



**FACULTAD DE AGRONOMÍA  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE  
INGENIERÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL**

**TESIS**

**“VIABILIDAD DEL PLAN DE BONEGOCIO PARA LA  
CONSERVACION PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS  
PESQUEROS EN COMUNIDADES INDIGENAS KANDOZI DE  
LA CUENCAS DEL CHAPURI EN EL COMPLEJO DEL LAGO  
RIMACHI - DISTRITO DEL PASTAZA, DATEM DEL  
MARAÑON – LORETO”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERO EN GESTIÓN AMBIENTAL**

**PRESENTADO POR:**

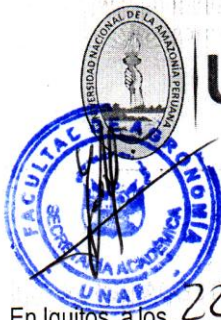
**Bach. AIDE INMACULADA NAVARRO LOJA**

**ASESOR:**

**Ing. PEDRO ANTONIO GRATELLE SILVA, Dr.**

**IQUITOS - PERÚ**

**2019**



**UNAP**

**FACULTAD DE AGRONOMIA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
EN GESTION AMBIENTAL**



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 006-EFPIGA-FA-UNAP-2019.

En Iquitos, a los 22 días del mes de abril del 2019, a horas 5.00pm el Jurado designado por la Escuela de Formación Profesional de Ingeniería en Gestión Ambiental, integrado por los Señores Miembros que a continuación se indica:

Ing. JORGE AGUSTIN FLORES MALAVERRY, MSc.	Presidente
Ing. JORGE ENRIQUE BARDALES MANRIQUE, Dr.	Miembro
Ing. RANULFO SEGUNDO MELENDEZ CELIS.	Miembro
Ing. PEDRO ANTONIO GRATELLE SILVA, Dr.	Asesor


Se constituyeron en el Auditorio de la Facultad de Agronomía, para escuchar la sustentación de la Tesis titulada: "VIABILIDAD DEL PLAN DE BIONEGOCIO PARA LA CONSERVACION PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS PESQUEROS EN COMUNIDADES INDIGENAS KANDOZI DE LA CUENCAS DEL CHAPURI EN EL COMPLEJO DEL LAGO RIMACHI - DISTRITO DEL PASTAZA, DATEM DEL MARAÑON - LORETO", presentado por la Bach. AIDE INMACULADA NAVARRO LOJA, para optar el Título Profesional de INGENIERO EN GESTION AMBIENTAL que otorga la Universidad de acuerdo a Ley y Estatuto.

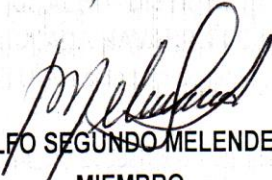
Después de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas: A satisfacción

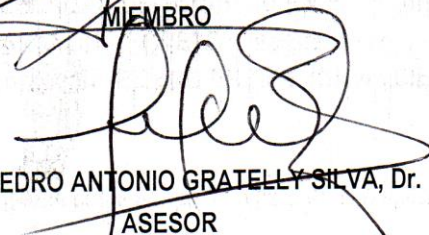
El Jurado después de las deliberaciones correspondientes en privado, llegó a las siguientes conclusiones:

La tesis ha sido Aprobada por Unanimitad  
Siendo las 6.30pm se dio por terminado el acto Felicitando  
a la sustentante por su trabajo.

  
Ing. JORGE AGUSTIN FLORES MALAVERRY, MSc.  
PRESIDENTE

  
Ing. JORGE ENRIQUE BARDALES MANRIQUE, Dr.  
MIEMBRO

  
Ing. RANULFO SEGUNDO MELENDEZ CELIS.  
MIEMBRO

  
Ing. PEDRO ANTONIO GRATELLE SILVA, Dr.  
ASESOR

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA**  
**FACULTAD DE AGRONOMÍA**  
**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL**

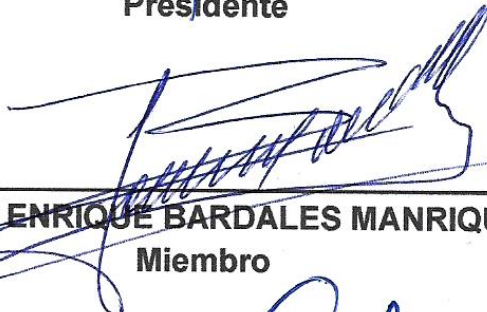
Tesis aprobada en sustentación pública el día 22 de abril del año 2019, por el jurado Ad-Hoc nombrado por la Dirección de la Escuela de Formación Profesional de Ingeniería en Gestión Ambiental, para optar el título de:

**INGENIERO EN GESTION AMBIENTAL**

**JURADO:**



\_\_\_\_\_  
**Ing. JORGE AGUSTIN FLORES MALAVERRY, MSc.**  
**Presidente**



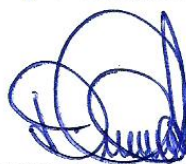
\_\_\_\_\_  
**Ing. JORGE ENRIQUE BARDALES MANRIQUE, Dr.**  
**Miembro**



\_\_\_\_\_  
**Ing. RANULFO SEGUNDO MELENDEZ CELIS**  
**Miembro**



\_\_\_\_\_  
**Ing, PEDRO ANTONIO GRATELLEY SILVA, Dr.**  
**Asesor**



\_\_\_\_\_  
**Ing. DARVIN NAVARRO TORRES, Dr.**  
**Decano**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por todo el apoyo brindado durante mi formación profesional. Por el gran sacrificio y esfuerzo realizado para que yo pueda ser alguien en esta vida. Ellos fueron el motor y motivo para nunca rendirme y seguir adelante hasta el final.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por darme la vida, salud, y una hermosa familia. Por darme la fuerza para seguir adelante y por prestarme las oportunidades que día a día se me presentan.

A la Escuela profesional de Ingeniería en Gestión Ambiental de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, por hacerme parte de ella y abrirme sus puertas. A los docentes que incursionaron en las diversas aulas para compartir sus conocimientos

A mi familia todo el apoyo brindado, por ser el soporte económico y moral para mi formación profesional y por estar ahí siempre que lo requiera.

Al Ing. PEDRO A. GRATELLE SILVA, Dr. asesor de la tesis por haberme brindado la oportunidad de contar con su capacidad y conocimientos científicos.

Y a todas las personas que me apoyaron en el desarrollo del proyecto de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. PROBLEMA, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	15
a. El problema .....	15
b. Hipótesis general.....	17
c. Identificación de las variables .....	17
d. Operacionalización de variables .....	17
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
a. Objetivos General.....	18
b. Objetivos Específicos .....	18
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	21
2.1. MATERIALES .....	21
a. De Campo .....	21
b. De Gabinete .....	21
c. De gestión de la Asociación.....	21
2.2. UBICACIÓN DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PLAN DE BIONEGOCIO DE KATINBASCHI .....	22
2.3. MÉTODOS .....	23
2.3.1. Metodología desarrollada en el estudio .....	23
2.4. DISEÑO .....	24
2.4.1. Estructura del Plan de Bionegocios.....	24
2.4.2. Estadística a emplear.....	26
CAPÍTULO III: REVISIÓN DE LITERATURA.....	27
3.1. MARCO TEÓRICO .....	27
3.1.1. Antecedentes de la investigación .....	27
a. Antecedentes de la asociación .....	27
b. Desempeño Económico Financiero de la Asociación .....	30
c. Conservación de recursos pesqueros en la zona .....	32
3.1.2. Procedimientos para la elaboración de planes de negocios.....	32
3.2. MARCO CONCEPTUAL.....	35
3.2.1. Sobre Planes de bionegocio .....	35
3.2.2. Inversión.....	37

