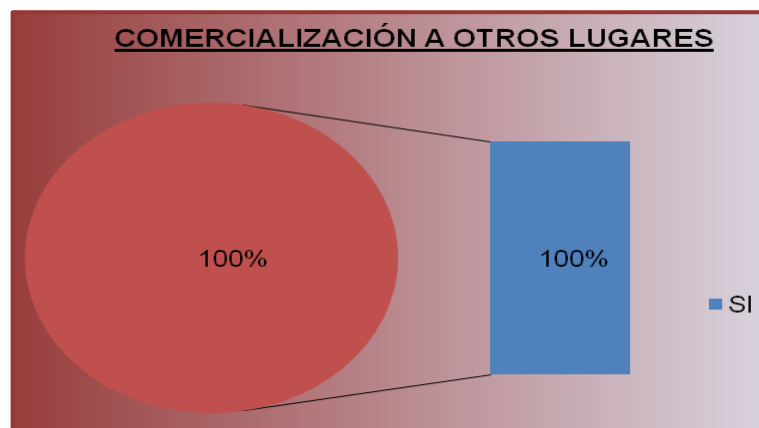


Los gráficos de esta fase son sencillos porque deben de ser entendidos con facilidad, existe excedente de producción pero toda ella es destinada al mercado local ya sea por mayor o menor y el productor tiene un solo propósito de terminar su producción lo más rápido posible.

La asociación de la comunidad de Chua Visalaya es la única que vende su producción al mercado nacional (Santa Cruz - Cochabamba) pero no es representado como un excedente, estos productores trabajan con el Fondo Indígena del Estado que les proporciona la compra de ovas y la infraestructura los cuales son préstamos del gobierno.

A ninguna de las asociaciones o productores individuales le interesa conocer el lugar del nuevo mercado ellos indican que el objetivo es incrementar sus ganancias ya sea vendiéndolo a otro país o departamento les resulta indiferente.

**Gráfico Nro. 31**



Fuente: Elaboración Propia, 2014

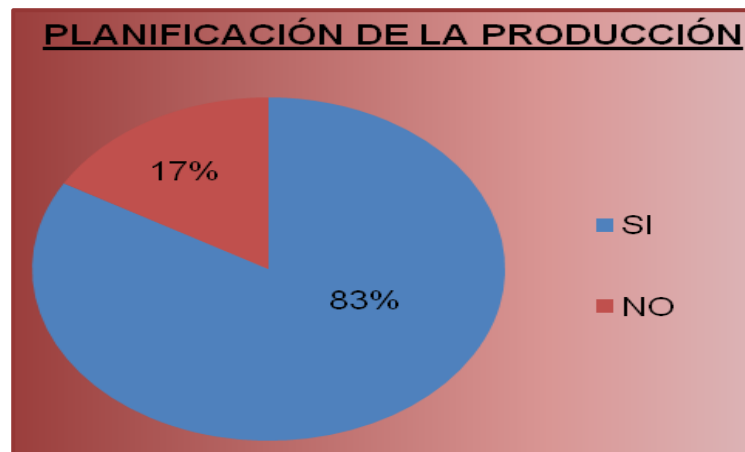
Con total seguridad las asociaciones y productores individuales se interesan en la propuesta planteada por este trabajo de investigación, sin embargo preocupa la rivalidad de estos. Las 27 toneladas son suficientes para permanecer en el mercado externo.



#### 4.2.7. Planificación de la Producción.

La producción de Trucha en el Altiplano Boliviano presenta gran potencial de exportación por esta razón se conoce que cada asociación o productor individual tiene una planificación en la siembra y cosecha del producto investigado.

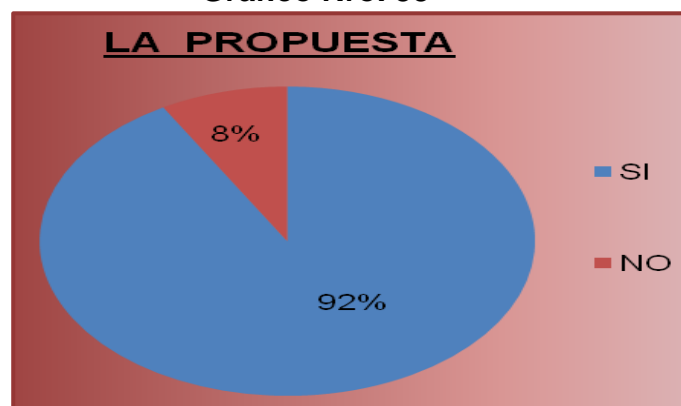
Gráfico Nro. 32



Fuente: Elaboración Propia. 2014

La Planificación en cada asociación productora y productor individual es buena al no contar con capacitación académica, el cual es desarrollado de forma empírica cada dirigente gestiona la compra de los alevinos en cantidad y precio sobre todo el tiempo de crecimiento se sabe que mientras más come la trucha más rápido se desarrolla existe un antecedente del productor individual de la comunidad de Yampupata, que hizo crecer a la trucha en 5 meses proporcionándole comida 4 veces al día.

Gráfico Nro. 33



Fuente: Elaboración Propia. 2014



Desarrollar proyectos o trabajos académicos dentro de cualquier asociación productora es inestable porque la organización siempre busca el beneficio propio esté es el caso del trabajo a presentar los productores son personas totalmente desconfiadas, fue dificultoso desarrollar la encuesta pero se tuvo éxito con bastante paciencia.

Como se observa en el gráfico los encuestados aceptaron la propuesta de incrementar su producción para exportar está es la respuesta de mayor utilidad para el presente trabajo nos indica la cooperación entre instituciones en periodos de largo plazo.

#### **4.2.7. Conclusiones.**

El trabajo presenta las siguientes conclusiones, que constituyen los aspectos más relevantes del diagnóstico en cada una de las respuestas analizadas, las cuales se dieron por los objetivos del trabajo a presentar:

##### **– Sistema y Potencialidad de producción.**

La Producción de trucha en el departamento de La Paz según el área de estudio presenta, potencialidad para buscar nuevos mercados porque el volumen de producción de las 9 asociaciones y los 3 productores individuales es de 27 toneladas semestrales suficiente para proponer la exportación del producto. Tienen un sistema tradicional de siembra y crecimiento de la trucha, es decir compra del alevín, puesta en la jaula flotante hasta obtener un peso de 250 gramos o más, vendida a 3 o 4 por un kilo, alimentadas con productos balanceados comprado del Perú, cada cosecha dura 7 meses desde la siembra y es comercializada por pedido a los mercados locales o restaurantes de la zona. Resalta que las asociaciones productoras no buscan contrarrestar la contaminación esto se da por la poca concientización sobre el tema.



– **Transferencia de Tecnología.**

Los métodos de producción de cada asociación o productor individual es de forma tradicional, es decir siembra, engorde y cosecha, no se conoce ninguna forma moderna de producción pero los productores de trucha reciben apoyo de la gobernación con alimento y alevinos, los productores además cuentan con todos los implementos y maquinarias que son requeridas para realizar tal actividad, los recursos económicos son colectivos (por cuotas).

– **Comercialización.**

La trucha es comercializada en los mercados locales del Tejar ubicada en la zona Kollasuyo y Los Andes de la ciudad del Alto, vendida por kilo(kl) o arroba(@) a un precio intermedio de kl. Bs. 27 o @ Bs. 350 los principales clientes son mayoristas que prefieren la trucha fresca quienes no realizan ninguna promoción sobre el producto solo cuando tienen sobras de la venta lo ofrecen en voz alta a precios reducidos a compradores de paso.

– **Exportación.**

La exportación de productos perecederos es un dilema de nunca acaba porque estos productos pasan por pruebas rigurosas de salubridad, sanidad e higiene estos requerimientos son difíciles de alcanzar. El servicio nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria (SENASAG), realiza esta tarea y manipula el producto por más de dos años lo cual impide impulsar el desarrollo del sector pero esto es base en la seguridad alimentaria que es prioridad del estado. Estas normas son rigurosas y excesivamente burocráticas lo cual causa el mínimo interés entre los productores de formas pequeñas empresas pero tienen el interés de vender su producto a otros mercados buscando un intermediario que realice el trámite y ello maximicen sus ganancias.





– **Planificación.**

La planificación es la base a mediano o largo plazo, para buscar estrategias e investigar al mercado objetivo, pero es la forma más rápida y eficiente de aprovisionar la materia prima y establecerlos requerimientos del mercado meta en el periodo de tiempo establecidos por el contrato de compra y venta, está es la situación de las asociaciones productoras de trucha de una forma menos explícita pero funcionales para calificar como proveedores de la propuesta, porque ellos están abiertos a realizar capacitaciones que los ayuden a impulsar su crecimiento de forma empresarial.



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. Introducción.

La presente propuesta pone a consideración el plan de exportación por medio de la planificación estratégica para la exportación de trucha proveniente del departamento de La Paz. El capítulo tiene base en los resultados obtenidos en la investigación de campo el cual es considerado de vital importancia porque es la matriz para resolver el problema principal y plantear la estrategia del proceso de exportación con valor agregado, al país de destino.

#### 5.2. Objetivo.

Desarrollar un proceso para el plan de exportación de la trucha proveniente del Departamento de la Paz.

#### 5.3. Resumen Ejecutivo.

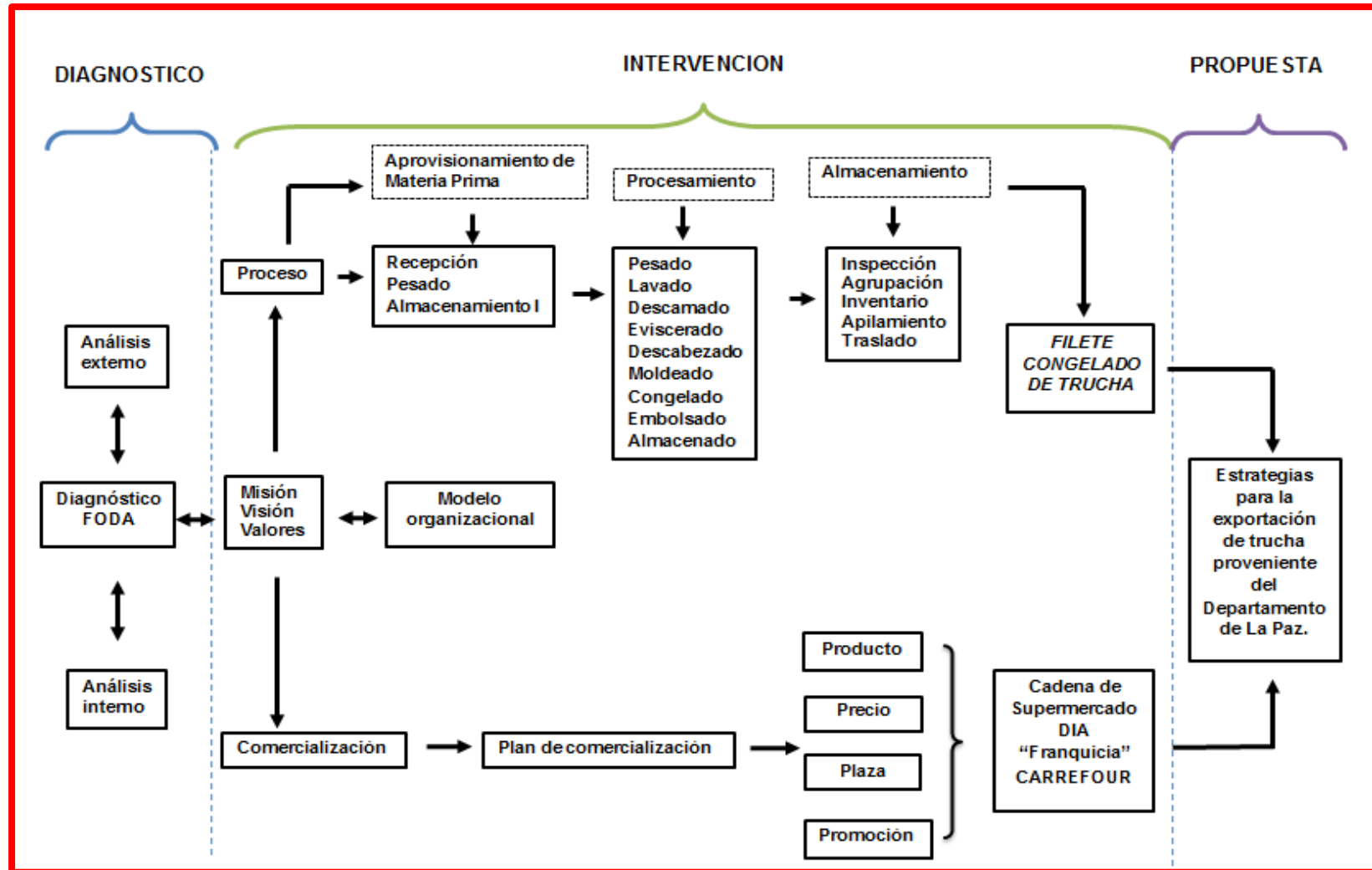
La planificación estratégica para la exportación de trucha del departamento de La Paz, está dividida por fases, las cuales forman parte de la planificación estratégica que propone darle un valor agregado al producto. Está dividido en tres fases: diagnóstico (análisis FODA), intervención (proceso de producción, desarrollo y transformación del producto junto con la comercialización) y estrategias.