3.2.3. Financiamiento .....	37
3.2.4. Presupuesto de ingresos y costos .....	38
3.2.5. Estados Financieros.....	39
3.2.6. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	39
3.2.7. Evaluación Económica.....	39
3.2.8. Evaluación Financiera.....	40
3.2.9. La Tasa de Interés o Costo de Oportunidad .....	41
3.2.10. Valor Actual Neto (VAN) .....	41
3.2.11. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	43
3.2.12. Relación Beneficio Costo (RBC) .....	46
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. PRINCIPALES PLAZAS DE MERCADO, PRODUCTOS, CLIENTES Y COMPETIDORES</b>	<b>49</b>
4.1.1. Plazas de Mercado .....	49
4.1.2. Productos .....	49
4.1.3. Clientes.....	50
4.1.4. Competidores .....	50
<b>4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PRESENTE DE LA ASOCIACIÓN</b>	<b>50</b>
4.2.1. El entorno general (regional, nacional o internacional).....	50
4.2.2. Entorno Sectorial Específico .....	52
4.2.3. El Análisis de la cadena de valor interna .....	57
<b>4.3. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>64</b>
4.3.1. Características del consumidor .....	64
4.3.2. Análisis de la demanda con enfoque en segmentación .....	65
4.3.3. Análisis de la Oferta como un todo.....	66
4.3.4. Conclusiones (incluyendo demanda insatisfecha) .....	67
<b>4.4. ANALISIS DE LAS TENDENCIAS</b>	<b>67</b>
4.4.1. De las Variables relevantes del entorno general (macroentorno) .....	67
4.4.2. De las variables relevantes del entorno sectorial.....	68
4.4.3. De las variables relevantes del mercado.....	68
4.4.4. Configuración de Posibles escenarios futuros .....	68
<b>4.5. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL BIONEGOCIO.....</b>	<b>70</b>
4.5.1. Misión Visión .....	70
4.5.2. Análisis Externo.....	71
4.5.3. Análisis Interno.....	75
4.5.4. Matriz FODA y determinación de estrategias.....	77
4.5.5. Identificación de Objetivos (general y estratégicos) metas e indicadores.	80
<b>4.6. ORGANIZACIÓN DEL BIONEGOCIO</b>	<b>82</b>

4.6.1. El Plan Organizacional.....	82
4.6.2. Plan de Manejo Sostenible de recursos pesqueros y del ambiente.....	83
4.6.3. Plan de Marketing .....	83
4.6.4. Estrategias de Marketing .....	84
4.6.5. Mezcla de marketing .....	85
4.7. PLAN DE OPERACIONES .....	86
4.7.1. Objetivos e indicadores.....	86
4.7.2. Estrategias .....	88
4.7.3. Descripción de los Procesos.....	88
4.8. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO DEL BIONEGOCIO.....	89
4.8.1. El análisis del Balance General .....	89
4.8.2. El análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias .....	91
4.8.3. El flujo de caja .....	92
4.8.4. Indicadores de rentabilidad (TIR, VAN).....	92
4.8.5. Análisis de sensibilidad .....	93
4.9. PLANIFICACION DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BIO NEGOCIO.....	94
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
5.1. CONCLUSIONES .....	95
5.2. RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	98
ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1: Costos de producción y comercialización de pescado fresco salado por campaña de 10 t .....	60
Cuadro 2: Costos de producción y comercialización Pescado Congelado por campaña de 10 t.....	61
Cuadro 3: Matriz FODA.....	77
Cuadro 4: Matriz de determinación de estrategias.....	79
Cuadro 5: Metas, indicadores .....	81
Cuadro 6: Matriz de objetivos, indicadores del plan de operaciones. ....	87
Cuadro 7: Balance general .....	90
Cuadro 8: Estado de pérdidas y ganancias.....	91
Cuadro 9: Flujo de caja de la Asociación Katinbaschi .....	92



Cuadro 10: Resultados de rentabilidad financiera de la asociación Katinbaschi	92
Cuadro 11: Análisis de sensibilidad.....	93
Cuadro 12: Matriz de seguimiento y evaluación .....	94

### ÍNDICE DE MAPA Y GRÁFICA

	Pág.
Mapa 1: Mapa de influencia del Plan de Bionegocio Katinbaschi.....	22
Grafica 1 Organigrama de la asociación para el Plan de Bionegocio .....	82

### ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Cadena de valor de la Asociación Katinbasch .....	101
Anexo 2: Matriz de determinación de estrategias (Completo) .....	102
Anexo 3: PROMAPE KANDOZI-CUENCA PASTAZA.....	103
Anexo 4: Cuadros de datos originales de información económica financiera	107
Anexo 5: Panel fotográfico del trabajo de la Asociación In Situ .....	109

## **RESUMEN**

La investigación se desarrolló con el objetivo de evaluar la viabilidad de un plan de bionegocio de recursos pesqueros en comunidades indígenas Kandozi de la cuenca del Chapuri.

El método de investigación empleado fue del tipo descriptivo no experimental, horizontal, retrospectivo y prospectivo, porque se evaluó la gestión de la asociación mediante los ingresos y los costos de producción, para determinar la validación económica financiera.

La metodología desarrollada se fundamentó en el Manual de Bionegocios PromPeru - Ministerio del Ambiente.(2013), con las siguientes etapas secuenciales: 1) Idea del bionegocio, 2) Resumen ejecutivo, 3) Antecedentes, 4) Aspectos generales para el comercio regional, nacional e internacional, 5) Plan estratégico del bionegocio, 6) Estudio técnico, 7) Estudio económico financiero.

De la evaluación económica financiera efectuada a la asociación Katinbaschi se llega a la conclusión que desde su creación, la asociación en términos globales muestra un desempeño económico positivo. Se ha identificado escenarios futuros favorables como: Niveles de ingreso de la población, demanda de pescado por la población, comportamiento de la oferta, comercio justo y conservación productiva y el interés del sector público y privado en convertirse en socios comerciales. El balance general y el estado de pérdidas y ganancias al 2017 muestra utilidades importantes. Con una inversión de S/295,200 y manteniendo los ingresos y egresos constantes en los próximos 5 años se tendría una utilidad de s/405,626.40 por año. Los ratios financieros, con un COK del 12%, se obtiene un VAN S/.1,166,992.29 una TIR de 136% y una relación Beneficio costo S/.2.95 y finalmente el análisis de sensibilidad muestra que con una disminución de la producción del 40% el bionegocio de Katinbaschi todavía es rentable financieramente.

## **ABSTRACT**

The research was developed with the objective of evaluating the viability of a bio business plan of fishing resources in Kandozi indigenous communities of the Chapuri basin.

The research method used was descriptive, non-experimental, horizontal, retrospective and prospective, because the management of the association was evaluated through income and production costs, in order to determine the financial and economic validation.

The developed methodology was based on the PromPeru - Ministry of the Environment bio business Manual (2013), with the following sequential stages: 1) Bioneering idea, 2) Executive summary, 3) Background, 4) General aspects for regional trade, national and international, 5) Strategic plan of the bio business, 6) Technical study, 7) Financial economic study.

From the economic and financial evaluation made to the Katinbaschi association, it is concluded that since its creation, the association in global terms shows a positive economic performance. Favorable future scenarios have been identified such as: Income levels of the population, demand for fish by the population, supply behavior, fair trade and productive conservation and the interest of the public and private sector in becoming commercial partners. The balance sheet and the profit and loss statement for 2017 shows important profits. With an investment of S / 295,200 and keeping the income and expenses constant in the next 5 years would have a profit of s / 405,626.40 per year. The financial ratios, with a COK of 12%, result in a NPV S / .1,166,992.29, an IRR of 136% and a benefit ratio cost S / .2.95 and finally the sensitivity analysis shows that with a decrease in production of 40% the Katinbaschi association bio-business is still financially profitable.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado donde las fronteras, la distancia y el tiempo se han visto reducidos por una creciente y dinámica comunicación e interdependencia de los mercados hay la economía entre los países. Todo ello viene creando oportunidades de crecimiento económico y que deben ser aprovechados oportunamente a partir de nuestras habilidades, capacidades y de las ventajas comparativas del país.

La apertura de nuestros mercados como política nacional a través de diferentes acuerdos comerciales, viene reduciendo las barreras comerciales que limitaban el acceso de nuestros productos y servicios a países tan distantes como China, India (mercados de millones de habitantes), o a países con altos ingresos per cápita, como Japón, Estados Unidos y los países de la Unión Europea. Por otro lado, las tendencias mundiales en el consumo señalan que existe un mayor porcentaje de la población que destina parte de sus ingresos a productos y servicios que mejoren su salud y nutrición. Dentro de ellos, los productos naturales tienen una creciente demanda en los países de altos ingresos, lo que conlleva a generar Bionegocios como una oportunidad de negocio para las empresas peruanas, en los mercados internacionales.

El Perú es un país con una gran biodiversidad y potencial para desarrollar nuevas líneas productivas derivadas de su megadiversidad biológica y nativa, lo cual constituye una ventaja comparativa, respecto a un gran número de países. Sin embargo, aún no ha sido capaz de consolidar la oferta de bienes y servicios para los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

En este propósito el PROFONANPE, en el marco del proyecto “Construyendo resiliencia en los humedales de la provincia Datem del Marañón, Perú” financiado por el Fondo Verde para el Clima (GCF, desarrolla una estrategia dirigida a lograr que los productores locales mejoren sus capacidades organizativas, técnicas, financieras y de comunicación para realizar la transformación y comercialización de su producción resultante del manejo de la biodiversidad, del mayor valor agregado de los productos, y del mayor empoderamiento sobre sus territorios ancestrales.

El propósito del proyecto puede ser resumido en dos puntos principales: 1) la conservación de bosques (particularmente los humedales) y cochas, y 2) el desarrollo de emprendimientos basados en el uso sostenible de la biodiversidad. El desarrollo de emprendimientos basados en el uso sostenible de la biodiversidad se concreta a través de la sostenibilidad financiera de los Bionegocios, con la *elaboración de Planes de Bionegocios*.

Uno de los bionegocios que se encuentra actualmente en operación en la provincia de Datem del Marañón es el de la comercialización sostenible de pescado congelado, promovido por el proyecto PPM de PROFONANPE en años recientes en varias comunidades del complejo del lago Rimachi, y conducido por la Asociación de Pescadores Artesanales Katinbaschi. Gracias a ello, su impacto en el mercado del pescado en la zona del lago Rimachi ha sido muy importante, lo que se ha traducido en la mejora de la calidad de vida de los pescadores kandozi del lugar.

Actualmente Katinbaschi cuenta con valiosa experiencia y se ha logrado posicionar en una fracción significativa del mercado del pescado de la región,

encontrándose en una etapa de consolidación, con proyecciones para crecer y captar una mayor porción del mercado. Sin embargo, requiere de apoyo para escalar a un nivel más alto de planificación a fin de incrementar la eficiencia de su gestión.

Es a partir de ello, el presente estudio la de evaluar la consolidación de bionegocio de la Asociación de Pescadores Artesanales Katinbaschi buscando fortalecer la cadena de valor. De esta manera, se fomenta la creación y puesta en práctica de los mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de nuestros productos y que en el largo plazo sean capaz de distribuir de manera justa los beneficios derivados del uso de los recursos de la biodiversidad.

Por esta razón, se realiza el presente trabajo de tesis para demostrar la viabilidad comercial, organizacional, funcional, técnico-productiva y económico-financiera del Bionegocio de la Asociación de Pescadores Artesanales Katinbaschi, con una perspectiva de sostenibilidad ambiental, social y económica, en el marco del proyecto “Construyendo resiliencia en los humedales de la provincia Datem del Marañón, Perú”.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. PROBLEMA, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### a. El problema

El 30 de agosto del 2010, se creó la Asociación de Pescadores Artesanales “Katinbaschi” de la etnia Kandozi de la comunidad nueva Yarina en la cuenca del Chapuri (10 comunidades), por iniciativa de la organización FECONACADIP.

Inicialmente fue creada para comercializar pescado fresco salado, debido a la desigual e injusta relación en el pago y en el peso de parte de los intermediarios (patrones) a los pescadores Kandozi. Esta Asociación formada por los propios comuneros busca comercializar directamente el pescado (de cochas manejadas), obteniendo el margen de utilidad que antes se quedaba el intermediario, y con ello hacer pagos justos y oportunos a los pescadores Kandozi por su pescado fresco salado.

Asimismo, implementaron un bazar con artes, accesorios de pesca, productos de primera necesidad y otras mercaderías necesarias que les beneficie en el mismo lugar evitando costos excesivos al viajar a la ciudad de San Lorenzo; por otro lado restringieron el acceso a personas ajenas no autorizadas, sin derecho a ingreso a la zona y no habrá contratos de pescadores por intereses particulares; y que la comunidad garantiza y declara que la explotación de los recursos será coordinada con la organización y el Ministerio de Pesquería a través de un plan de manejo sostenible.

A pesar de las dificultades iniciales de toda organización, el 2010 recibió el apoyo del Proyecto Pastaza Morona para formalizarse, y para su fortalecimiento, con capacitaciones a la directiva, la capitalización y financiamiento para la comercialización inicial de 4 T de pescado fresco salado proveniente de cochas manejadas mediante un programa de manejo pesquero (PROMAPE)

El año 2013 la Asociación “Katinbaschi” recibe ayuda a través de un proyecto para instalar una fábrica de hielo. Iniciando a partir de esa fecha la diversificación, con la producción de pescado enfriado de diversas especies; lo que ocasionó un incremento del volumen y cambio de las características en el transporte del producto. En esta etapa se adquieren las cajas Isotérmicas para mejorar el traslado del pescado congelado, lo que obligó a alquilar otros medios de transporte para el traslado interno y externo de la producción.

Asimismo, en el año 2015, la asociación logra el reconocimiento de PRODUCE, así como, las constancias de pescador para sus asociados, lo que facilitó el desarrollo normal desarrollo de la actividad extractiva y la comercialización de la producción.

Actualmente la Asociación cuenta con 120 asociados, y está en franco crecimiento, pero requiere mejorar la gestión empresarial y la conservación productiva de sus recursos pesqueros, para lo cual requiere contar con un Plan de Bionegocios.

¿Es factible lograr la conservación productiva de los recursos pesqueros mediante un plan de Bionegocios en comunidades Kandozi de la cuenca del Chapuri?



### b. Hipótesis general

La viabilidad económica y financiera del plan de Bionegocios permitirá la conservación productiva de los recursos pesqueros de las comunidades Kandozi de la cuenca del Chapuri en el Complejo del Lago Rimachi

### c. Identificación de las variables

- **Variable independiente:** Viabilidad económica y financiera del Bionegocio.
- **Variable dependiente:** Conservación productiva de los recursos pesqueros.

### d. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
VARIABLE INDEPENDIENTE: VIABILIDAD DEL BIONEGOCIO	ECONOMICA	BALANCE GENERAL	SOLES
		ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	SOLES
		FLUJO DE CAJA	SOLES
	FINANCIERA	VAN	SOLES
		TIR	%
		R: B/C	SOLES
		ANALISIS DE SENSIBILIDAD	SOLES
VARIABLE DEPENDIENTE: CONSERVACIÓN PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS PESQUEROS	PLAN DE MANEJO DE RECURSOS PESQUEROS	VOLUMEN DE EXTRACCIÓN	t, kg,
		TAMAÑO DE ESPECIES	m, cm
		DIVERSIDAD DE ESPECIES	Numero de especies

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Objetivos General**

Evaluar la viabilidad de un plan de bionegocio de recursos pesqueros en comunidades indígenas Kandozi de la cuenca del Chapuri.

### **b. Objetivos Específicos**

- Determinar la rentabilidad económica del plan de Bionegocios.
- Evaluar los ratios financieros del plan de Bionegocios.
- Verificar los resultados del cumplimiento del plan de manejo pesquero en la cuenca del Chapuri.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Los territorios ancestrales del pueblo Kandozi, que comprende el complejo de cochas del lago Rimachi, es una zona con una gran biodiversidad y potencial para desarrollar nuevas líneas productivas de su megabiodiversidad biológica, entre ellos sobresale son los recursos pesqueros por su abundancia y biodiversidad, sin embargo aún no ha sido capaz de consolidar una oferta de bienes y servicios para los mercados locales, regionales y nacionales.