#### 5.4 Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta muestra el diseño de la planificación estratégica del filete congelado de trucha, para ingresar a nuevos mercados, siendo estos en el exterior y proporcionar ha esté mercado productos con valor agregado lo que se desarrolla en el siguiente gráfico:



Gráfico Nro. 34  
Planificación Estratégica para la exportación de filete congelado de trucha proveniente del  
Departamento de La Paz



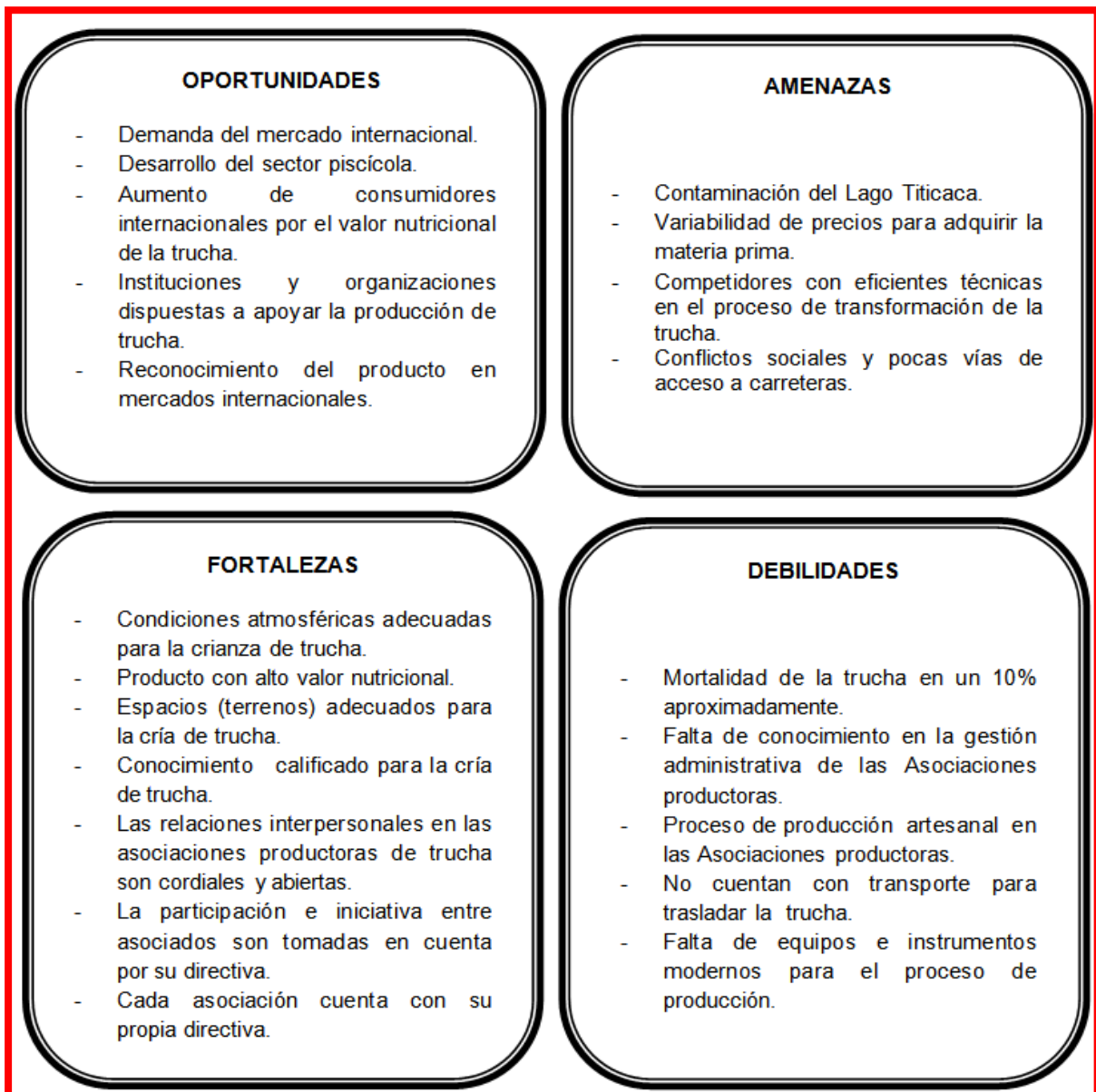
Fuente: Elaboración Propia con base al modelo de Mendía & Revollo, 2013.



### 5.5. Fase de diagnóstico

El diagnóstico FODA se realiza para determinar la situación externa del sistema de producción y comercialización de las Asociaciones Productoras de trucha del departamento de La Paz para asemejar las estrategias tomadas en el trabajo a presentar.

**Cuadro Nro. 11**  
**Diagnóstico FODA**



Fuente: Elaboración propia en base al libro Koontz Harold." Administración una perspectiva global". 12 Edición, Edit. McGraw Hill, México, DF Pág. 168



### 5.5.1. Puntuación de incidencias del FODA

A partir del análisis anterior, se elabora el cruce de variables de la matriz FODA donde el resultado muestra las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones que pueden tener las asociaciones productoras de trucha.

**Cuadro Nro. 12**  
**Matriz estratégica de puntuación**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		Demanda del mercado internacional.	Desarrollo del sector piscícola.	Aumento de consumidores internacionales por el valor nutricional de la trucha.	Instituciones y organizaciones dispuestas a apoyar la producción de trucha..	Reconocimiento del producto en mercados internacionales.	Contaminación del Lago Titicaca.	Variabilidad de precios para adquirir la materia prima.	Competidores con eficientes técnicas en el proceso de transformación de la trucha.	Conflictos sociales y pocas vías de acceso a carreteras.
		<b>FORTALEZAS+OPORTUNIDADES</b>					<b>FORTALEZAS+AMENAZAS</b>			
Condiciones atmosféricas adecuadas para la crianza de trucha.	F1	2	4	0	1	1	4	3	2	0
Producto con altos valores nutricionales.	F2	4	4	4	3	4	3	2	2	0
Espacios (terrenos) adecuados para la cría de trucha.	F3	2	4	2	3	1	2	3	4	0
Conocimiento calificado para la cría de trucha.	F4	3	3	2	4	4	1	3	4	1
Las relaciones interpersonales en las asociaciones productoras de trucha son cordiales y abiertas.	F5	1	4	2	4	2	0	3	0	3
La participación e iniciativa entre asociados son tomadas en cuenta por su directiva.	F6	2	4	1	4	2	1	1	1	3
Cada asociación cuenta con su propia directiva.	F7	2	4	0	4	0	2	3	0	3
<b>SUMA</b>		<b>16</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
		<b>DEBILIDADES+OPORTUNIDADES</b>					<b>DEBILIDADES+AMENAZAS</b>			
Mortalidad de la trucha en un 10% aproximadamente.	D1	3	4	1	2	1	4	3	4	1
Poco conocimiento en la gestión administrativa de las Asociaciones productoras.	D2	2	2	2	3	2	3	0	4	1
Proceso de producción artesanal en las Asociaciones productoras.	D3	4	4	2	4	3	4	3	3	0
No cuentan con transporte para trasladar la trucha.	D4	0	3	0	1	1	0	2	4	3
Falta de equipos e instrumentos modernos para el proceso de producción.	D5	4	4	0	3	2	1	2	4	1
<b>SUMA</b>		<b>13</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Mendía & Revollo, 2013



## 5.6. Fase de intervención

Esta fase se desarrolla en cuatro etapas:

- La primera etapa, desarrolla los valores, misión y visión del procesamiento de filete congelado de trucha.
- La segunda etapa, comprende el proceso de aprovisionamiento, procesamiento y almacenamiento del filete congelado de trucha
- La tercera etapa, establece el plan de comercialización del filete congelado de trucha.
- La cuarta etapa desarrolla el modelo organizacional de la Empresa procesadora del filete congelado de trucha.

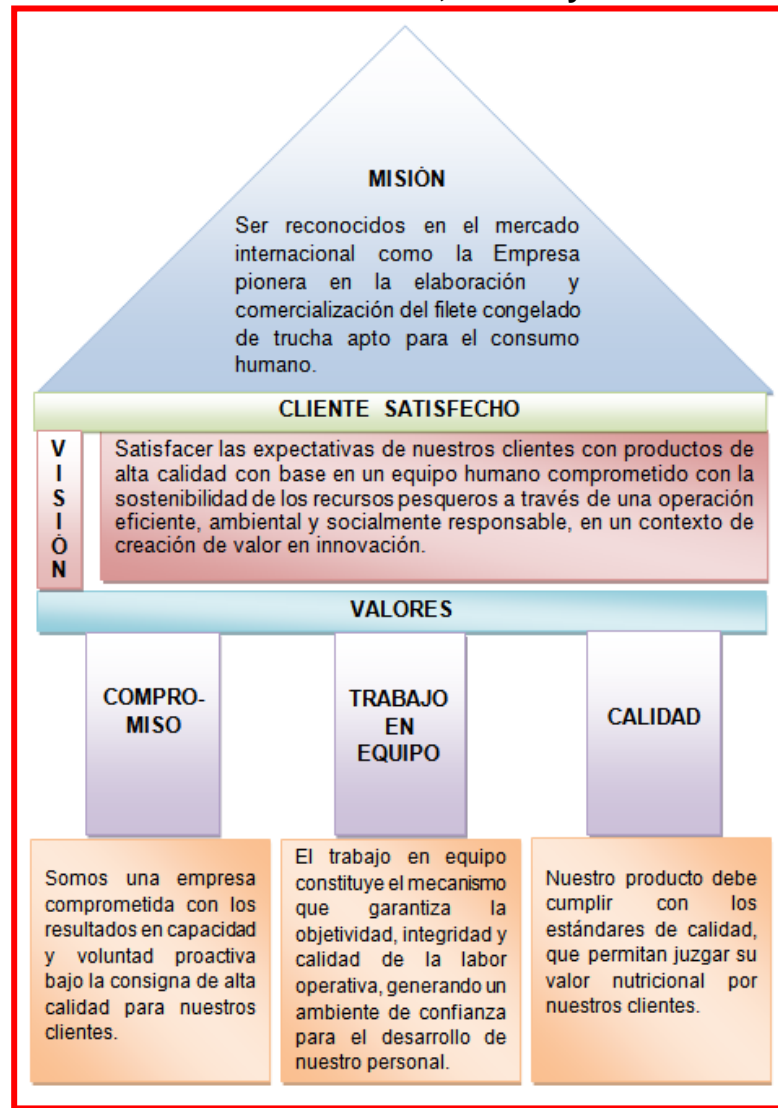
### 5.6.1. Desarrollo de los valores, misión y visión

Primera etapa:

- Los valores de la Empresa procesadora de filete congelado de trucha.
- Se establece la misión, que define la razón de ser de la Empresa.
- Se formula la visión donde se describe la situación futura que se desea alcanzar en el proceso de exportación del filete congelado de trucha.

Esta etapa se refleja en el siguiente gráfico:

**Gráfico Nro. 36**  
**Desarrollo de la Visión, Misión y Valores**



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Mendía & Revollo 2013.

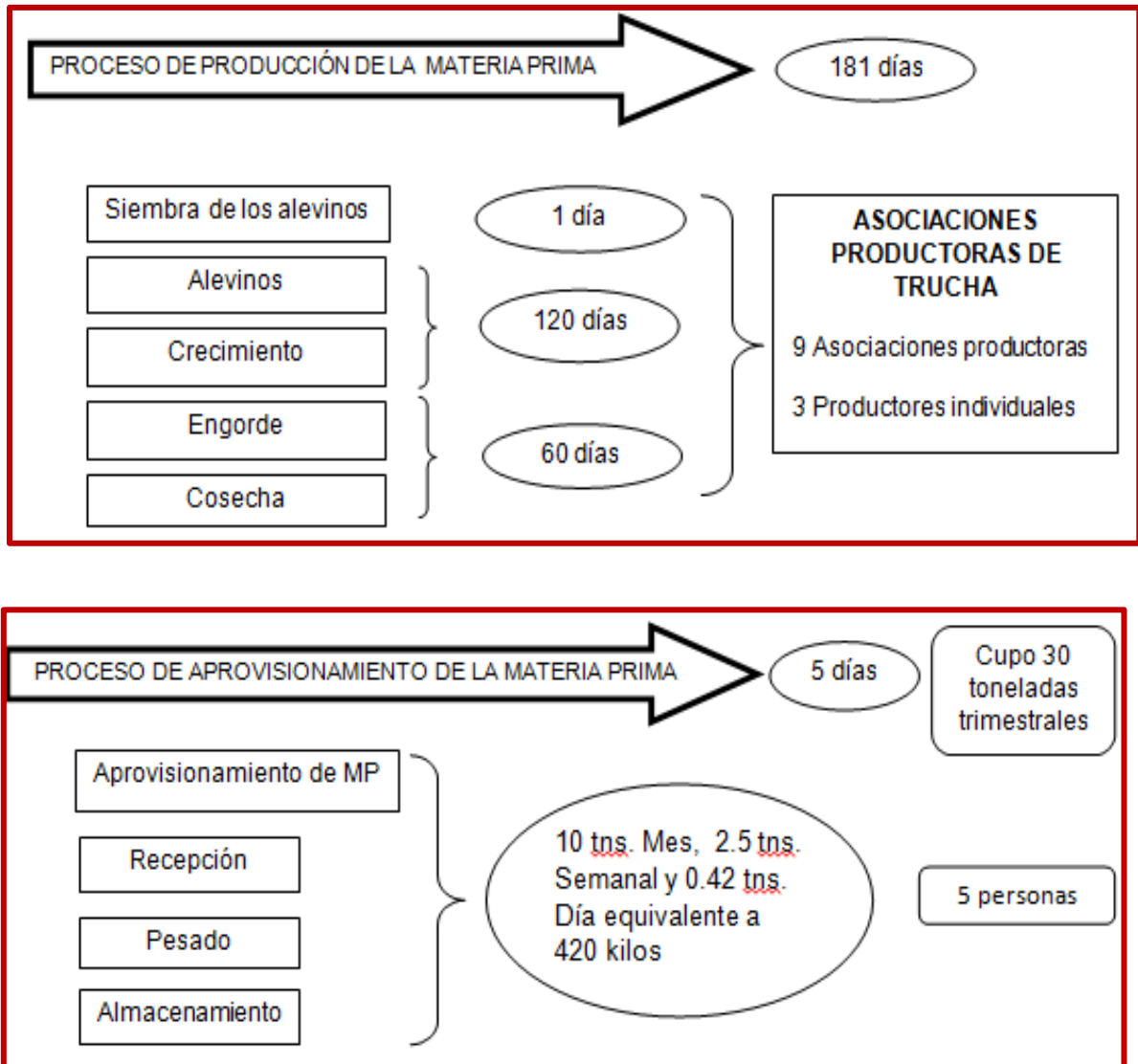
### 5.6.2. Proceso de Producción del Filete Congelado de Trucha

Segunda etapa:

El proceso de producción del filete congelado de trucha proviene de las provincias Omasuyos, Camacho y Manco Kapac del departamento de La Paz. Este proceso se describe a continuación junto a los procesos de aprovisionamiento y almacenamiento del producto para su exportación.