Uno de los bionegocios que se encuentra actualmente en operación en la zona es el de comercialización sostenible de pescado congelado, promovido por el PROFONANPE en varias comunidades del complejo del lago Rimachi y la cuenca del Chapuri, y conducido por la Asociación de Pescadores Artesanales Katinbaschi

Esta asociación se creó en el 2011 y recibió apoyo para la comercialización de pescado fresco salado del Fondo Concursable del de PROFONANPE.

Posteriormente con el financiamiento para la producción de hielo y comercialización de pescado congelado, constituyendo actualmente sus operaciones económicas. Gracias a ello, su impacto en el mercado del pescado en la zona del lago Rimachi ha sido muy importante, lo que se ha traducido en la mejora de la calidad de vida de los pescadores kandozi de la cuenca del Chapuri.

Actualmente Katinbaschi cuenta con valiosa experiencia y se ha logrado posicionar en una fracción significativa del mercado del pescado de la región, encontrándose en una etapa de consolidación, con proyecciones para crecer y captar una mayor porción del mercado. Sin embargo, requiere de apoyo técnico-financiero y marketing para escalar a un nivel mayor de planificación a fin de incrementar la eficiencia de su gestión. De no lograrlo, podría quedar rezagado con respecto a la fuerte competencia que enfrenta por parte de los antiguos comerciantes y patrones, pudiendo llegar incluso a ser desplazada totalmente del mercado del pescado.

Por esta razón, y a fin de implementar se requiere de la elaboración de un plan de bionegocios y que juntamente con los socios de Katinbaschi y con su plena participación, ayude a elaborar su plan de bionegocios, en concordancia con el propósito del proyecto Humedales del Datem.

Es por ello que a través de la Asociación Katinbaschi, los dirigentes emprendedores y con una visión de futuro, quieren tener una organización eficiente, rentable y competitiva, con responsabilidad social y desarrollando una conservación productiva de sus recursos pesqueros. Es decir desean un tipo de empresa que en el mediano y largo plazo sea capaz de distribuir de manera justa los beneficios derivados del uso de los recursos pesqueros a los

accionistas, los trabajadores, los clientes y consumidores, el Estado y la sociedad. Para ello requieren un plan de bionegocio que le permita evaluar la viabilidad comercial, organizacional, funcional, técnico-productiva y económica, financiera del desarrollo del bionegocio en recursos pesqueros en la zona del complejo del lago Rimachi, en el Distrito del Pastaza, Daten del Marañón.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. MATERIALES**

##### **a. De Campo:**

- GPS.
- Machete.
- Libreta de campo
- Encuesta/ficha de observación de campo
- Cámara fotográfica

##### **b. De Gabinete:**

- Información secundaria generada por el proyecto.
- de escritorio en general.
- Computadora.
- Impresora – escáner.
- Cámara fotográfica.
- USB, etc.

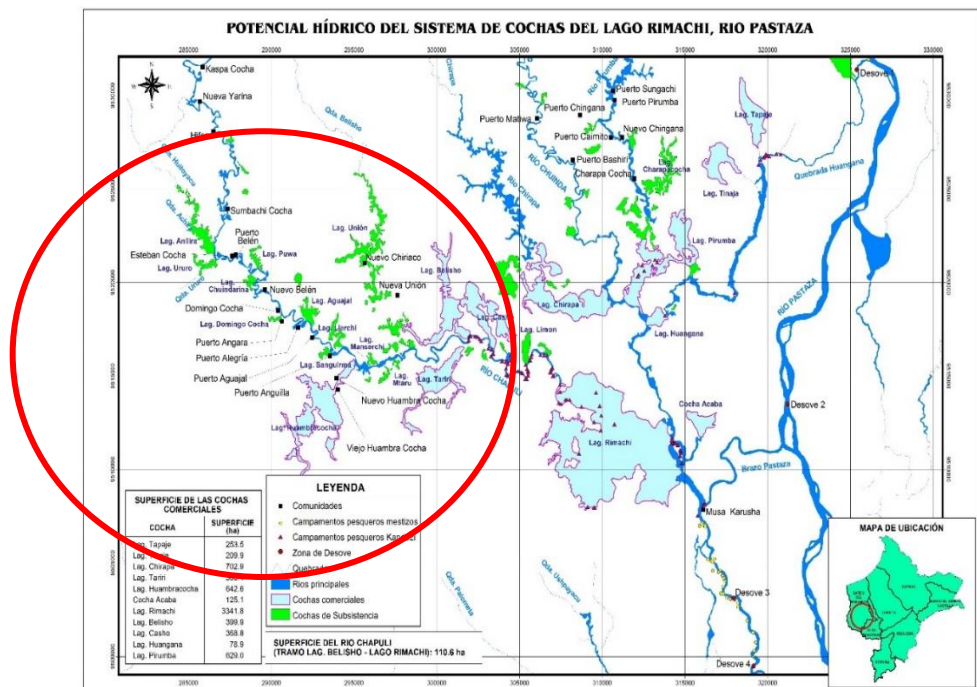
##### **c. De gestión de la Asociación:**

- Libros contables
- Registros de compra
- Registros de venta
- Registros/reportes de patrimonio.
- Documentos y actas de constitución/creación de la asociación
- Actas de asamblea y constitución de directiva

## 2.2. UBICACIÓN DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PLAN DE BIONEGOCIO DE KATINBASCHI

El presente estudio se ubica en la Región Loreto, provincia del Datem de Marañon, rio Pastaza, Lago Rimachi, y que involucra a comunidades de la Etnia Kandozi de la Cuenca del Chapuri. En el mapa 1 se muestra el potencial hídrico del sistema de cochas del Lago Rimachi, donde se puede apreciar la ubicación de la cuenca del Chapuri y la comunidad de Nueva Yarina, así como las otras comunidades locales en el ámbito de ejecución del presente estudio. El acceso a la zona es por vía fluvial a través del rio Pastaza, hasta la desembocadura del lago Rimachi y luego en embarcaciones más pequeñas hasta la comunidad de Yarina en la cuenca del Chapuri.

**Mapa 1: Mapa de influencia del Plan de Bionegocio Katinbaschi**



## **2.3. MÉTODOS**

El método de investigación a emplear en el presente estudio, es del tipo descriptivo no experimental, horizontal, retrospectivo y prospectivo. Para ello se evaluó la gestión de la asociación mediante los ingresos y los costos de producción, para determinar la validación económica financiera. Se procedió de manera minuciosa acopiar los datos generados por la asociación para hacer los cálculos de los ingresos, egresos y análisis financiero siguiendo los procedimientos del análisis económico y los cálculos de los ratios financieros para elaborar el plan de bionegocio.

### **2.3.1. Metodología desarrollada en el estudio**

La metodología desarrollada se fundamenta en el Manual de Bionegocios PromPeru- Ministerio del Ambiente.(2013), y que desarrolla el mapa conceptual del plan de Bionegocios que comprende las siguientes etapas secuenciales:

1. Idea del bionegocio
2. Resumen ejecutivo
3. Antecedentes
4. Aspectos generales para el comercio regional, nacional e internacional
5. Plan estratégico del bionegocio
6. Estudio técnico
7. Estudio económico financiero

## **2.4. DISEÑO**

La información primaria se ordenará en hojas Excel (base de datos), clasificándose de acuerdo a la información producida en cada indicador, mientras que la generada de los libros contables de la Asociación se ordenaran en flujos con información de ingresos, egresos, para realizar los cálculos correspondientes de las ratios económicos y financieros del de Plan de Bionegocio.

### **2.4.1. Estructura del Plan de Bionegocios**

Según el Manual de Bionegocios PromPeru- Ministerio del Ambiente. (2013) el plan de Bionegocios debe tener la siguiente estructura:

#### **I. Resumen Ejecutivo**

#### **II. Antecedentes**

- Historia y estructura de la empresa
- Principales productos, mercados, clientes y competidores
- Manejo de la biodiversidad.
- Rendimiento histórico-financiero

#### **III. Aspectos Generales para el Comercio Nacional e Internacional.**

- Análisis macroeconómico del clima de negocio, político, social.
- Entorno de políticas, normas e instrumentos (estándares y certificaciones) del Biocomercio y ambientales.
- Apertura de mercados (TLC o acuerdos comerciales firmados con el Perú).
- Tendencia de la industria o sector relativo al producto y servicio.



**Análisis de competencia.**

- Estudio del entorno
- Estudio interno
- Estudio de mercado
- Estudio prospectivo
- Tendencias de consumo relativas al producto o servicio.
- Perfil y medición del mercado consumidor.

**IV. Plan Estratégico del Bionegocio.**

- Visión, misión, objetivos, metas e indicadores.
- Análisis FODA y potencial exportador
- Objetivos, estrategias, metas e indicadores
- Sistema de seguimiento y evaluación.

**V. Estudio Técnico (instrumentos con enfoque en criterios del Biocomercio y normas ambientales).**

- Plan organizacional.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones.
- Plan de gestión de la exportación.
- Plan de manejo ambiental.

**VI. Estudio Económico-Financiero.**

- Proyecciones de inversiones, ingresos, egresos.
- Flujo de caja, estado financiero y balance.

**VII. Apoyo Gubernamental y Alianzas**

#### **2.4.2. Estadística a emplear**

Se empleó estadística de tendencia central la media, la moda, etc. Para los estados económicos ingresos, costos, beneficios, flujos de caja y estados de pérdida y ganancias; mientras que para los indicadores de rentabilidad financiera se utilizara las ecuaciones de regresión para cálculos del VAN del TIR y la R: B/C.

## **CAPÍTULO III**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **3.1. MARCO TEÓRICO**

##### **3.1.1. Antecedentes de la investigación**

###### **a. Antecedentes de la asociación**

El 30 de agosto del 2010, se reunió en asamblea la comunidad de Yarina y en ella se creó la Asociación de Pescadores Artesanales “Katinbaschi” de la etnia Kandozi de la comunidad nueva Yarina en la cuenca del Chapuri (10 comunidades), por iniciativa de la organización FECONACADIP, siendo su presidente el Sr. Sundi Simon Kamarampi.

Inicialmente la asociación contó con 45 socios y fue creada para comercializar pescado fresco salado, debido a la desigual e injusta relación en el pago y en el peso de parte de los intermediarios (“patrones”) a los pescadores Kandozi. La Asociación formada por los propios comuneros busca comercializar directamente el pescado (de cochas manejadas), obteniendo el margen de utilidad que antes se quedaba el intermediario, y con ello hacer pagos justos y oportunos a los pescadores Kandozi por su pescado fresco salado.

Asimismo, acordaron: implementar un bazar con artes, accesorios de pesca, productos de primera necesidad y otras mercaderías necesarias que les beneficie en el mismo lugar evitando costos excesivos al viajar a la ciudad de San Lorenzo; personas ajenas no

autorizadas no tendrán derecho a ingreso a la zona y no habrá contratos de pescadores por intereses particulares; y que la comunidad garantiza y declara que la explotación de los recursos será coordinada con la organización y el Ministerio de Pesquería a través de un plan de manejo sostenible.

Por las dificultades iniciales de toda organización, el 26 de noviembre de 2010 se convocó a una nueva asamblea en la comunidad de Nueva Yarina, en la cual se hizo los cambios, eligiéndose la primera junta directiva del Comité conformada de la siguiente manera:

Presidente : Gunter Yandari Hernando

Secretario : Fidel Macho Kamarampi

Tesorero : Akumpari Kamaranpi Maria

Fiscal : Marazo Machquina Alejandro

Vocal : Fidel Yandari Hernando

Este comité, contando con el apoyo de FECONACADIP, preparó el proyecto, que presentó a un Fondo Concursable, siendo declarado ganador, recibiendo el apoyo del Proyecto Pastaza Morona para formalizarse, el cual se inició con la inscripción en Registros Públicos de Yurimaguas. con el nombre de Asociación de Pescadores Artesanales “Katinbaschi”, lo que se concretó el 3 de diciembre de 2010 y también la elaboración de su Estatuto. Asimismo, este fondo fortaleció con capacitaciones a la directiva, la capitalización y financiamiento para la comercialización inicial de 4 T de pescado fresco salado proveniente de cochas manejadas y que le permitió continuar operando autónomamente.

El año 2013 la Asociación “Katinbaschi” conjuntamente con la Asociación “Taaki”, reciben ayuda a través de un proyecto para instalar una fábrica de hielo; a partir del 2014, la gestión de la fábrica de hielo es responsabilidad de “Katinbaschi”. Iniciando a partir de esa fecha la diversificación, con la producción de pescado enfriado de diversas especies; lo que ocasionó un incremento del volumen y cambio de las características en el transporte del producto. En esta etapa se adquieren las cajas Isotérmicas para mejorar el traslado del pescado congelado, lo que obligó a alquilar otros medios de transporte para el traslado interno y externo de la producción.

Asimismo, en el año 2015, la asociación logra el reconocimiento de PRODUCE, así como, las constancias de pescador para sus asociados, lo que facilitó el desarrollo normal desarrollo de la actividad extractiva y la comercialización de la producción.

Actualmente la Asociación tiene 120 asociados, ha ratificado y en algunos casos ha renovado algunos cargos de su junta directiva en febrero del 2017, el último cambio de la secretaria se realizó en enero del 2018 y la junta directiva vigente es como sigue:

Presidente : Gunter Yandari Hernando  
Secretario : Fidel Yandari Hernando  
Tesorero : Santiago Chuinda Pakunda  
Fiscal : Carlos Kamarampi Kovi  
Vocal : Tsimbo Yangora Kamarampi

**b. Desempeño Económico Financiero de la Asociación**

Para construir la historia del desempeño económico y financiero de la Asociación "Katinbaschi", se recurrió a los registros del Proyecto Pastaza Morona (Sistematización de la experiencia de emprendimientos de bionegocios y de la creación de áreas de conservación ambiental en el marco del Proyecto Pastaza Morona, 2014), y declaraciones verbales del Presidente de la asociación. No se evidenció registros económicos y financieros de la Asociación.

En el año 2012, se recibió financiamiento de S/. 42,059; se desarrolló cuatro campañas de pescado fresco salado. En total vendió 7,370 kg de pescado, obteniendo S/. 31,410 de ingresos brutos, y a eso sumó S/. 5,643.5 de ventas de su tienda rural, obteniendo ingresos brutos totales de S/. 37,053.5. Sus costos de operación fueron S/. 34,974, incluyendo los costos de ventas en la tienda rural, siendo la depreciación de sus activos S/. 1,505 (10 %). El resultado neto de la operación, fue de S/. 2,079.5 antes de impuestos.

En el año 2013, se compró 12,183.5 kg de pescado, pagando S/. 33,625 a 60 pescadores. En promedio cada pescador vendió 203 kg de pescado y obtuvo S/. 560 de ingresos brutos. A través de las tiendas rurales los socios adquirieron motores peque peque (16), otros bienes, como radios (30), y diversos productos básicos que les significó un mejoramiento notable de su nivel de vida. Pero, se presentan problemas en la recuperación de los habilitos, algunos pescadores consideraron que era dinero del Estado y que no estaban obligados a devolverlo.

En el 2014, se reporta tener un capital de trabajo de S/. 50,000 y ha llegado a comercializar 15 t de pescado entre fresco salado y congelado.

En el año 2015, la Asociación opera autónomamente, tiene su propio capital de trabajo, y lo hace a escalas cada vez mayores, solo en una campaña han comercializado 7 t de pescado entre fresco salado y congelado.

2016: Se opera en las mismas condiciones que el año anterior. La asociación tuvo dificultades para atender el incremento de la producción por la limitada capacidad de transporte.

En el 2017, se continúa operando a escalas cada vez mayores. Se reporta incrementos en el volumen de compra y comercialización: pescado fresco salado solo en temporada de abundancia 40 t (4 remesas de 10 t menos el 10 % por reducción de peso, 36 t efectivas) y pescado enfriado 40 t, y que produjo egreso S/. 154 640 en el pescado fresco salado y de S/. 191 360 en el pescado congelado. Los ingresos en pescado fresco salado fueron de S/. 180,000 y en pescado congelado de S/. 280 000. Obteniéndose un utilidad bruta, 214,000 nuevos soles, sin considerar el funcionamiento de la tienda comunal.