### 5.6.2.1. Diagrama del Proceso

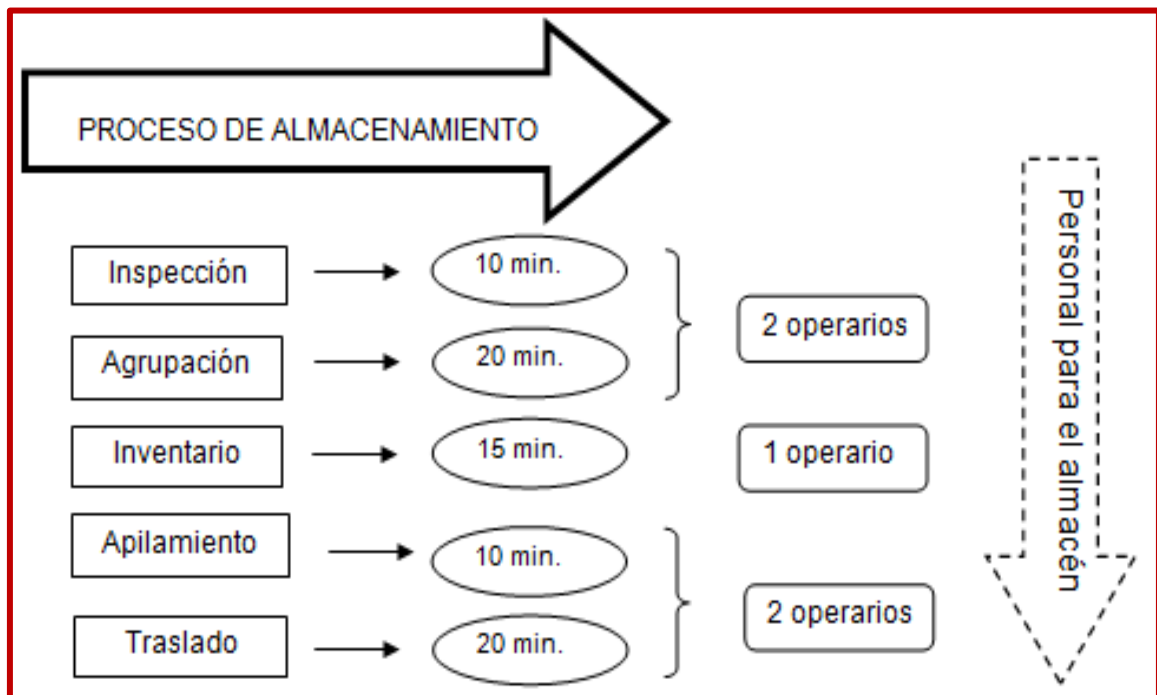
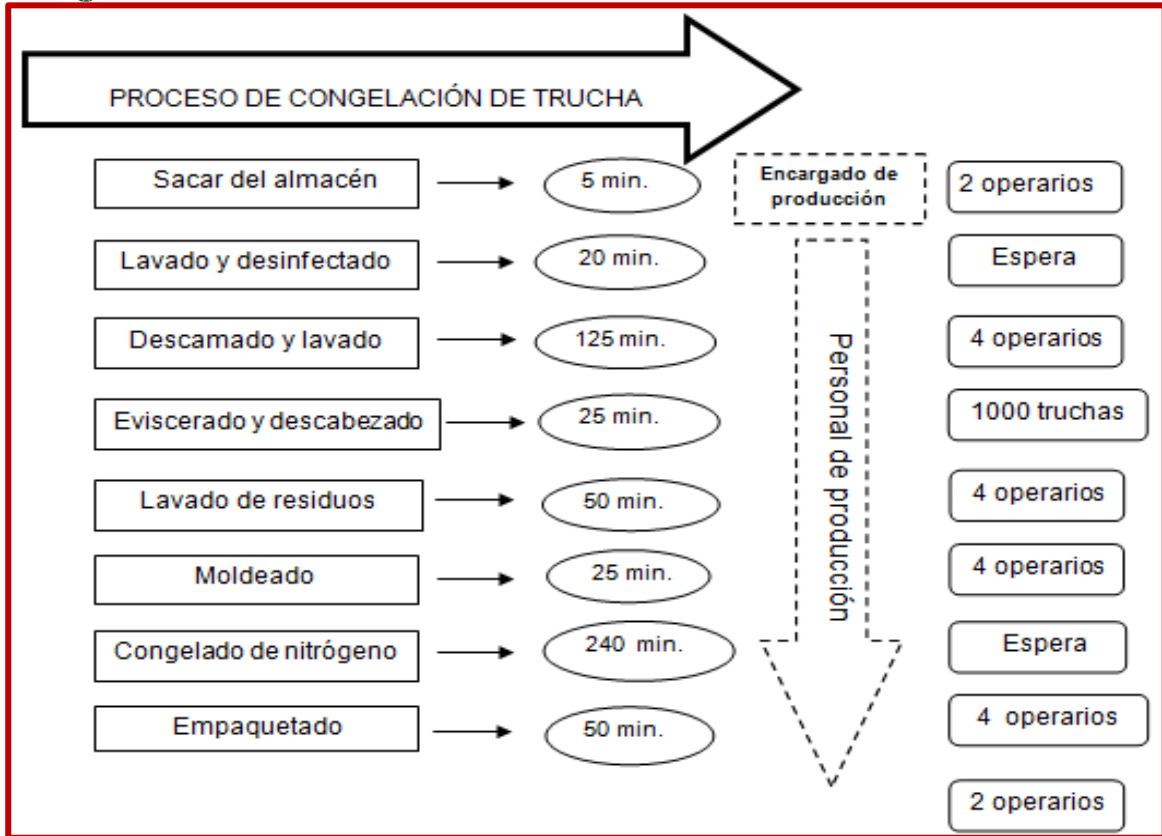


Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de negocios "Lavamatica" 2013.





PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de negocios "Lavamatica" 2013



### 5.6.2.2. Diagrama de Flujo de los proceso de producción

A continuación se explica el significado de cada símbolo usado en el diagrama de flujo de los procesos de aprovisionamiento, congelamiento y almacenamiento.

**Cuadro Nro. 13**  
**Simbología del diagrama de flujo de proceso**

		<b>Recepción</b> de la materia prima, del proveedor hacia la Empresa.
		<b>Almacenamiento</b> la materia prima del producto en los Proceso o de producto terminado
		<b>Operación</b> significa que se efectúa un cambio o Transformación en algún componente del producto Ya sea físico o mecánico
		<b>Selección del producto terminado</b> seleccionar cada Producto en su etapa final y destinar almacenamiento Para su entrega
		<b>Producto terminado</b> es la conclusión del proceso de Procesamiento listo a hacer entregado al consumidor

Fuente: Elaboración Propia con base en el modelo de "Lavamatica".2013



5.6.2.3. Proceso de Aprovisionamiento

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS								
Proceso: Aprovisionamiento						Operación: Suministrar la Materia Prima		
METODOS	Propuesta					Material: Mano de Obra		
DESCRIPCIÓN	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenamiento	Tiempo	Personal	OBSERVACIONES
Recepción						15	2	Es trimestral
Pesaje						20		Balanza industrial
Espera de pago						5		
Programación para la sgte. Entrega						3	1	Esta basada según la cosecha de cada asociación
Entrega del pago						2		Es el efectivo
Traslado al almacén						10	2	Inmediato para conservar su frescura
Almacenamiento						15		En recipientes de plastico
RESUMEN	Detallado por productos "OCAMA"							
	TIEMPO	70 minutos				Fecha:	Hoja 1	

Fuente: Elaboración Propia con base en el modelo de "Lavamatica".2013



### 5.6.2.4. Proceso de Congelación

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS								
Proceso: Congelamiento						Operación: Procesamiento de la trucha		
METODOS	Propuesta 					Material: Maquinas e instrumentos		
DESCRIPCIÓN	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenamiento	Tiempo	Personal	OBSERVACIONES
	Sacar del almacén						5	
Lavado y desinfección						20	Espera por 5 min.	
Desescamado y lavado						125	4	Trasladar del tanque a la mesa de descabezado
Eviscerado y Descabezado						25	Máquina	Capacidad de 40 pescados por minuto igual a 1000 pescados
Lavado de residuos						50	4	Cada persona ocupa 50 min. para esté proceso en total 200 min.
Moldeado						25		Para una buena presentación
Congelado con nitrogeno						240	Cámara Frigorífica	El tiempo de espera es de 4horas a - 30°C
Empaquetado y sellado						50	3	Cada persona manajará 2 maquinas selladoras para el embolsado
Almacenamiento por bloque						15	2	Para trasladar el producto terminado al almacén final
RESUMEN	Detallado por productos "OCAMA"							
	TIEMPO	555 minutos (9 hrs. 25 min.)					Fecha:	Hoja 1

Fuente: Elaboración Propia con base en el modelo de "Lavamatica".2013



5.6.2.5. Proceso de Almacenamiento

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS								
Proceso: Almacenamiento						Operación: Registro		
METODOS	Propuesta 					Material: Ticket de envío		
DESCRIPCIÓN	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenamiento	Tiempo	Personal	OBSERVACIONES
Inspección de los bloques						10	2	La formación dentro de la caja es importante
Agrupación los envases						20		No deben de estar unidos
Inventario del producto						15	1	Primordial para saber cuanto de mercaderia es trasladada
Disposición de los cajas para envío						10	2	De estructura solida para resistir el envío
Apilamiento de las cajas						10		Debe ser de forma continua y en una sola cara
Traslado al camión frigorifico						10	2	Acomodado con mucha cautela para evitar el destroso de las cajas
RESUMEN	Detallado por productos "OCAMA"							
	TIEMPO	70 minutos				Fecha:	Hoja 1	

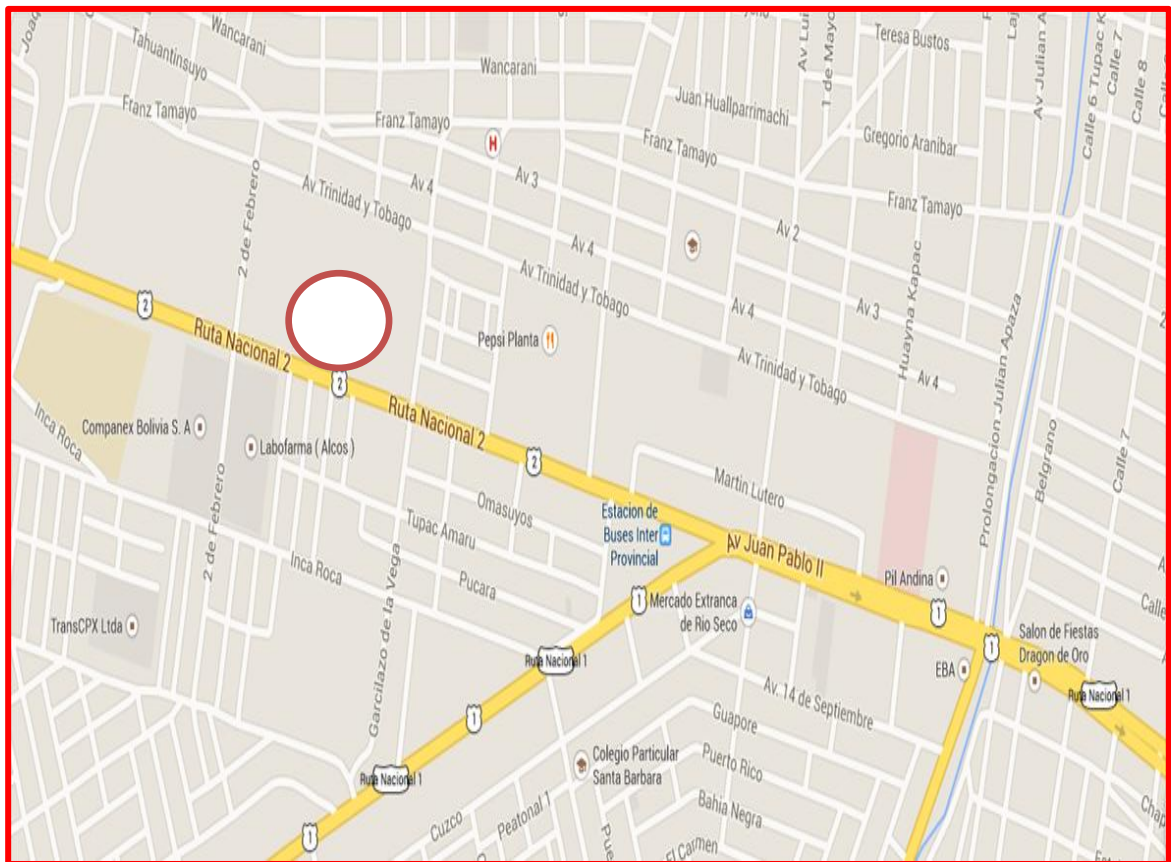
Fuente: Elaboración Propia con base en el modelo de "Lavamatica".2013



### 5.6.3. Ubicación de planta

La planta procesadora cuenta con infraestructura, maquinaria y equipos de avanzada tecnología, que conjuntamente con las técnicas y procesos que maneja nuestro personal altamente calificado y motivado, nos permiten cumplir con las exigencias de calidad de los más rigurosos mercados internacionales. La ubicación exacta de la planta procesadora es ruta II de la Ciudad de El Alto entre la calle 2 de febrero y la Av. Trinidad y Tobago.

**Gráfico Nro. 36**  
**Ubicación de la planta procesadora**



Fuente: Mapa satelital wiki pedía, 2010

#### 5.6.4. Máquinaria

##### 1. Evisceradora automática.-

Máquina evisceradora de alto rendimiento, mod. 750. Equipo compacto para la operación completamente automática para eviscerar pescado. Requiere solamente 1 operario para su manejo. Bajo consumo de agua.



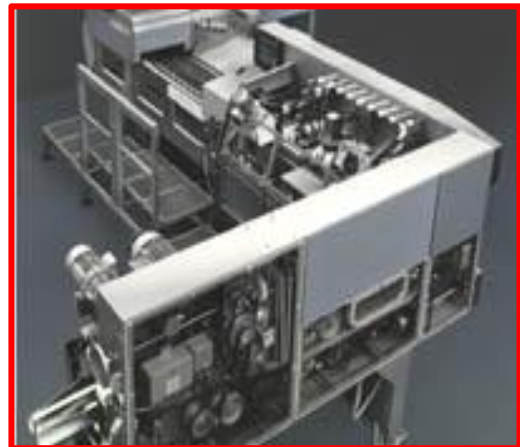
Datos técnicos.

- Rendimiento: de hasta 40 pescados por minuto
- Rango de trabajo: pescado de aprox. 200 hasta 350 grs. y de aprox. 350 hasta 750 grs.
- Consumo de agua: 8 a 10 ltr/minuto
- Dimensiones: 3200 x 700 x 1500 mm.(largo x ancho x altura)

##### 2. Descabezado y fileteado de pescado blanco de la máquina.-

Datos técnicos.

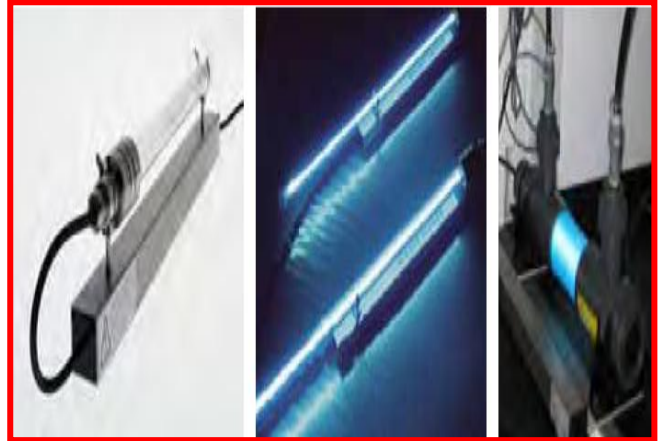
- Zona de trabajo: 40-100 cm (dependiendo de la especie)
- Tasa de Rendimiento: aprox. 80-100 peces / min.
- Operador: 1 o 2 personas.
- Los peces se mide en la posición correcta que permite un alto rendimiento.





### 3. Desinfectador de Agua

Los microorganismos encuentran unas condiciones ideales de crecimiento dentro de los humidificadores en spray y en las torres de refrigeración. Este problema se elimina utilizando el tratamiento con UVC, el tratamiento es solo físico no se modifica ni la composición química, olor, sabor del agua.



#### Ventajas.

- a. Instalación simple, versatilidad de uso, bajo mantenimiento
- b. Concepto a medida
- c. Puede ser integrado en instalaciones ya existentes
- d. Larga vida útil de los tubos UV
- e. Mínimos costes de funcionamiento y de mantenimiento
- f. Vida útil de los productos significativamente más larga
- g. Altamente efectivo contra bacterias, levaduras, virus y moho
- h. Sin productos químicos, libre de ozono y de residuos
- i. Desinfección realizada durante la producción
- j. Opcional: tubos irrompibles (normas HACCP e IFS)

### 4. Tijeras neumáticas, para aplicaciones variadas.







## 5. Desescamadora Eléctrica



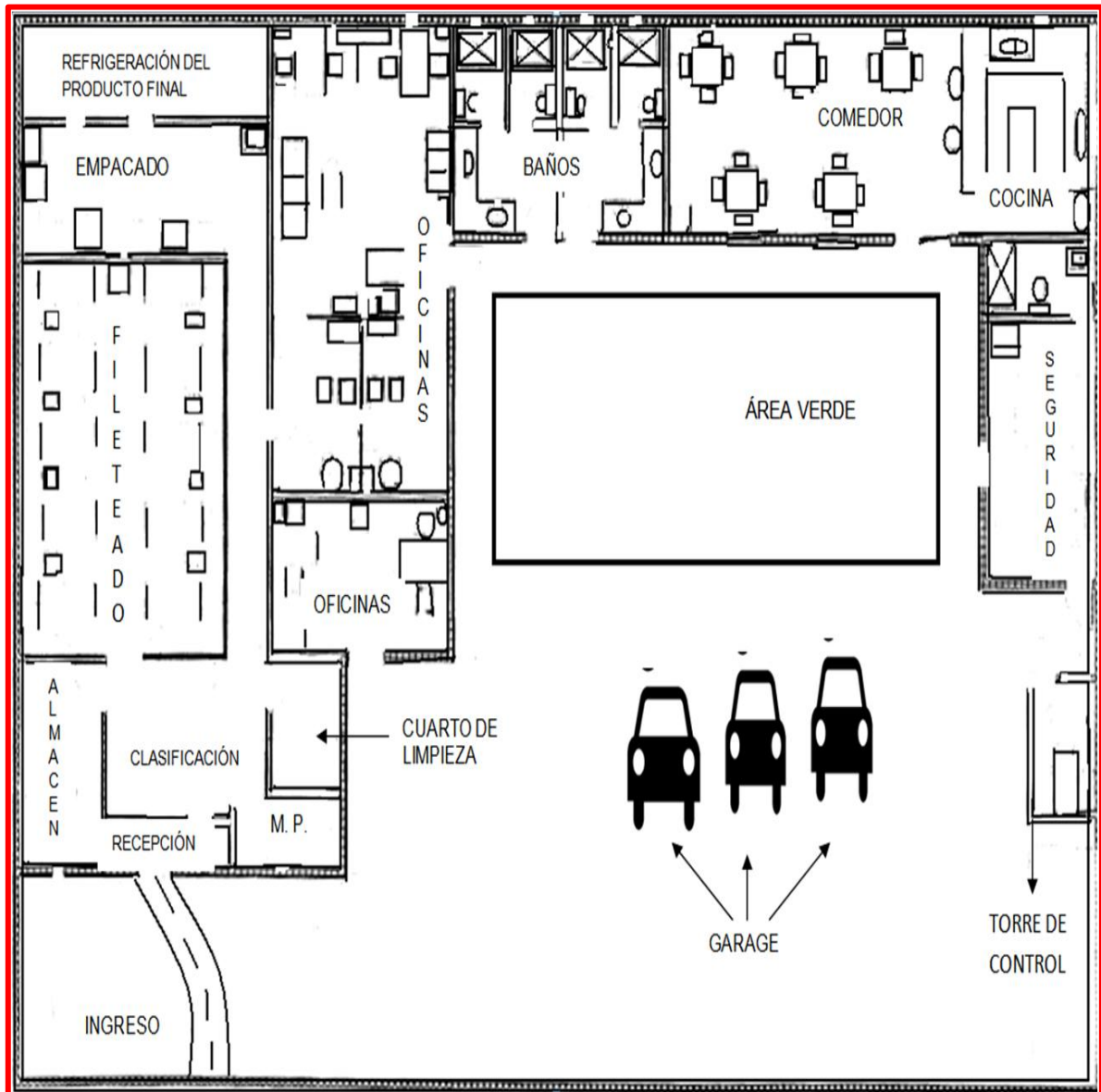
La maquinaria para el procesamiento del filete congelado de trucha, fue tomado en cuenta por las recomendaciones de la empresa Titicaca en la entrevista de Julio del año en curso, bajo el catálogo de INTECAL que tiene como objetivo comercializar y distribuir maquinaria y equipos para la industria alimentaria, previendo que se va a producir.



### 5.6.5. Distribución de Planta

La distribución de planta está dividida por departamentos del orden administrativo y operativo junto con los servicios de sanidad para el personal, Con una superficie de 1500 mt<sup>2</sup>.

**Gráfico Nro. 37**  
**Diseño de la Planta Procesadora de Filete Congelado de Trucha**



Fuente: Elaboración Propia con base en el proyecto de truchicultura. Colombia,



### 5.6.6. Plan de comercialización del filete congelado de trucha

Tercera fase:

#### 5.6.6.1. Mercado Objetivo

Argentina y Brasil son los países que conforman el mercado objetivo del trabajo a presentar porque son mercados que tiene indicios de consumo masivo y por los limitados requisitos de exportación gracias al convenio MERCOSUR (ACE 36 – Anexo Nro.4). Para ultimar detalles se describe los canales de distribución más usado por la multinacional española “Carrefour” con la cadena de supermercados “DIA”, presente en España, Francia, Portugal, Grecia, Turquía, **Argentina, Brasil** y China donde actualmente cuentan con más de 5.798 tiendas y una plantilla de más de 46.300 empleados.(Anexo Nro.5)

#### 5.6.6.2. Arancel de Exportación.

##### 1. Texto del Arancel Aduanero

Código	SIDUNEA 11º dígitos	Descripción de la mercancía	G.A. %	ICE IEHD	Documento Adicional para el Despacho Aduanero		
					Tipo Dcto.	Entidad	Disp. Legal

Unidad física de Medida	Desgravación Preferencial					
	CAN	<b>ACE 36</b>				
		Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay	Anexo

Fuente: Arancel Aduanero de Exportaciones, La Paz 2014

Columna 1. **Código.**- Corresponde al Código numérico, basado en la Nomenclatura del Sistema Armonizado (SA) compuesto de los primeros cuatro (4) dígitos que corresponden a la partida del SA, el quinto y sexto a la



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



subpartida del SA, el séptimo y octavo a las aperturas regionales (NANDINA) y el noveno y décimo son “subpartidas nacionales”, para la elaboración del Arancel. (Anexo Nro.6)

Columna 2 **SIDUNEA 11° dígito.-** Esta columna identifica las mercancías sujetas a alguna observación o especificación en la glosa de las preferencias arancelarias, en el marco de los Acuerdos de Complementación Económica (ACE's). Aquellas que se encuentran sujetas a un control específico se señalan con un código "0"; y con "1", "2",..."5", e identifica las especificaciones realizadas a la respectiva subpartida.

Columna 3 **Descripción de la Mercancía.-** Glosa del Arancel Aduanero de Exportaciones elaborado en base a las nomenclaturas del Sistema Armonizado NANDINA, subpartidas nacionales y desdoblamientos.

Columna 4 **Niveles del Gravamen Arancelario (GA).-** Muestra la estructura arancelaria del GA de 0%, 5%, 10%, 15%, 20%, 30% y 40%

Columna 5 **ICE – IEHD.-** Identifica a las mercancías que están sujetos al pago del ICE o IEHD.

**Documento adicional para el despacho aduanero de exportaciones.-** A semeja la mercancía sujeta a la presentación para despacho aduanero de Autorización Previa o Certificación. También se identifica a las mercancías prohibidas de exportación.

Columna 6 **Tipo de Documento.-** El tipo de documento es obtenido por una, Autorización Previa, Certificación o Prohibición.

Columna 7 **Entidad que emite.-** Es la autoridad competente que emite el documento, el cual contiene información básica para la obtención de Autorizaciones Previas y Certificados.



Columna 8 **Disposición Legal.-** La disposición legal que rige la presentación del documento señalado en la columna 6 o su prohibición

Columna 9 **Unidad Física de Medida.-** Corresponde a cada mercancía (Kg, Litro, Unidad, etc.) basada en la nomenclatura del SA.

**Desgravación Preferencial.-** Corresponde a la Desgravación Preferencial arancelaria que Bolivia otorga en cada gestión, en cumplimiento a los compromisos asumidos en los Acuerdos Comerciales y Compromisos de Integración, los mismos que se aplican sobre el nivel del Gravamen Arancelario (G.A.)

Columna 10 **CAN.-** Tratamiento arancelario a las exportaciones de bienes originarios de la CAN.

Columna 11 al 15 **ACE 36.-** Preferencia arancelaria porcentual que Bolivia otorga el año 2013, a los países del **MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)**, asimismo se cita el Anexo en el que fue negociado.

## **2. Aranceles para la exportación de Filetes Congelados de Trucha.**

A continuación se describe de forma breve el registro arancelario para la exportación de filetes congelados de trucha proveniente del departamento de La Paz.

### **DESCRIPCIÓN EN DETALLE**

(Filete congelado de trucha)

Sección I      Animales Vivos y Productos del Reino Animal

Capítulo 3    Pescados, Crustáceos, Moluscos y demás invertebrados acuáticos



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



**Código.-** 0304.79.00.00

**SIDUNEA 11 dígitos.-** 0

**Descripción de la mercadería.-** Filetes congelados de los demás pescados.

**Gravamen Arancelario.-** 10 %

**ICE IEHD.- Documento Adicional para el despacho aduanero.**

- a. **Tipo de documento.** Certificado
- b. **Entidad que emite.** IBNORCA Y SENASAG
- c. **Disposición Legal.** D.S. 26560

**Unidad de Medida.-** Kg

**Desgravación Preferencial.-**

1. **CAN.** 100
2. **ACE.** 36
  - a. **Argentina.** 100
  - b. **Brasil.** 100
  - c. **Uruguay.** 100
  - d. **Paraguay.** 100
  - e. **ANEX.** A2-A7



### 5.6.3. Mezcla Comercial

#### 5.6.3.1. Producto

##### 1. Marca

*Nombre del Producto:* Filete Congelado de Trucha **“OCAMA”**.

*Denominación dada por la colaboración de las Provincias Omasuyo, Camacho y Manco Kapac del Departamento de La Paz.*

**2. Características del envase.-** Se usa un envase informativo en cuanto a la característica del producto, registro de IBNORCA Y SENASAC, dirección de la empresa, teléfono y correos electrónicos para atención al cliente, también contiene la barra de seguridad, el valor nutricional que tienen el producto, fecha de caducidad y el número de registro sanitario.

**3. Diseño del producto.-** El sello de IBNORCA Y SENASAC (Anexo Nro.7) es la marca de certificación permitida, la cual asegura que el producto de evaluación y control está aprobado para la comercialización y consumo. Por otro lado, el producto lleva el sello de HECHO EN BOLIVIA, cumpliendo así el con los requisitos, asimismo se mejora la imagen del producto nacional.

- \* **Descripción:** Producto elaborado en base a pulpa de trucha, eviscerada y congelada. Trucha criada en el Lago Titicaca el más alto del mundo con un control sanitario garantizado.
- \* **Presentación:** Filete congelado de trucha con un peso de 520 gramos.
- \* **Ingredientes:** Pulpa de trucha fileteada más conservantes.

La información nutricional se presenta en el siguiente cuadro:

- **Vida útil:** 1 año.
- **Condiciones de almacenamiento y conservación:** Mantener el producto a una temperatura  $-18^{\circ}\text{C}$  como mínimo dada las características del producto, libre de acción de rayos solares.
- **Empaque:** el envase de nylon de polietileno como se muestran en el siguiente gráfico:





Gráfico Nro. 38  
Diseño del Envase



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de la empresa Titicaca.

#### 4. Potencialidad

Producto con excelentes valores nutricionales para el consumo humano. No obstante la cadena de supermercados “DIA” presta especial atención a los productos perecederos, así como a los refrigerados y congelados cuya recepción, manipulación y expedición se realiza en las condiciones idóneas para mantener en todo momento la cadena de frío tan vital en este tipo de productos. Para un análisis por parte del exportador se realiza la ficha técnica de especificación que indica las características del producto para la salida del país.<sup>39</sup>

#### 5.6.3.2. Precio

Para la determinación del precio de venta e introducción del producto en el mercado se considera los siguientes aspectos:

<sup>39</sup> PROMUEVE BOLIVIA, Lic. Víctor Guarachi, Octubre 2014.






**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



- \* La demanda del mercado.
- \* La capacidad de adquisición de los consumidores.
- \* El factor más relevante que es el costo de producción en el cual se incurrirá para elaborar el producto.

**Cuadro Nro. 14**

**Ficha Técnica del Producto a Exportar**

FICHA TÉCNICA POR PRODUCTO													
Nombre de la Empresa: Productos "OCAMA"													
Dirección: Ruta II entre calle 2 de febrero y av. Trinidad y Tobago													
Ciudad: El Alto, La Paz													
Contacto: Lizeth Gutierrez													
Teléfonos: 2 48 0030													
Fax: 2 480030													
E-mail: lgutierrez@ocama.com													
Sitio Web: www.productosocama.com													
<b>NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:</b>	Filete Congelado de Trucha												
<b>FOTOGRAFÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;"><b>Materia prima</b></td> <td>Trucha</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;"><b>Insumos</b></td> <td>Bañadores, Material de limpieza y envase para protección del producto</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;"><b>Color</b></td> <td>Rosado</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;"><b>Tamaño</b></td> <td>20 centímetros</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;"><b>Peso</b></td> <td>520 gramos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffe0;"><b>Otras</b></td> <td>Producto perecedero</td> </tr> </table>	<b>Materia prima</b>	Trucha	<b>Insumos</b>	Bañadores, Material de limpieza y envase para protección del producto	<b>Color</b>	Rosado	<b>Tamaño</b>	20 centímetros	<b>Peso</b>	520 gramos	<b>Otras</b>	Producto perecedero
<b>Materia prima</b>	Trucha												
<b>Insumos</b>	Bañadores, Material de limpieza y envase para protección del producto												
<b>Color</b>	Rosado												
<b>Tamaño</b>	20 centímetros												
<b>Peso</b>	520 gramos												
<b>Otras</b>	Producto perecedero												
<b>CANTIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL</b>	10 toneladas												
<b>PRECIOS REFERENCIALES</b>	\$ 7.50 unidad precio (FOB)												
<b>POSICIÓN ARANCELARIA (NANDINA)</b>	0304.79.00.00												
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS</b>	Disposición de 120 toneladas anualmente												

Fuente: Primera Misión Comercial de Empresarios Bolivianos a Puno y Juliaca – Perú, 2012



Con un pequeño análisis y de acuerdo a las proyecciones de venta de la competencia se determina el precio de venta según al INCOTERMS FOB. Pertenece al Grupo F de los medios de pago internacionales el cual fue modificado el 2010 que incluye el coste de la estiba en el puerto de salida a cargo del exportador.