En este mismo año, la asociación a través de su Presidente, intento acceder al sistema financiero a través de un préstamo bancario, para mejorar la capacidad de comprar, hizo todos los tramites respectivos, pero finalmente no procedió, porque uno de los socios de la junta

directiva, tenía deudas en el sistema financiera. Por lo cual el préstamo fue rechazado.

### **c. Conservación de recursos pesqueros en la zona**

Entre los años 2011 y 2015, las comunidades y pescadores Kandozi implementan un plan de manejo pesquero (PROMAPE), el cual consistía en desarrollar acciones, para el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros, como son la prohibición de extracción en los periodos de desove de los peces; los tamaños de captura de peces (mallas 4 pulgadas a más); prohibición estricta en el uso de productos tóxicos y dinamita para pescar. Destacando una medida ambiental relacionado con el uso de pilas, linternas, plásticos y latas que son utilizados por los pescadores kandozis, los cuales deben ser recolectados para ser enterrados en la parte posterior de cada comunidad, en coordinación con los responsables de salud y promotores locales. Este plan principalmente favoreció el incremento el stock y el volumen de extracción de pescado, permitiendo a la asociación mayores volúmenes de compra y asimismo, propicio la presencia de un mayor número de rematistas intermediarios en la zona del lago Rimachi.

#### **3.1.2. Procedimientos para la elaboración de planes de negocios**

La metodología desarrollada se fundamenta en el Manual de Bionegocios PromPeru- Ministerio del Ambiente.(2013), y que de forma resumida comprende:



- Todo negocio empieza siempre con una idea por hacer algo. El emprendedor descubre, de manera intuitiva o analítica, las oportunidades de hacer nuevos negocios, esperando que satisfagan necesidades y expectativas de los consumidores. Logrando identificar la idea potencial que se convertirá en Bionegocio.
- Seguidamente, la idea potencial de Bionegocio hay que examinar con cuidado diferentes elementos que la convertirán en una iniciativa empresarial exitosa y analizar el terreno donde ingresará, así como sus capacidades empresariales.
- El diagnóstico de la situación actual sobre el entorno general del país en el que ingresará el nuevo producto (economía, política y social); el entorno específico del sector y su cadena de valor general donde se desenvolverá (competidores directos, proveedores, productos sustitutos, compradores); el estudio de mercado y un análisis interno de la empresa (desde las actividades para la producción física de producto o servicio, y sus actividades de apoyo) aportarán componentes suficientes para establecer el presente de la empresa y su contexto. Asimismo, la identificación de elementos relevantes de los estudios de diagnóstico — que puedan convertirse en tendencias, las cuales configuren escenarios futuros— es el trabajo que se desarrolla en el estudio prospectivo.
- Con el presente y futuro identificados, es hora de planificar de manera integral el desarrollo de la idea de Bionegocio. Se revisa o construye la misión y visión; es decir, el presente y futuro de lo que es y quiere ser la empresa. Se analizan y priorizan las oportunidades

y amenazas directas para la idea de Bionegocio (gracias a los estudios del entorno y de mercado), así como las fortalezas y debilidades relevantes (en virtud del estudio interno), las cuales serán necesarias para la formulación de objetivos, estrategias y metas a conseguir.

- Llegado este momento, el emprendedor o equipo de trabajo organizarán la empresa para la comercialización; es decir, crearán el plan de organización (modificación de su estructura orgánica u organigrama vía la conformación de un nuevo departamento, o nuevas funciones y recursos humanos); el plan de marketing (con el establecimiento de la mejor fórmula entre el producto, precio, plaza y la promoción a realizar);
- El plan de operaciones (con el desarrollo de modificaciones en los sistemas y procesos productivos); el plan de gestión de la exportación (con el análisis de todos los detalles del proceso de exportación del Bionegocio)
- y finalmente el plan de manejo de la biodiversidad (con énfasis en el cuidado por los ecosistemas, el uso responsable de los recursos y la participación de los beneficios de las comunidades nativas).
- Culmina esta construcción desarrollando la evaluación económico-financiera, y estableciendo la metodología de seguimiento y evaluación de las metas fijadas para la puesta en marcha de la idea de Bionegocio.

## **3.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **3.2.1. Sobre Planes de bionegocio**

Según el Manual de para la Elaboración de planes de Negocios PROMPEX (2007) menciona que un plan de bionegocios es un estudio «detallado» que permite evaluar las posibilidades de inversión en un producto o servicio en particular, en un contexto determinado y con ciertos recursos disponibles, con el fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental del proyecto. Asimismo, enfatiza que el plan de bionegocios también debe ser considerado como un instrumento de equilibrio entre los beneficios sociales, económicos y ambientales, es decir, debe llevar a la generación de un desarrollo sostenible, lo que es definido como el compromiso de satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Lo cual diferencia, las empresas tradicionalmente, han considerado para la viabilidad de los negocios únicamente criterios económicos; sin embargo, hoy en día deben considerarse también las variables sociales y ambientales.

Asimismo, el Manual de para la Elaboración de planes de Negocios PROMPEX (2007) precisa que todo plan de bionegocios debería desarrollarse antes de iniciar cualquier actividad emprendedora. Es necesario recordar que en un entorno cada vez más cambiante, competitivo y globalizado, la «intuición» por sí sola ya no es suficiente para comenzar un nuevo negocio e invertir importantes recursos. En todo caso, hoy en día son muy pocos los inversionistas que toman decisiones basándose exclusivamente en la intuición.

Según el Manual de para la Elaboración de planes de Negocios PROMPEX (2007), el plan de bionegocios es una herramienta indispensable para evaluar la viabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental de un negocio y ponerlo en marcha; además, sirve como una herramienta de planificación, previsión, monitoreo y control.

Un plan de bionegocios “obliga” a los promotores a:

- Identificar y analizar oportunidades de negocio sobre la base de un estudio real en vez de hacerlo por simple intuición o suposición.
- Promover el análisis de posibles mercados en función a la valoración de necesidades insatisfechas y, por lo tanto, la identificación de una demanda real y no simplemente imaginaria.
- Determinar cuáles serán los objetivos, políticas y estrategias de gestión más adecuadas para el logro de los objetivos de los promotores e inversionistas.
- Demostrar la viabilidad económica, financiera y de mercado de algún producto o servicio de la biodiversidad, tomando en cuenta los costos ambientales y sociales en los que deberá incurrir con el fin de protegerla.

Por ello, todo plan de bionegocios deberá responder a las siguientes preguntas, más allá de la rentabilidad económica y viabilidad operativa y de mercado:

- ¿En qué medida, la comunidad se beneficiará directa e indirectamente de las actividades de la empresa?

- ¿Qué actividades de conservación o regeneración de las especies desarrolla la empresa para lograr la eco-eficiencia?
- ¿Qué medidas deben aplicarse para reducir el impacto ambiental y social?

### **3.2.2. Inversión**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009, la inversión, son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios. Las Inversiones a través de Proyectos, tiene la finalidad de plasmar con las tareas de ejecución y de operación de actividades, los cuales se realizan previa evaluación del Flujo de costos y beneficios actualizados. Esta etapa abarca los gastos efectuados con el propósito de implementar la estructura productiva. El monto varía para cada sistema y está en función de los componentes que varían.

### **3.2.3. Financiamiento**

Según J. Baluarte et.al. 2003. El financiamiento considerado está dado por el aporte propio ya que no existen líneas de crédito orientado a esta actividad. Sin embargo, el diseño de los sistemas agroforestales con la inclusión de cultivos temporales de ciclo corto, semiperennes de ciclo mediano y permanente como los forestales, normalmente permiten flujos de ingresos que sirven para cubrir las necesidades del proyecto.

Es necesario resaltar que en la estructura de costos el principal componente de la inversión constituye los jornales utilizados en la instalación de los sistemas agroforestales, que para este caso puede ser cubierta por la mano de obra familiar, reduciéndose considerablemente este rubro.