A la entrega de la mercancía “a bordo”. El exportador debe entregar la mercancía estibada “a bordo del buque”. Desaparece el concepto de entrega “sobre la borda del buque” y su línea imaginaria. Hay dos motivos para el cambio:

- \* El incoterm FOB se adecúa a la realidad de la estiba moderna.
- \* Se pretende evitar la posible doble facturación (tanto a EXPOTADOR como al IMPORTADOR) del coste de la estiba en el puerto de salida (algo que sucedía en el FOB 2000).

Según el nuevo régimen de responsabilidad el FOB de “sobre la borda de buque” o “a bordo del buque” en puerto de salida.

El exportador pasa a responsabilizarse de la estiba en puerto de salida y al importador se le transmite la responsabilidad (por pérdidas y daños a la mercancía) cuando la mercancía está estibada en el buque. Es una lógica consecuencia del cambio del 2010 en el incoterm FOB.

Por los características y el consejo de PROBOLIVIA Y PROMUEVE BOLIVIA (Anexo Nro.8), los precios se proyectan a \$10/kilo y tomando en cuenta las políticas de precios de la cadena de supermercados “DIA”, donde el sistema de precios no es uniforme excepto para las ofertas de los folletos de obligado cumplimiento para toda la red. No obstante, puede constatarse sí se mueven en un rastreo de precios por parte del importador.

### **5.6.3.3. Plaza (Distribución)**

Los principales entes que participan en los canales de distribución son: el agente intermediario, que realiza los contactos y comercializa con el producto por una comisión, el importador que toma posesión del producto para luego venderlo a la



cadena de supermercados “DIA” en los países de Argentina y Brasil dentro de las ciudades de Sao Paulo y Buenos Aires.

#### 5.6.3.4. Publicidad y promoción

El objetivo de posicionar la marca “OCAMA” como un producto de calidad y alto valor nutritivo, puntos de venta y medios especializados son de fuerte impacto relativo a conocer el origen del producto. Para este efecto las promociones del trabajo a presentar, están sujeta en el enfoque de PROMUEVE BOLIVIA que propone facilitar los objetivos de la promoción del filete congelado de trucha en el mercado de destino bajo paneles, stand y campañas de publicidad en páginas web de supermercados “DIA”,

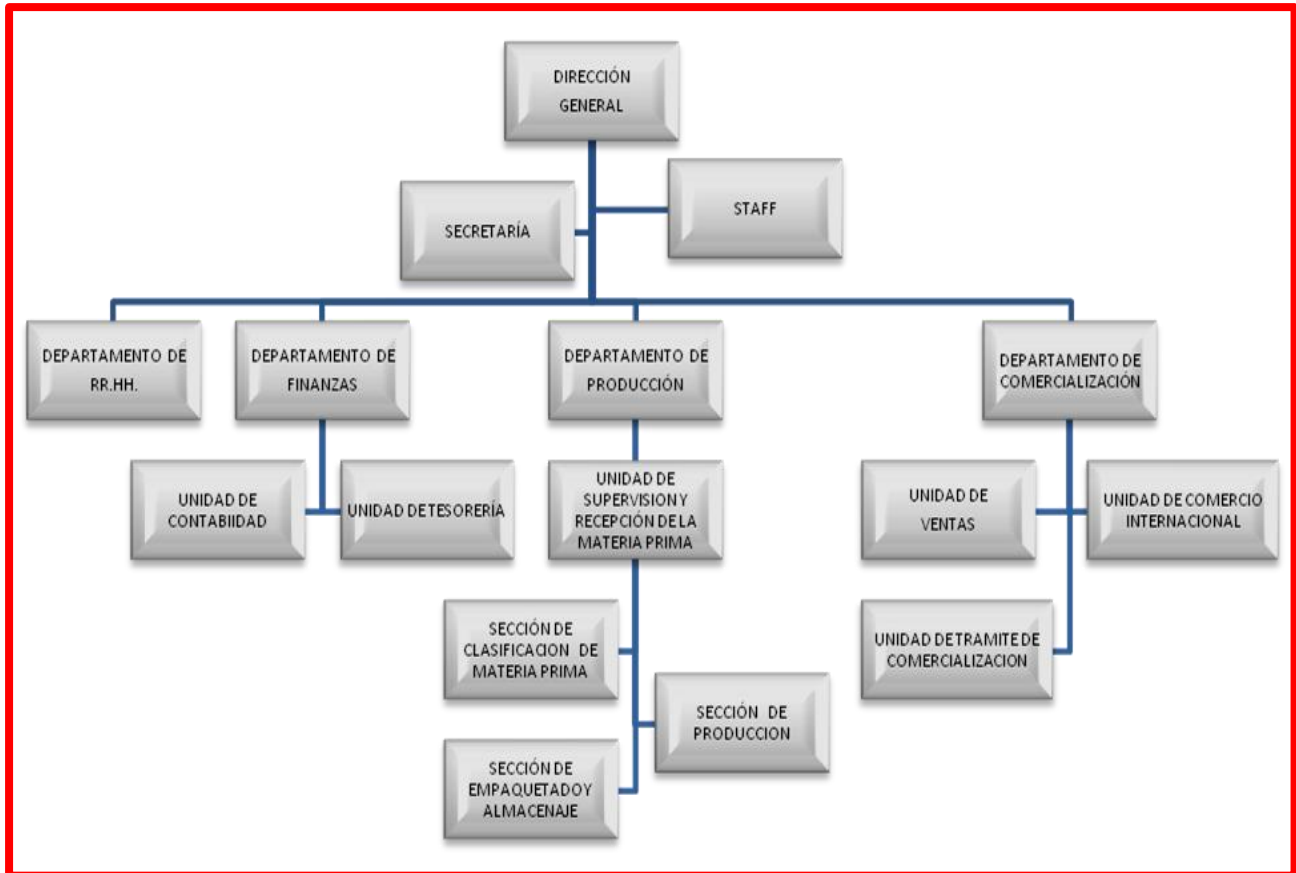
#### 5.6.7. Modelo Organizacional

Cuarta Fase:

Para alcanzar la exportación de productos perecederos, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural bajo a entidad desconcentrada PROMUEVEBOLIVIA solicita documentación legal donde la empresa debe desarrollar un modelo organizacional que incluya en el departamento de Comercio el área técnica de **comercio exterior** para trámites comerciales. Por esta razón el modelo a presentar contribuye en el proceso de incorporar al mercado nacional una empresa procesadora de trucha que busca un plan de exportación.

El siguiente gráfico muestra el organigrama de la Empresa dedicada a procesar filetes congelados de trucha.

**Cuadro Nro. 15**  
**Modelo Organizacional**



Fuente:(CHIAVENATO, Introducción a la Teoría General de la Administración "Nuevos Enfoques de la Administración", 2007, pág. 530).

### 5.6.8. Estrategias de la Propuesta

La propuesta se basa en:

1. Diagnóstico, diseñada en las asociaciones productoras de trucha junto a sus respectivos directivos, llegando a determinar el análisis FODA para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con el fin de diseñar estrategias que ayuden a cumplir la cadena de producción del filete congelado de trucha para ser exportada.
2. Intervención, define el modelo organizacional, los procesos para la industrialización del filete congelado de trucha en sus etapas de; aprovisionamiento de la materia prima, transformación, almacenamiento y comercialización para la exportación. Referencia Gráfico 36.



#### 5.6.8.1. Desarrollo de las estrategias

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción que asigna recursos de la manera más eficiente para plasmar los planes de acción.

La estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas trazadas por la empresa a un largo plazo<sup>40</sup>

Para la planificación estratégica de la empresa se aclara sobre lo que se quiere lograr y como lo consigues.

Se pretende lograr posicionar la marca “OCAMA” con su producto filete congelado de trucha en la cadena de supermercados “DIA” en las ciudades de Sao Paulo, Brasil y Bueno Aires, Argentina.

Para conseguir la meta planteada es necesario trazar líneas de acción rígidas que son desarrolladas por las estrategias evaluadas por el análisis FODA.

---

<sup>40</sup>Peter Drucker, Qué es una estrategia, pág.20 2010.



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



**Cuadro Nro. 16  
Matriz de Estrategias del FODA**

<div style="text-align: center;"> <p><b>EXTERNO</b></p> <p><b>INTERNO</b></p> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p><b>O1</b> Demanda del mercado internacional.</p> <p><b>O2</b> Desarrollo del sector piscícola.</p> <p><b>O3</b> Aumento de consumidores internacionales por el valor nutricional de la trucha.</p> <p><b>O4</b> Instituciones y organizaciones dispuestas a apoyar la producción de trucha.</p> <p><b>O5</b> Reconocimiento del producto en mercados internacionales.</p>
FORTALEZAS	FORTALEZAS+OPORTUNIDADES (POTENCILIDAD)	FORTALEZAS+AMENAZAS (RIESGO)
<p><b>F1</b> Condiciones atmosféricas adecuadas para la crianza de trucha.</p> <p><b>F2</b> Producto con alto valor nutricional.</p> <p><b>F3</b> Espacios (terrenos) adecuados para la cría de trucha.</p> <p><b>F4</b> Conocimiento calificado para la cría de trucha.</p> <p><b>F5</b> Las relaciones interpersonales en las asociaciones productoras de trucha son cordiales y abiertas.</p> <p><b>F6</b> La participación e iniciativa entre asociados son tomadas en cuenta por su directiva.</p> <p><b>F7</b> Cada asociación cuenta con su propia directiva.</p>	<p>(F2, O1) Dar a conocer el producto a los mercados internacionales por sus cualidades nutricionales.</p> <p>(F1, O2) Aprovechar al máximo los beneficios de crianza de la trucha por las condiciones atmosféricas del Departamento de La Paz.</p>	<p>(F2, F4, F5, A2) Lograr un consenso en el aprovisionamiento de la materia prima con estándares de calidad y precios fijos entre los asociados.</p> <p>(F5, F6, F7, A4) Generar acuerdos con las Asociaciones Productoras del Departamento de La Paz para trabajar de forma coordinada.</p>
DEBILIDADES	DEBILIDADES+OPORTUNIDADES (DESAFIOS)	DEBILIDADES+AMENAZAS
<p><b>D1</b> Mortalidad de la trucha en un 10% aproximadamente.</p> <p><b>D2</b> Falta de conocimiento en la gestión administrativa de las Asociaciones productoras.</p> <p><b>D3</b> Proceso de producción artesanal en las Asociaciones productoras.</p> <p><b>D4</b> No cuentan con transporte para trasladar la trucha.</p> <p><b>D5</b> Falta de equipos e instrumentos modernos para el proceso de producción.</p>	<p>(D2, D3, O2, O4) Desarrollar programas de capacitación piscícola (asistencia técnica) con las instituciones públicas encargadas del sector.</p> <p>(D5, D3, O5) Verificar la continuidad de producción, dentro de las Asociaciones para asegurar la materia prima.</p>	<p>(D5, A4) Búsqueda de financiamiento para la adquisición de equipos e instrumento para estar a la par de la competencia.</p> <p>(D1, A1) Buscar programas de concientización para disminuir la contaminación del Lago Titicaca y así evitar la mortalidad de la trucha.</p>

**Fuente:** Elaboración propia en base al libro Koontz Harold." Administración una perspectiva global". 12 Edición. Edit. McGraw Hill. México. DF Pág. 168



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



**Cuadro Nro.17  
Matriz de objetivos para la Planificación Estratégica de la exportación de Filete Congelado de Trucha**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Participantes</b>
<b>FA( Riesgo)</b>	Lograr un consenso con el aprovisionamiento de materia prima con estándares de calidad y precios fijos entre los asociados.	Controlar de calidad 100% y precio exacto 95%	Un precontrato de acuerdos por medio de registros descriptivos.	Abogados de la empresa junto al directivo de cada asociación productora
Crear reglas en la entrega de materia prima para verificar los estándares de calidad y cumplimiento de los precios fijados.				
<b>FO (Potencialidad)</b>	Dar a conocer el producto a los mercados internacionales por sus cualidades nutricionales.	Mejorar la cadena productiva en un 95%	El medio de reconocimiento para el producto en los mercados internacional, es por la promoción.	PROMUEVE BOLIVIA
Proporcionar un producto de calidad a nuevos mercados.				
<b>DA (Limitaciones)</b>	Proporcionar información para las capacitaciones que brinda la gobernación	Del 10% de mortandad actual reducir el 3%	Generar alianzas estratégicas con las autoridad del Lago Titicaca.	Alcaldes de cada provincia, Gobierno Departamental de La Paz
Buscar programas de concientización para disminuir la contaminación del Lago Titicaca y así evitar la mortalidad de la trucha.				
<b>DO ( Desafíos)</b>	Confraternizar en las actividades de los Productores.	Introducirse en el ambiente de social de las asociaciones	Indagar cuales son las costumbres de cada municipio.	La empresa y las asociaciones
Lograr una buena relación interpersonal con las asociaciones productoras.				

**Fuente:** Elaboración Propia con base en la matriz de objetivos del FODA, 2014



### 5.6.8.2. Estrategia para llegar al Mercado Objetivo

#### Estrategias de Crecimiento <sup>41</sup>

El introducir nuevos productos en mercados existentes, esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos o modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual. Las palancas utilizadas en esta estrategia, son la investigación y desarrollo, la política de producto y el análisis de segmentación.

##### 1. Identificación de la estrategia.

Proyectar el producto a mercados internacionales basados en las políticas de exportación, para su aceptación en el sector.

##### 2. Objetivo

Conseguir que los clientes adquieran el producto o los prefieran frente a los competidores.

##### 3. Indicador

Aceptación del producto en el corto plazo (1año)

##### 4. Plan de Acción

Alianzas estratégicas con Promueve para impulsar el reconocimiento de la marca.