### **3.2.4. Presupuesto de ingresos y costos**

#### **- Ingresos**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009, un segundo factor importante que influye sobre la demanda de un bien es el ingreso. Manteniendo todo lo demás constante, si el ingreso aumenta, el consumidor tendrá una mayor capacidad para comprar más de todos los bienes. Por otro lado, cuando este disminuye, el consumidor podrá comprar menos. Los ingresos se derivan de la comercialización de la producción obtenida de los cultivos. Para la valorización de la producción se puede utilizar los precios de venta en chacra o de mercado.

#### **- Costos**

Según García, A. J. Salinas. Jul. 2018. Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos. Este rubro está constituido por los gastos de operación que ocurren durante la vida útil del proyecto.

### **3.2.5. Estados Financieros**

Según J. Baluarte et.al. 2003. En este apartado se presenta las proyecciones del estado de pérdidas, ganancias y flujo anual para el horizonte del proyecto. Los estados financieros son informes contables estandarizados que ponen en evidencia la situación financiera, ya sea durante un periodo determinado o en un momento específico en el tiempo; también permiten que los usuarios tomen decisiones racionales sobre las inversiones, créditos, y otras decisiones semejantes.

### **3.2.6. Estado de Pérdidas y Ganancias**

Según J. Baluarte et. al. 2003. Se formuló de acuerdo a las proyecciones estimadas de ingresos y costos, cuyos resultados para cada uno de los sistemas. El estado de pérdidas y ganancias describe la gestión económica que ha tenido un proyecto durante un periodo de tiempo específico; también nos indica, al comparar ingresos y egresos, el resultado de las operaciones mediante la rentabilidad contable del proyecto. Si los ingresos son mayores que los egresos entonces, en el periodo en mención, existirá utilidad. De lo contrario, existirá una pérdida en dicho ejercicio.

### **3.2.7. Evaluación Económica**

Según Fernando, J. M. Peña. 2003. La Evaluación Económica de proyectos ha ganado espacio en la teoría y política Económica, generando muchas técnicas y herramientas que permitan encontrar los beneficios y costos que un proyecto de inversión o política, genera para la sociedad, es decir, mide la contribución del proyecto al bienestar

nacional, regional e individual. Uno de los problemas más importantes en economía es buscar la forma de asignar los recursos escasos entre sus mejores usos alternativos: distribuir los insumos y/o factores productivos para la producción eficiente de bienes y repartir en forma óptima los diferentes bienes y/o servicios entre los consumidores. Esto constituye el problema central de la ciencia económica y es la justificación básica de la evaluación de proyectos. Este problema ha llevado a buscar alternativas de utilización de recursos por parte de la sociedad y elegir la más apropiada.

El tema ha sido discutido en la economía del bienestar aplicada, que busca cuantificar los beneficios y costos de las diferentes alternativas.

La evaluación económica no se limita al análisis de un solo grupo, busca identificar los efectos de determinada acción económica sobre la sociedad.

### **Objetivo de la Evaluación Económica**

Según Fernando, J. M. Peña. 2003. La evaluación económica tiene como objetivo identificar los impactos de un proyecto o política en el bienestar de la colectividad nacional y les concede valor de acuerdo con el cambio en el bienestar que resulta de dicho impacto.

### **3.2.8. Evaluación Financiera**

Según Fernando, J. M. Peña. 2003. La utilidad de la evaluación financiera radica en determinar si el proyecto es rentable en términos de costos y beneficios para los productores. En este caso para los productores Arroz y Yuca, se hace necesario evaluar los ingresos y costos incurridos en la producción.



El enfoque utilizado para la evaluación financiera del estudio es el denominado "marginal" o "incremental", que básicamente consiste en determinar los ingresos y egresos que el proyecto genera.

Un proyecto involucra una inversión de capital, la que normalmente se produce en los periodos iniciales con la esperanza de obtener resultados positivos.

### **3.2.9. La Tasa de Interés o Costo de Oportunidad**

Según Fernando, J. M. Peña. 2003. La tasa de interés o Costo de oportunidad es la tasa que refleja el costo de oportunidad de los dineros del inversionista. Así constituye la tasa de rendimiento con la cual se compararán los resultados de los proyectos de inversión. Así mismo la tasa de interés es la cantidad que se abona en una unidad de tiempo por cada unidad de capital invertido.

### **3.2.10. Valor Actual Neto (VAN)**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. También conocido como valor presente neto, es el valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto. La tasa con la que se descuenta el VAN representa el costo de oportunidad del capital (COK), que es la rentabilidad que estaría ganando el dinero de utilizarlo en la mejor alternativa de inversión.

#### **Interpretación del VAN y criterio de decisión**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Una vez obtenido el flujo de caja del proyecto (beneficios y costos), se puede calcular el VAN

utilizando los beneficios netos de dicho flujo. La realización o no de un proyecto dependerá del valor que éste obtenga. Así, un proyecto debe ser aceptado cuando su VAN sea mayor que cero y debe ser rechazado cuando éste sea menor que cero.

Los intervalos relevantes que puede tomar este indicador son los siguientes:

- a)  $VAN > 0$ . Si el VAN es mayor que cero es recomendable realizar la inversión en el proyecto analizado. Un valor mayor a cero indica que se obtendrá una ganancia respecto a la inversión en la mejor alternativa.
- b)  $VAN = 0$ . Si el VAN es igual a cero, para el inversionista es indiferente realizar la inversión en el proyecto u optar por la mejor alternativa.
- c)  $VAN < 0$ . Si el VAN es menor que cero, el proyecto no resultará mejor que su alternativa, por lo que el inversionista deberá decidir no llevarlo a cabo.

### **Ventajas y desventajas del VAN**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Utilizar el valor actual neto como índice de rentabilidad para analizar un proyecto brinda ciertas ventajas:

- a) El VAN es un indicador que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo; es decir, considera el costo de oportunidad del capital del inversionista.
- b) En el caso de proyectos mutuamente excluyentes, el VAN permite seleccionar eficazmente cuál de ellos realizar.

A pesar de ser uno de los mejores indicadores de rentabilidad, presenta también algunas desventajas:

- a) El problema radica en que el inversionista no necesariamente cuenta con toda la información necesaria del mercado para realizar un cálculo preciso del costo de oportunidad. Por lo tanto, puede calcular un costo de oportunidad que no representa realmente su mejor alternativa, lo que puede llevar a valores inflados o subvaluados del VAN.
- b) Otro problema del VAN está ligado a su interpretación. El VAN es muchas veces mal entendido, ya que no es una tasa sino un valor absoluto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

$I_0$ : Inversión en el periodo cero.

$V_t$ : Beneficios del periodo

$K$ : Tasa de interés o costo de oportunidad del capital

### 3.2.11. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Es una tasa porcentual que indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece invertido en el proyecto; también menciona, que la Tasa Interna de Retorno, es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de ingresos futuro.

### **Interpretación de la TIR**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Para entender mejor la TIR, ésta puede ser interpretada como el máximo costo al cual un inversionista podría tomar prestado dinero para financiar la totalidad de un proyecto y ser capaz de repagar tanto el capital como los intereses del financiamiento con su producción, perder dinero. Es necesario tener en cuenta que la TIR sólo considera la rentabilidad del dinero invertido en el proyecto que permanece dentro del mismo y no aquellos flujos de efectivo que el inversionista saca del proyecto.

### **Criterio de decisión de la TIR**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Consiste en aceptar un proyecto cuando éste tenga una TIR mayor al costo de oportunidad del capital (COK); es decir, cuando la rentabilidad que obtenga el capital en el proyecto sea mayor que la ofrecida por la mejor alternativa. De manera similar al caso del VAN, tenemos tres intervalos relevantes:

- a)  $TIR > COK$ . Si TIR es mayor al costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es superior al mínimo aceptable para la realización de un proyecto. Entonces, el proyecto debería ser aceptado.
- b)  $TIR = COK$ . Si TIR es igual al costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es igual al interés que recibiría al invertir dicho capital en la mejor alternativa. Por lo tanto, para el inversionista es indiferente entre invertir en el proyecto o en la mejor alternativa de inversión, pues ambos generen igual rentabilidad.