##### 5. Participantes

Los consumidores y Productos "OCAMA"

Esta estrategia no solo contribuye a las futuras fortalezas, sino que a su vez genera rigidez en las alianzas estratégicas, de la misma manera se presta mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias.

---

<sup>41</sup>David Coloma, Cómo formular con éxito la estrategia empresarial, pág. 13, 2009





## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1.1. Conclusiones

En consecuencia de toda la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- Todas las Asociaciones Productoras se dedican a la crianza de trucha arco iris.
- Los productores tienen conocimientos para la cría de trucha, el proceso que utilizan para la siembra, crecimiento y cosecha son adecuados pero no óptimos.
- El capital que se utiliza para producción de trucha es comunal (recaudado por cada socio) pero no es suficiente por ello buscan apoyo de otras instituciones para poder mejorar e incrementar su producción.
- El contrabando de productos piscícolas que ingresa del Perú perjudica a los productores bolivianos ocasionando una variabilidad en los precios de la trucha.
- Las Asociaciones Productoras de trucha cuentan con volúmenes de producción adecuados para buscar nuevos mercados.
- Sobre el proceso de industrialización de trucha en general, se observa que todas las asociaciones no realizan ninguna transformación y solo



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



producen trucha fresca, dado como consecuencia la pérdida de mercados potenciales.

- Con respecto al entorno físico (lago) y espacios (terrenos) los productores afirman ser adecuados para la cría de trucha.
- La trucha es comercializada en la zona Kollasuyo en el mercado el Tejar de la ciudad de La Paz y el mercado Los Andes de la ciudad del Alto según los datos recopilados de la encuesta en cada asociación productora y son vendidas por pedido a mayoristas y minoristas junto con los compradores de paso.
- Para fortalecer las alianzas estrategias entre las asociaciones se llega a un acuerdo donde el total de su producción será destinada a comercializar el producto exclusivamente a mercados internacionales.
- Sobre el diseño de la planificación estratégica para la exportación de filete congelado de trucha se busca manifestar a las asociaciones productoras una propuesta de compromiso para aprovisionar la materia prima y se llegue al proceso de transformación de la trucha.

Recomendaciones



## 1.2. Recomendaciones

- Otorgar a las asociaciones productoras asistencia técnica para que conozcan el nivel nutricional de la trucha, los medios exactos para su crianza y mejoren las condiciones higiénicas para su producción con el resultado de implementar al mercado productos con estándares de calidad aprobados por IBNORCA.
- Las Asociaciones y sus respectivos directivos deben mejorar su organización, trabajar en equipo con el propósito de orientar sus esfuerzos a metas realistas de desempeño y desarrollo del sector, con el fin de ser una competencia potencial para el vecino país (Perú).
- Es preciso contar con equipos, instrumento y/o herramientas modernas para mejorar la cadena productiva y su respectivo control de las etapas.
- Aprovechar la magnitud del lago y el compromiso de las asociaciones para incrementar la producción y poder lograr mayor utilidad.
- Elaborar y ejecutar estrategias que mejoren las actividades productivas dentro del plan de acción como guía de cumplimiento entre ambas partes.
- Para mejorar el progreso de las Asociaciones se debe buscarse nuevos mercados alineados a la cadena de supermercados “DIA”.
- Se recomienda implementar esta propuesta para generar fuentes de empleo, porque el trabajo presentado tiene sustento económico, social y empresarial en beneficio de crear nuevas ideas de negocio.



## **BIBLIOGRAFIA**

### **REFERENCIAS**

CIDAB, Informe de Gobierno, sobre los derechos de los pueblos indígenas, Enero, 2012.

CIDAB, 2007

David Coloma, Cómo formular con éxito la estrategia empresarial, 2009 pág. 13.

Estimaciones del mercado potencial de la trucha en el municipio de La Paz, Gobierno Departamental de La Paz, Unidad de Pesca/ 2012

MDRyT, Centro PACU, Ing. Mónica Flores

Plan de Negocios de Exportación Bancomext, 2000

Régimen de Exportación, Área de Finanzas – Nomenclatura Arancelaria, 2014.

Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG), Área de pesca, Prog, de Fortalecimiento en la Pcc de Trucha Dpto. de La Paz. Sept-2014.

### **LIBROS CONSULTADOS**

ALENZ, 2012, pág. 5

BENJAMÍN, 2001, pág. 321

CHIAVENATO, Introducción a la Teoría General de la Administración "Nuevos Enfoques de la Administración", pág. 530, 2007.

HOPEMAN Richard J., Administración de Producción y Operaciones, Cap.1, páginas 16-19



KOONT ZHAROLD."Administración una perspectiva global".12 Edición, Edit.  
McGraw Hill, México, DF Pág. 168

MIGUEL & DOUGLAS, 1995, pág. 5

PETER DRUCKER, "Qué es una estrategia", pág.20 2010

RODGER, 1977, Pág., 31

SAÉNZ, 1995, pág. 32

SAMPIERI, "Metodología de la Investigación "capítulo II, pág. 25, 56,130.  
2007.

STANTON William J., MICHAEL J. Etzel, Fundamentos de Marketing,  
Capitulo 8, Pág. 220, 338,404

### **TESIS Y PROYECTOS DE GRADO CONSULTADOS**

Aduviri & Vila, Modelo de Planificación Estratégica para la Producción y  
Comercialización de trucha, 2012.

Media & Revollo, Políticas y Estrategias de Innovación y Transferencia  
Tecnológica para la Industrialización y exportación de la Trucha Arco Iris en  
la Provincia Los Andes del Departamento de La Paz, 2013.

Pérez Ovando, Luis Humberto (2005)."Evaluación de la introducción de trucha arco  
iris en la zona yungueña"; La Paz

### **PÁGINAS WEB E INTERNET REVISADOS**

Piscicultura rural, una experiencia de desarrollo noviembre 2006

<http://pescaycaza.pe.org/html>

Mapas satelitales provincias del departamento de La Paz



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



Ubicaciones satelitales de zonas de la ciudad de El Alto

<http://wikipedia.com.bo/html>

Análisis cualitativo y cuantitativo de los datos de investigación.

Proceso de congelación de la trucha

<http://monografias.com.bo/html>

Exportación e importación de trucha”.

[www.salmonchile.cl](http://www.salmonchile.cl)

“Producción y Comercialización de truchas en el departamento de Puno  
Perú”

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/tesis/Basic/Yapuchura\\_S\\_A/cap\\_IV.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/tesis/Basic/Yapuchura_S_A/cap_IV.htm)

“Producción y Comercialización de truchas Aro iris”

<http://www.cecader.gob.mx/boletin/b45/experiencias/experiencia1.htm>

[www.iicca.com.bo/mision-vision/2014](http://www.iicca.com.bo/mision-vision/2014).

### **ENTREVISTAS**

Raúl Salas Biólogo, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Julio 2014.

Yerko Garafulic, Gerente General – AUDAX, Agosto 2014.

Mónica Flores, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Septiembre 2014.

Santiago Morales, Experto en Trucha, Gobierno Autónomo Departamental de  
La Paz, Septiembre 2014.

Víctor Guarachi, Encargado de Exportación – SENAVEX, PROMUEVE  
BOLIVIA Noviembre 2014.



# ANEXOS



Anexo Nro. 1

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



<b>OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLES</b>	<b>PREGUNTAS</b>		
Evaluar el sistema de producción de la trucha del departamento de La Paz.	Sistema de Producción	Materia Prima	¿Cuál es el tipo de trucha que cría dentro de su Asociación? ¿Su asociación compra las ovas o alevinos para la producción? ¿Qué cantidad de ovas o alevinos compra y cuantas veces al año lo hace y a que precio lo		
		Producción	¿Cuál es el proceso de producción de la trucha en su Asociación? ¿Qué tipo de alimento utiliza para la crianza de trucha? ¿Qué tipo de maquinaria, equipo y/o herramientas utilizan para la producción de la trucha? Mencione con detalle		
			Capacidad	¿Señale con cuantos asociados (empleados) aproximadamente trabaja en su Asociación para la producción de la trucha? ¿Cuántas veces cosecha al año la trucha? ¿Qué cantidad de producción obtiene en cada cosecha?	
				Demanda	¿El volumen que genera su Asociación, es considerada suficiente para la comercialización y la demanda requerida?
Determinar las potencialidades de la producción de la trucha.	Capacidad de producción	Volumen	¿Busca alguna manera de incrementar la producción de su Asociación? ¿Según su experiencia, en este rubro que problemas perjudican e impiden que la cría de trucha no pueda progresar en Bolivia?		
			Demanda	¿El volumen que genera su Asociación, es considerada suficiente para la comercialización y la demanda requerida?	
		Entorno Físico	¿El entorno físico (lago o laguna), el espacio (terreno) y los equipos que dispone su Asociación son adecuado para la producción de trucha?		
Identificar las nuevas alternativas para la transferencia de tecnología para mejorar la competitividad de la trucha.	Transferencia de tecnología	Maquinaria	¿Cuenta o conoce maquinarias modernas para la producción de la trucha?		
		Tecnología	¿Cree que con tecnología apropiada, apoyo mediante capacitación podrá incrementar la producción y cubrir la demanda?		
		Entorno Físico	¿El entorno físico (lago o laguna), el espacio (terreno) y los equipos que dispone su Asociación son adecuado para la producción de trucha?		
Describir las actuales formas de comercialización de la trucha.	Comercialización	Proceso de comercialización	¿Cuál es el proceso de comercialización de la trucha? ¿Quiénes son los principales clientes de la trucha?		
		Mezcla Comercial	¿Cuál es el tipo de producto que comercializa? ¿Qué medida o peso utiliza para la venta de la trucha? ¿Cuál es el precio de la trucha? ¿Donde vende el producto? ¿Qué tipo de promoción realiza para la venta?		
			Exportación	Estudio de Mercado	¿Si tuviera la oportunidad de exportar su producto que país de la siguiente lista consideraría?
				Planificación	Organización
			Aceptación		¿Su asociación aceptaría una propuesta para mejorar el sistema de producción y comercialización hasta llegar a la exportación?





**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



MATRIZ DE OBJETIVOS				
¿ qué?	¿Por qué?	¿Para Que?	¿Cómo?	preguntas
Evaluar el sistema de producción de la trucha del departamento de La Paz.	Para saber el tipo de trucha que se cria.	Determinar con claridad la especie que mas se cria en las Asociaciones.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Cual es el tipo de trucha que cría dentro de su Asociación?
	Saber de que manera se adquiere las ovas o alevinos para la siembra y cada cuanto es el periodo de compra.	Determinar la cantidad y los periodos de compra de las ovas o alevinos .	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Su asociación compra las ovas o alevinos para la producción? ¿Qué cantidad de ovas o alevinos compra y cuantas veces al año lo hace?
	Conocer el sistema de producción actual de cada Asociacion.	Establecer si las Asociaciones tienen un buen sistema de producción.	Realizando preguntas cerradas .	¿Cuál es el proceso de producción de la trucha en su Asociación?
	Saber la tipo de alimento que se le da a las truchas.	Determinar claramente la calidad de alimento que reciben las truchas en cada Asociacion.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Qué tipo de alimento utiliza para la crianza de trucha?
	Conocer si las Asociaciones cuentan con buen equipo de trabajo.	Determinar las carencias que tienen las Asociaciones en la maquinarias y herramientas	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Qué tipo de maquinaria, equipo y/o herramientas utilizan para la producción de la trucha? Mencione con detalle
Determinar las potencialidades de la producción de la trucha.	Saber la cantidad de trabajadores que integran cada Asociacion.	Determinara la capacidad de producción en la mano de obra	Realizando preguntas cerradas.	¿Señale con cuantos asociados (empleados) aproximadamente trabaja en su Asociación para la producción de la trucha?
	Saber los periodos de producción.	Determinar cuantas veces se saca producción en el ano	Realizando preguntas cerradas.	¿Cuántas veces cosecha al año la trucha?
	Conocer la capacidad de producción de cada Asociacion.	determinar la cantidad de producción que se saca en cada cosecha.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Qué cantidad de producción obtiene en cada cosecha?
	Saber si las Asociaciones producen deacuerdo a la demanda del mercado.	Determinar si las asociaciones tienen conocimiento para producir una determinada cantidad.	Realizando preguntas abiertas.	¿El volumen que genera su Asociación, es considerada suficiente para la comercialización y la demanda requerida?
	Conocer si las Asociaciones buscan alguna forma de incrementar su producción.	Determinar claramente si estas Asociaciones tienen ganas de crecer en el mercado.	Realizando preguntas abiertas.	¿Busca alguna manera de incrementar la producción de su Asociación?
	Saber si las Asociaciones conocen las barreras que limitan el desarrollo de la acuicultura.	Determinar el nivel de conocimiento de las Asociaciones respecto a las brechas.	Realizando preguntas cerradas.	¿Según su experiencia, en este rubro que problemas perjudican e impiden que la cría de trucha no pueda progresar en Bolivia?



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



Describir las actuales formas de comercialización de la trucha.	Saber la manera en la que realizan la comercialización.	Determinar los procesos que realizan para la comercialización.	Realizando preguntas cerradas.	¿Cuál es el proceso de comercialización de la trucha?
	Saber a quienes va dirigido su producto.	Determinar a los clientes potenciales para la venta.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Quiénes son los principales clientes de la trucha?
	Conocer el producto que las Asociaciones ofrecen en el mercado.	Determinar el tipo de producto que más se produce en las Asociaciones.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Cuál es el tipo de producto que comercializa?
	Saber el tipo de medida que utilizan para la venta del producto.	Determinar el peso para la venta del producto.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Qué medida o peso utiliza para la venta de la trucha?
	Conocer si las Asociaciones venden de acuerdo al precio del mercado.	Determinar si las Asociaciones realizan la libre oferta.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Cuál es el precio de la trucha?
	Conocer a donde va dirigido su producto.	Determinar el mercado donde más es aceptado el producto.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Dónde vende el producto?
	Saber la manera de venta de su producto ante el cliente en el mercado.	Determinar la forma de vender su producto ante la competencia.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Qué tipo de promoción realiza para la venta?
Identificar los mercados potenciales para exportar la trucha	Saber si las Asociaciones tienen la visión de comercializar su producto al exterior.	Determinar	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Si tuviera la oportunidad de exportar su producto que país de la siguiente lista consideraría?
<b>Planificación Estratégica para el incremento de la producción de trucha del departamento de La Paz con destino a la exportación.</b>	Saber el sistema organizacional de producción que tiene cada Asociación.	Determinar el nivel de organización que tienen las Asociaciones para producir.	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Su asociación planifica la producción y comercialización de la trucha de acuerdo a los requerimientos del mercado?
	Conocer si las Asociaciones aceptarían una propuesta para mejorar el sistema de producción.	Determinar la aceptación de una propuesta para mejorar el sistema de producción	Realizando preguntas cerradas y abiertas.	¿Su asociación aceptaría una propuesta para mejorar el sistema de producción y comercialización hasta llegar a la exportación?



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
INSTITUTO DE INVESTIGACION Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Anexo Nro. 2**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ SOBRE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN PARA UN FUTURA EXPORTACION DE TRUCHA.**

La información solicitada es de carácter confidencial, para fines mutuos en las instituciones.

**Septiembre – 2014**

*Sección A: IDENTIFICACIÓN GEOGRÁFICA*

Provincia

Municipio

Comunidad

Anote el nombre específico de su Asociación.

(En cualquier caso deberá especificar el nombre completo de su Asociación. Por ejemplo: Asociación Ancoraimes, Chaguaya, Coacollo, Suriqui, Tocota)

*Sección B: CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR (A)*

Productor(a): Es la persona natural, que tiene la iniciativa económica, técnica y la responsabilidad del manejo de la Unidad de Producción Pesquera, es decir que toma las decisiones principales sobre el uso de recursos y ejerce el control de la administración de las operaciones.

La persona entrevistada es:

Dirigente

Asociado (a)

Productor Individual

Edad: .....

Género: Femenino  Masculino

*Sección C: SISTEMA DE PRODUCCIÓN*

**1. ¿Cual es el tipo de trucha que cría dentro de su Asociación?**

a) Trucha Dorada:

b) Trucha Arco Iris:

c) Trucha Común:

d) Otra,  ¿Cual?.....

**2. ¿Su asociación compra las ovas o alevinos para la producción?**

SI  NO

Porque?.....

De ser positiva la respuesta anterior ¿Qué cantidad de ovas o alevinos compra y cuantas veces al año lo hace a qué precio lo hace?

Cantidad.....

a) Compra de Ovas o alevinos-Siembra-Alimentación-Crecimiento-Engorde-Clasificación- Cosecha.

b) Ovas o alevinos-Siembra-Crecimiento-Engorde-Cosecha.

c) Compra de alevinos-Siembra-Crecimiento-Cosecha.

Periodo

Una vez al año

Dos veces al año

Tres veces al año

Más de cuatro veces

No lo realizo

Precio

Bs. 0.60

Bs. 0.70

Bs. 0.80

Bs. 1.00

Bs. 1.30



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



4. ¿Qué tipo de alimento utiliza para la crianza de trucha?

- a) Alimento balanceado
- b) Alimento natural (insectos, plantas propias de lago)
- c) Alimentos preparados por los productores
- d) Otros, ¿Cuál? .....


5. ¿Qué tipo de equipo o instalaciones y herramientas utiliza para la producción de trucha? Mencione con detalle. Subraye:

Equipos o Instalaciones

Herramientas

- |                     |              |                           |
|---------------------|--------------|---------------------------|
| a) Estanques        | a) Bolsas    | e) Baldés, Turril, Tachos |
| b) Jaulas Flotantes | b) Pinzas    | f) Implem. de limpieza    |
| c) Botes            | c) Cuchillos | g) Redes                  |
| d) Balanzas         | d) Reglas    | h) Sogas                  |

Por favor, si algún instrumento no se nombró identifíquelo.....

**Sección D:**

**POTENCIALIDAD DE LA PRODUCCIÓN**

6. ¿Señale con cuantos asociados (empleados) aproximadamente trabaja en su Asociación para la producción de la trucha?

- a) 0-9
- b) 10-19
- c) 20-29
- d) 30-39
- e) 40 en adelante


7. ¿Cuántas veces al año cosecha la trucha? Subraye:

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| a) <u>Quincenalmente</u> | d) <u>Semestral</u> |
| b) <u>Bimestral</u>      | e) <u>Anual</u>     |
| c) <u>Trimestral</u>     |                     |

Y que tiempo demora el crecimiento de la trucha hasta la comercialización: .....

8. ¿Cuánta es la cantidad de producción que obtiene en cada cosecha?

- a) 500 kl - 1000 kl.
- b) 1500 kl. - 2000 kl.
- c) 2500 kl - .3000 kl
- d) 3500 kl. o mas
- e) Especifique, Por favor.....


9. ¿El volumen de producción que genera su Asociación, es suficiente para la comercialización y la demanda requerida?

SI  NO

Porque?.....

10. ¿Ud. Tiene alguna alternativa o piensa en incrementar su producción?

SI  NO

Porque?.....

.....

11. ¿Según su experiencia, en este rubro que problemas perjudican e impiden que la cría de trucha no pueda progresar en el Altiplano Boliviano?

- a) Falta de recursos económicos
- b) Problemas climatológicos y/o contaminación
- c) Falta de apoyo del Estado
- d) El contrabando
- e) Competidores del exterior
- f) Falta de capacitación
- g) Otros ¿cuál?.....


**Sección E:**

**TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

12. ¿El entorno físico (lago o laguna), el espacio (terreno) y los equipos que dispone su Asociación son adecuado para la producción de trucha?

SI  NO

Porque?.....

.....

13. ¿Cuenta o conoce con otra forma de producción moderna para la trucha, que pueda mejorar o beneficiar el proceso productivo?

SI

¿Cuáles?.....

NO SABE

14. ¿Cree que con nueva implementación en la producción, asistencia técnica y capacitación puede incrementar la producción y cubrir la demanda requerida en el mercado?

SI  NO

15. ¿Uds, cuenta con recursos economicos suficientes para la produccion de trucha,

SI  NO



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



Porque?.....	o tiene alguna ayuda de otras organizaciones?  a) Alcaldía b) Gobernación c) ONE's d) Otros, ¿cuales?.....
--------------	---

**Sección F: COMERCIALIZACIÓN**

<b>16. ¿Cuál es el proceso de comercialización de la trucha?</b>  a) Cosecha, selección por peso - tamaño y venta <input type="checkbox"/> b) Cosecha, selección por peso - tamaño, eviscerado y venta <input type="checkbox"/> c) Cosecha y venta <input type="checkbox"/> d) Ninguno de las anteriores <input type="checkbox"/>	<b>17. ¿Cuál es el tipo de producto que comercializa?</b>  a) Trucha fresca <input type="checkbox"/> b) Trucha congelada <input type="checkbox"/> c) Trucha eviscerada <input type="checkbox"/> d) Trucha fileteado <input type="checkbox"/> e) Trucha ahumada (enlatada) <input type="checkbox"/> f) Otro ¿Cuál?..... <input type="checkbox"/>
--	--

<b>18. ¿Quiénes son los principales clientes de la trucha?</b>  a) Mayoristas <input type="checkbox"/> b) Minoristas <input type="checkbox"/> c) Detallistas <input type="checkbox"/> d) otros ¿Cuáles?..... <input type="checkbox"/>	<b>19. ¿Qué medida o peso utiliza para la venta de la trucha?</b>  a) Libras <input type="checkbox"/> b) Kilos <input type="checkbox"/> c) Arrobas <input type="checkbox"/> d) Quintales <input type="checkbox"/> e) Toneladas. Otros..... <input type="checkbox"/>
--	---

<b>19. ¿Cuál es el precio de la trucha?</b>  ..... .....	<b>20. ¿Dónde vende el producto?</b>  a) Mercado Local <input type="checkbox"/> b) Mercado Nacional <input type="checkbox"/> c) Supermercados <input type="checkbox"/> d) Ferias <input type="checkbox"/> e) Restaurantes <input type="checkbox"/> f) Otros ¿Cuáles?..... <input type="checkbox"/>
---	---

<b>21. ¿Qué tipo de promoción realiza para la venta de trucha?</b>  a) Anuncia en voz alta en el mercado <input type="checkbox"/> b) Realiza descuentos por mayor <input type="checkbox"/> c) No lo realizo, tengo pedidos <input type="checkbox"/> d) Otros ¿Cuáles?..... <input type="checkbox"/>	
--	--

**Sección F: EXPORTACIÓN**

<b>22. ¿La producción que genera su Asociación tiene algún excedente?</b>  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	<b>23. ¿Si tuviera la oportunidad de exportar su producto a que país de la siguiente lista consideraría?</b>  a) Brasil <input type="checkbox"/> b) Argentina <input type="checkbox"/> c) Ecuador <input type="checkbox"/> d) Venezuela <input type="checkbox"/> e) Otros ¿cuál?..... <input type="checkbox"/>
<b>24. ¿Le gustaría que su producto se comercialice en mercados internacionales?</b>  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Porque?.....	



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



*PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA  
PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ*

25. *¿Su asociación planifica la producción y comercialización de la trucha?*

SI  NO

Porque?.....

.....

26. *¿Su asociación acepta la propuesta planteada por este trabajo para mejorar la comercialización de trucha hasta llegar a la exportación?*

SI  NO

Porque?.....

.....

**PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

27. *¿Según sus conocimientos que problemas presenta actualmente su Asociación en la producción y comercialización de la trucha?*

- a) *Falta de Infraestructura, instrumentos y equipos de trabajo*
- b) *Enfermedades y mortalidad de los peces*
- c) *Falta de cantidad y calidad del producto*
- d) *Falta de sistematización y procesamiento del producto*
- e) *Falta de coordinación en el trabajo*
- f) *Falta de mercados y la competencia*


28. *¿Cuál es la visión que tiene su asociación a mediano plazo (3-5 años)?*

.....

.....

.....



Anexo Nro.3

Modificación del Universo de Estudio

Nro.	PROVINCIA	MUNICIPIO	COMUNIDAD	ASOCIACIÓN
1	Omasuyos	Achacachi	Kalaque	Tahocachi
2			Chua Visalaya	Productores de trucha
3	Camacho	Puerto Carabuco	Pto. Chaguaya	Chaguaya
4				ACIP - Trucha
5			Ollajsantia	Originarios de Hitha
6	Manco Kapac	Copacabana	Yampupata	Yampu Tours
7			Sicuani	Sicuani
8		San Pedro de Tiquina	Corihuaya	Piscicultores Corihuaya
9		Tito Yupanqui	Huancayo	ADEPROAB
10			Huancarani	Tito Yupanqui

El universo de estudio se modifica porque las políticas de la directiva de las asociaciones productoras, son intransigentes al proporcionar información sobre para la producción y comercialización.

Para resolver el problema se toma en cuenta a los productores individuales de Yampupata, Sicuani y Tahocachi, quienes también forman para del universo de estudio. Con un total de 3 Productores Individuales y 9 Asociaciones Productoras.



## Anexo Nro. 4

### MERCOSUR (Certificado de Origen para la Exportación)

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional instituido, conformado inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. El 7 de diciembre de 2012, Bolivia dio el primer paso para convertirse en el sexto miembro pleno del Mercosur al firmar el protocolo de adhesión al bloque, en un proceso que durará aproximadamente cuatro años.

EL MERCOSUR es un proceso abierto y dinámico. Desde su creación tuvo como objetivo principal propiciar un espacio común que genera oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.

Como resultado ha establecido múltiples acuerdos con países o grupos de países, otorgándoles en algunos casos carácter de Estados Asociados, es la situación de los países sudamericanos.

Estos participan en actividades y reuniones del bloque y cuentan con preferencias comerciales con los Estados Partes. El MERCOSUR también ha firmado acuerdos de tipo comercial, político o de cooperación con una diversa cantidad de naciones y organismos en los cinco continentes.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), elaborados por el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), al tercer trimestre de 2012 el valor de las exportaciones de Bolivia al Mercosur llegó a \$us 4.030 millones, de los que el 96% corresponde a la venta de gas (a Argentina y Brasil).

El Programa de Liberación Comercial entre el **Mercosur y Bolivia (ACE-36)** entró en vigencia en febrero de 1997 y concluye el 2014, lo que significa que desde esta gestión se tiene 100 por ciento de preferencia arancelaria entre





## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



ambas partes, es decir, arancel cero recíproco. El acceso al mercado externo es una de las condiciones fundamentales para el desarrollo del sector transable en el país, convergente con un modelo abierto y competitivo. Es este sentido, se debe considerar el tamaño de un mercado tomando en cuenta su consumo potencial que incidirá en mayores posibilidades de exportación, en tanto pueda satisfacerse su demanda en forma competitiva.



## Anexo Nro. 5

### Supermercado DIA “Distribuidora Internacional de Alimentación“ (Mercado Objetivo)

La cadena de supermercados DIA fue creada en España en 1979 con la apertura de su primera tienda en Madrid. A cierre de 2013, tenía 7328 establecimientos (4337 propios y 2991 franquicias) repartidos entre España, Francia, Portugal (bajo el nombre de Minipreço), **Argentina, Brasil** y China. La filosofía proporcionada por DIA, es adaptar cada tienda a las necesidades de la población local, genera un empleo total de aproximadamente 67 400 puestos de trabajo sumando la plantilla propia (47.300) y las franquicias (20.100).

#### Tipos de establecimiento

La cadena de supermercados DIA cuenta con tres formatos de locales:

- \* **Tiendas City:** Son establecimientos ubicados en los núcleos de las ciudades. También se les llama «tiendas de barrio» o «tiendas de cercanía». DíaMarket.
- \* **Tiendas Maxi:** Son tiendas más amplias que las anteriores, con una línea de cajas tipo supermercado. Normalmente, se sitúan en las afueras de las ciudades, y cuentan con estacionamiento en el exterior.
- \* **Tiendas Market:** Son tiendas cuya oferta está enfocada en productos frescos. Se denominan DiaFresh y responden a la tendencia de los consumidores a hacer la compra de proximidad, por lo que se ubican en núcleos urbanos.



## Expansión

DIA ha emprendido un ambicioso plan de expansión internacional llegando a estar presente en **Argentina, Brasil**, España, Grecia y Turquía con la enseña DIA, en Portugal con la enseña Minipreço y en Francia con la enseña Ed además de la enseña DIA.

## Productos marca DIA

Con un amplio surtido, de más de 1000 productos, la familia de productos marca DIA ofrece la más alta calidad a los precios más bajos posibles, entre un 10% y un 30% respecto a otras marcas. Se trata de un surtido de productos tanto básicos como innovadores que responden a todas las expectativas de nuestros clientes.

## Productos objetivo de la Propuesta (Refrigerados y Congelados)

Más de 120 Refrigerados y otros 60 Congelados, con el máximo cuidado en mantener la cadena de frío en todas las instancias de distribución, que garantiza una llegada a las tiendas conservando todas sus cualidades intactas. Lácteos, quesos, pastas, postres, hamburguesas, **pescados**, vegetales y más, siempre con la mejor calidad.

## Franquicias DIA

Franquicias DIA es un sistema de colaboración entre 2 partes para que tanto Emprendedores, Comerciantes, así como también Pequeños y Medianos empresarios tengan acceso a un sólido y exitoso modelo comercial, en el cual tendrán la posibilidad de administrar y operar una tienda DIA sin la necesidad de ser expertos, realizar grandes inversiones ni perder su autonomía en ningún momento.



## **Estrategias de Venta en DÍA**

- 1. Liderazgo en proximidad**
- 2. Liderazgo en precios**
- 3. Líder en la Franquicia**
- 4. Innovación y transferencia del conocimiento**
- 5. Eficiencia**
- 6. Crecimiento rentable**



## Anexo Nro. 6

### NANDINA

#### (Nomenclatura Arancelario)

En el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI, Bolivia suscribió los acuerdos de integración con programas de desgravación arancelaria mediante los Acuerdos de Complementación Económica (ACE Nro. 36) con el Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Con el objetivo de general la nueva estructura arancelaria con alícuota del Gravamen Arancelario en porcentajes del 0, 5, 10, 15 y 20.

#### **Consideraciones Generales**

Uno de los instrumentos armonizados de comercio exterior más importantes que dispone la Comunidad Andina es la Nomenclatura Común NANDINA, basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Sistema Armonizado) del Consejo de Cooperación Aduanera. Este moderno sistema, que utiliza un “lenguaje” aduanero común, aceptado y reconocido a nivel mundial, permite simplificar la tarea de los importadores, exportadores, productores, transportistas y administradores de aduanas. Desde su entrada en vigencia, en 1991, este sistema común de clasificación de mercaderías ha sido permanentemente actualizado y adecuado al desarrollo del proceso de integración y a las necesidades de las producciones de los Países Miembros. En la actualidad, NANDINA se encuentra armonizada a nivel de ocho dígitos.

Los dos primeros identifican el Capítulo al tener cuatro dígitos se denomina Partida, con seis dígitos subpartida del Sistema Armonizado y los ocho dígitos conforman la subpartida NANDINA. Las mercancías se identifican en NANDINA haciendo referencia a los ocho (8) dígitos del código numérico que



corresponda. Si una subpartida del Sistema Armonizado no se ha subdividido por necesidades comunitarias, los dígitos séptimo (7) y octavo (8) serán ceros (00) consecutivamente.

Mientras se apruebe la Decisión sobre Creación del Arancel Integrado Andino (ARIAN), los Países Miembros podrán crear subpartidas nacionales para la clasificación de mercancías a un nivel más detallado que el de la NANDINA, siempre que estas subpartidas se incorporen y codifiquen a un nivel superior al del código numérico de ocho (8) dígitos de la NANDINA. Podrán, además introducir notas complementarias nacionales indispensables para la clasificación de mercancías a que se refiere el párrafo anterior.

Los Países Miembros no podrán introducir en sus aranceles nacionales disposiciones que modifiquen el alcance de las notas legales de sección, capítulo o subpartidas de las notas subregionales complementarias de los textos de partida o subpartida, ni de las Reglas Generales de Interpretación.

### **Reglas generales para la interpretación de la nomenclatura arancelaria COMUN - NANDINA**

La clasificación de mercancías en la nomenclatura se rige por estas reglas:

Los títulos de las secciones de los capítulos o de los subcapítulos solo tienen un valor indicativo porque la clasificación está determinada legalmente por los textos de las partidas y de las Notas de Sección o de Capítulo y si no son contrarias a los textos de dichas partidas o Notas de acuerdo con las reglas siguientes:

a) Cualquier referencia a un artículo en una partida determinada alcanza al artículo incluso incompleto siempre que esté presente las características esenciales del artículo completo. Alcanza también al artículo completo y



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE TRUCHA PROVENIENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



considera como tal las disposiciones precedentes cuando se presente desmontado o sin montar todavía el artículo.

b) Cualquier referencia a una materia en una partida determinada alcanza a dicha materia incluso mezclada o asociada con otras materias. Asimismo, cualquier referencia a las manufacturas de una materia determinada alcanza también a las constituidas total o parcialmente por dicha materia. La clasificación de estos productos mezclados o de estos artículos compuestos se efectuará de acuerdo con los principios enunciados en la Regla 3.

Cuando una mercancía pudiera clasificarse en principio, en dos o más partidas por aplicación de la Regla 2 b) o en cualquier otro caso, la clasificación se efectúa como sigue:

a) la partida con descripción más específica tiene prioridad sobre las partidas de alcance más genérico. Sin embargo, cuando dos o más partidas se refieran cada una solamente a una parte de las materias que constituyen un producto mezclado o un artículo compuesto o solamente a una parte de los artículos en el caso de mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, tales partidas deben considerarse igualmente específicas para dicho producto o artículo, incluso si una de ellas lo describe de manera más precisa o completa.

b) los productos mezclados, las manufacturas compuestas de materias diferentes o constituidas por la unión de artículos diferentes y las mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, cuya clasificación no pueda efectuarse aplicando la Regla 3. Se clasifica según la materia o con el artículo que les confiera su carácter esencial, si fuera posible determinarlo,



c) Cuando las Reglas 3 a) y 3 b) no permitan efectuar la clasificación, la mercancía se clasifica en la última partida por orden de numeración entre las susceptibles de tenerse razonablemente en cuenta.

Las mercancías que no puedan clasificarse aplicando las Reglas anteriores se clasifican en la partida que comprenda aquellas con las que tengan mayor analogía.

Además de las disposiciones precedentes a las mercancías consideradas a continuación se les aplicarán las Reglas siguientes:

- a) los estuches para cámaras fotográficas, instrumentos musicales, armas, instrumentos de dibujo, collares y continentes similares, especialmente apropiados para contener un artículo determinado o un juego o surtido, susceptibles de uso prolongado y presentados con los artículos a los que están destinados, se clasifican con dichos artículos cuando sean de los tipos normalmente vendidos con ellos. Sin embargo, esta Regla no se aplica en la clasificación de los continentes que confieran al conjunto su carácter esencial.
- b) salvo lo dispuesto en la Regla 5 a) anterior, los envases que contengan mercancías se clasifican con ellas cuando sean de los tipos normalmente utilizados para esa clase de mercancías. Sin embargo, esta disposición no es obligatoria cuando los envases sean susceptibles de ser utilizados razonablemente de manera repetida.

La clasificación de mercancías en las subpartidas de una misma partida está determinada legalmente por los textos de estas subpartidas y de las Notas de subpartida así como, mutatis mutandis, por las Reglas anteriores, bien entendido que solo pueden compararse subpartidas del mismo nivel. A efectos de esta Regla, también se aplican las Notas de Sección y de Capítulo, salvo disposición en contrario.





## Anexo Nro. 7

### IBNORCA Y SENASAC (Certificado de Calidad)

#### SENASAC

#### CERTIFICADO DE INOCUIDAD ALIMENTARIA PARA EXPORTACIÓN

##### Objetivo del trámite

Permite obtener el Permiso de Exportar cualquier alimento, bebida y/o insumo para Industria Alimentaria según regulación del país de destino

##### Plazo de vigencia del registro

La vigencia del Certificado es de 30 días si la exportación es por vía aérea o terrestre de 90 días si es por vía marítima - camino carretero. En algunos casos se adiciona análisis complementarios emitidos por laboratorios autorizados y acreditados por el **SENASAG**, de acuerdo a solicitud del país comprador

##### Personas obligadas a obtener el registro y certificado

Personas naturales o jurídicas privadas que deseen **exportar alimentos** y/o bebidas destinadas a **consumo humano** y que estén debidamente registradas en el Registro Sanitario del SENASAG-INOCUIDAD ALIMENTARIA

##### Requisitos

1. Registro de Sanitario en el SENASAG-INOCUIDAD ALIMENTARIA



2. Llenado de la Solicitud Formulario SENASAG-EXPORT-FORM-001. El Formulario puede ser recabado en Recepción del SENASAG
3. Factura de Exportación (Fotocopia o copia fax)
4. Análisis de Laboratorio y/o inspección (si corresponde). El usuario debe asumir los gastos.
5. Boleta de Depósito a la Cuenta del Banco Unión N° 1-1053094

**Duración máxima regulada por norma legal (en días) o calculada por la Institución**

5 horas por trámite. La entrega es cada 2 días hábiles.

## **CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACIÓN**

### **Objetivo del trámite**

Permite obtener el Certificado Zoosanitario de Exportación, documento oficial que certifica la condición sanitaria de los productos y subproductos de Origen Animal a ser exportados, sujetos a la reglamentación / regulación Zoosanitaria

### **Plazo de vigencia del certificado**

Vigencia del Certificado es de 30 días si la exportación es por vía aérea o terrestre, de 90 días si es por vía marítima - camino carretero. La certificación emitida varía de acuerdo a las normas supranacionales. Cada país tiene la potestad de modificar la normativa en cuanto a los requisitos sanitarios que considere conveniente.

A personas naturales o jurídicas que deseen exportar productos de origen animal y que estén debidamente registradas en el Registro de Exportadores.



Antes de iniciar el trámite en el SENASAG, el exportador debe contar con los requisitos exigidos por el país de importación.

### **Requisitos**

1. Llenar formulario SENASAG-FORM-001. El Formulario puede ser recabado en Recepción del SENASAG
2. Factura Comercial (Original)
3. Fotocopia simple de NIT y REX
4. Boleta de Depósito a la Cuenta del Banco Unión N° 1-1053094 (Original y dos fotocopias).
5. Certificado de Fumigación en caso de que el país lo requiera

### **Duración del trámite**

1 día hábil

### **Entidad competente**

Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).

### **IBNORCA**

El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), es una asociación privada sin fines de lucro. La competencia definitiva de sus actividades inicia creando el Sistema Boliviano de Normalización, Metrología, Acreditación y Certificación (SNMAC). En su esfuerzo por facilitar el acceso de los agentes socioeconómicos a la infraestructura de la calidad, IBNORCA ofrece servicios de información y documentación especializados.

IBNORCA tiene a su cargo dos pilares fundamentales de la calidad:



1. Normalización Técnica
2. Certificación de Calidad

### **Norma Técnica**

Es la representación por la cual la empresa demuestra que sus productos cumplen permanentemente con los requisitos de una Norma Técnica Boliviana, Internacional o Especificación Técnica Disponible ETD y tiene implantado un Sistema de la Calidad conforme a lo establecido en Reglamento General del Sello que brinda seguridad y da garantía de la calidad de los productos adquiridos. El Sello IBNORCA asegura que los productos que lo ostentan son objeto de las evaluaciones y controles establecidos en el sistema de certificación aplicado.

### **Objetivos del sello**

- a. Proteger al consumidor garantizado mediante la supervisión y adquisición de productos confiables.
- b. Facilitar la elección entre otros productos similares.
- c. Asegurar el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales del producto.
- d. Fortalecer la imagen y la competitividad de la empresa.

### **Beneficios**

- a. Le permite a la empresa que su proceso productivo sea controlado por una entidad independiente.
- b. Promueve un proceso continuo de auto evaluación que involucra el cumplimiento de los requisitos del sistema de la calidad y los requisitos establecidos en la norma o ETD.
- c. Garantiza un producto que cumple con requisitos muy estrictos.
- d. Asegura la compra de productos que cumplan los requisitos técnicos.



- e. Facilita las adquisiciones de productos por los organismos estatales brindando seguridad en sus compras.

### Evaluación de conformidad

- a. Para obtener la Certificación de Producto con Sello IBNORCA es necesario:
- b. Cumplir lo estipulado en la norma técnica o ETD del producto a certificar.
- c. Realizar el análisis del registro histórico de los resultados de control de calidad de los productos a certificar de la empresa en cumplimiento de los requisitos de la norma de producto respectiva (mínimo 3 meses antes) y reglamento particular de producto.
- d. Realizar la inspección y ensayos a las muestras tomadas de la fábrica y del mercado, en laboratorios de la fábrica y laboratorio externo.
- e. Realizar la verificación **in situ** de los puntos de control desde la materia prima, proceso, producto terminado, realizado al producto en conformidad con norma o ETD y especificaciones internas.
- f. Cumplir con los requisitos del Sistema de la Calidad conforme a lo establecido en Reglamento General del Sello.

El proceso de Certificación de Producto con Sello es soportado por auditorías periódicas anuales de los procesos de fabricación, la conformidad de las materias primas utilizadas, conformidad del producto terminado y del Sistema de la Calidad basado en el anexo 2 del Reglamento General del Sello, la fiabilidad de los resultados de los ensayos garantizada por la calibración de sus equipos de medición por un organismo reconocido y la competencia del personal que realiza los ensayos. Acompañado también, por la toma de muestras del producto en el mercado y la fábrica, para ser ensayadas bajo la modalidad de ensayos con testigo en los laboratorios de la fábrica y en laboratorios externos de tercera parte.



## Anexo Nro. 8

### PRO-BOLIVIA Y PROMUEVE BOLIVIA

#### (Instituciones de Apoyo)

PRO-BOLIVIA, creada mediante Decreto Supremo 29727 del 1º de octubre de 2008, está destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad, diversificación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e **industrial** participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las Unidades Productivas urbanas y rurales del país.

PROMUEVE-BOLIVIA es una entidad pública desconcentrada con dependencia directa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, establecida en el Decreto Supremo N° 29727 del 1º de octubre de 2008.

Está destinada a facilitar, impulsar y promover las exportaciones y el turismo de Bolivia en el exterior, en los sectores público, privado, comunitario y mixto, en el marco de un patrón exportador diversificado y con mayor valor agregado.

#### **Actividades**

Informar y orientar al productor y empresario en temas de comercio exterior, organizar su participación de empresas bolivianas en eventos internacionales como ferias y misiones comerciales, editar publicaciones especializadas en comercio exterior y brindar capacitación a las empresas para el



fortalecimiento de su capacidad exportadora e inserción en los mercados internacionales.

## **Servicio de Apoyo al Productor y Exportador**

### **Soporte Estadístico**

PROMUEVE BOLIVIA ofrece la más actualizada información sobre el comportamiento exportador de Bolivia, poniendo a su disposición reportes estadísticos según productos, vía de salida, país destino o departamento.

### **Capacitación**

Tanto a requerimiento como de acuerdo a un calendario establecido. PROMUEVE BOLIVIA brinda capacitación en comercio exterior a productores y empresarios para su acceso a mercados.

### **Atención al empresario**

Brinda asesoramiento en comercio exterior a productores y empresarios para la búsqueda de mercados y trámites de exportación.

### **Sitio Web Institucional ([www.promueve.gob.bo](http://www.promueve.gob.bo))**

Brinda información ágil y oportuna sobre:

- \* Eventos Internacionales
- \* Noticias de Comercio Exterior
- \* Codificador Arancelario
- \* Directorio de Empresas Exportadoras
- \* Estadísticas de Exportaciones de Bolivia



## **Ferias Internacionales**

PROMUEVE BOLIVIA tiene la responsabilidad de asistir a productores y empresarios en sus esfuerzos por comercializar con efectividad sus productos en mercados internacionales, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones. Para ello, brinda servicios de asesoramiento y capacitación para el acceso a mercados, promoción y participación en eventos internacionales.