- c)  $TIR < COK$ . Si TIR es menor al costo de oportunidad del capital, el proyecto se rechaza pues su rendimiento es menor al de la mejor alternativa posible.

### **Ventajas y desventajas del TIR**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. La TIR nos brinda un porcentaje de rentabilidad por lo que es fácilmente comprensible, en comparación con el VAN que otorga un valor monetario que es más difícil de explicar.

Sin embargo, este indicador presenta ciertas desventajas:

- a) No es apropiado utilizar la TIR para proyectos mutuamente excluyentes si éstos tienen distinta escala o duración, o diferente distribución de beneficios.
- b) Un mismo proyecto puede tener diferentes tasas de retorno porque existen muchas soluciones a la ecuación. En estos casos, es apropiado no usar este indicador ya que no se sabría cuál tasa utilizar para elegir el proyecto o para compararlo con otras alternativas.

Se calcula actualizando todos los valores del flujo neto de caja, según la siguiente fórmula:

$$0 = \left[ \sum_{i=0}^n \frac{(I - C)}{(1 + \delta)^n} \right]$$

Dónde:

$i$  = Periodo de vida útil del proyecto.

$n$  = Máximo valor que alcanza el periodo de vida útil.

$I$  = Ingresos del proyecto.

$C$  = Costos del proyecto.

$\delta$  = Tasa de descuento.

### 3.2.12. Relación Beneficio Costo (RBC)

Según Fernando, J. M. Peña. 2003. Es el coeficiente de evaluación de proyectos que resulta de dividir los ingresos netos actualizados entre los egresos netos actualizados a la tasa de interés que representa el costo de oportunidad de capital.

$$RBC = \frac{VPB}{VPC}$$

Donde:

VPB: Valor presente de los beneficios brutos

BPC: Valor presente de los costos brutos

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Es un indicador que permite hallar la relación existente entre el valor actual de los ingresos y el valor actual de los costos del proyecto. Es el cociente que resulta de dividir ambos valores actuales. Este indicador permite determinar si se debe realizar o no un proyecto. Sin embargo, no se debió utilizar solo y es sólo útil para brindar información acerca de un proyecto.

#### Interpretación y criterios de decisión de R B/C

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. El criterio de decisión para este indicador se basa en observar si es mayor, menor o igual a 1.

- a.  $B/C > 1$ . Si el R B/C es mayor a uno, nos indica que el valor presente de los flujos de beneficio es mayor al valor presente de los flujos de los costos. Por lo tanto, se deberá realizar el proyecto, ya que se está obteniendo un beneficio adicional sobre la mejor alternativa la realizarlo.
- b.  $B/C = 1$ . Si el R B/C es igual a uno, el valor actual de los beneficios será igual al valor actual de los costos. En este caso el inversionista

será indiferente entre realizar o no este proyecto pues le brinda la misma rentabilidad que su mejor alternativa de inversión.

- c.  $B/C < 1$ . Si el R B/C es menor a uno, se tiene que el valor actual de los costos es mayor al valor actual de los beneficios. Un proyecto con este ratio no se debe realizar ya que la mejor alternativa ofrece una mayor rentabilidad que la de este proyecto, y si uno decide realizarlo, se está dejando de percibir la ganancia alternativa.

### **Cuando utilizar la R B/C**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Sólo cuando se quiere determinar si un proyecto se debe realizar o no. Este indicador no es recomendable para comparar varios proyectos porque su magnitud absoluta puede ser engañosa.

### **Ventajas y desventajas del R B/C**

Según, Arlette Beltrán Hanny Cueva 2009. Es un indicador que brinda una idea acerca de la relación entre la magnitud de los ingresos y el monto de inversión. Así, revela cuantas veces más están ingresando beneficios al negocio en comparación del monto invertido.

El R B/C tiene dos desventajas

- a. Al igual que en el caso del VAN, es necesario seleccionar el costo de oportunidad del capital. Como se explicó anteriormente, es difícil determinar el verdadero costo de oportunidad del capital ya que existen muchas alternativas de inversión en el mercado y algunas no pueden ser determinadas por los costos de transacción o por falta de información.

- b. No es recomendable su uso en la comparación de proyectos alternativos, pues el flujo de beneficios y de costos puede haber sido tratado de manera no homogénea utilizando diferentes metodologías. Esto trae como consecuencias ratios de beneficios costo no comparable.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. PRINCIPALES PLAZAS DE MERCADO, PRODUCTOS, CLIENTES Y COMPETIDORES**

##### **4.1.1. Plazas de Mercado**

La asociación con sus productos, está ubicado en el sector alimentario, en crecimiento permanente y con una población con suficientes de recursos económicos para consumo. Las principales plazas de mercado de la asociación son los comerciantes mayoristas de las ciudades de Tarapoto, Yurimaguas.

##### **4.1.2. Productos**

Pescado fresco salado: pescado pishtado, lavado y con adición de sal en abundancia y alto contenido de humedad. Se comercializa a partir del tercer día. Los atributos principales son pescado conserva: fresco salado, según especie en sacos de 80 a 100 kg cada uno. No tiene marca, ni presentación definida.

Pescado congelado: pescado grande sin vísceras y pescado medianos con vísceras y enfriado con hielo y recongelado posteriormente. Se transporta en cajas térmicas diferentes especies de pescado y son comercializados a granel por kilos. No tiene marca, ni presentación definida.

### **4.1.3. Clientes**

Los clientes principales a los que atiende la asociación son:

- Comerciante - Mayorista de Tarapoto
- Comerciante - Mayorista de Yurimaguas

Estos clientes usualmente manifiestan y resaltan un buen grado de satisfacción por la calidad de los productos de la asociación.

Los consumidores finales de los productos de la asociación son personas de clase media y baja de la población de origen amazónico de la región Loreto y San Martín.

### **4.1.4. Competidores**

Por las características del producto, la principal competencia que se identifica son los Rematistas-Intermediarios que compran en el lago Rimachi y vende a los Comerciantes - mayoristas en los mercados de Tarapoto y Yurimaguas.

## **4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PRESENTE DE LA ASOCIACIÓN**

### **4.2.1. El entorno general (regional, nacional o internacional)**

#### **➤ Factores Políticos**

En el marco de las próximas elecciones de alcaldes y gobernadores, los candidatos están buscando a los dirigentes de la asociación para comprometerle su apoyo en la campaña y a cambio ofrecerle beneficios, y apoyo para su pueblo. Los líderes de la asociación descuidan sus funciones, debilitando a la asociación.

➤ **Factores Económicos y de Negocios**

- Interés del sector público y privado en convertirse en socios comerciales de los productos de la biodiversidad (bionegocios) con origen de sostenibilidad y de poblaciones indígenas, para mejorar las condiciones de vida.
- Los niveles de ingreso de población en los mercados garantizan la compra de los productos de la asociación

➤ **Factores Sociales**

- La asociación está conformada por 120 socios de la Etnia Kandozi de la Cuenca del Chapuiri en el complejo del Lago Rimachi.
- Mayor presencia de infractores foráneos que ingresan a extraer pescado en la zona.
- Alta incidencia de malaria y anemia de la población de la zona
- Los productos que se entregan en el programa de alimentación escolar afectan la salud de los niños.

➤ **Factores Ambientales**

- Incremento del stock y el volumen de extracción de las diversas especies de peces por la implementación de un plan de manejo de los recursos pesqueros por las comunidades y pesqueros.
- Contaminación de las pesquerías del lago Rimachi por las aguas con pasivos ambientales de la cuenca alta del río Pastaza

➤ **Factores Culturales**

- El pueblo Kandozi, tiene su propio idioma, y un conjunto de comportamientos culturales, basados en un amplio dominio y conocimiento de las cochas y sus recursos, siendo el principal factor para las familias el mantenimiento del idioma, debido a su utilización cotidiana y en casi todas las etapas de elaboración del producto.
- La población amazónica tiene preferencias culturales por el consumo del pescado que proviene de las cochas, quebradas y ríos de la amazonia.
- Los dirigentes de la asociación por el limitado dominio del castellano tienen una desventaja de nivel de comprensión en los mercados, pero si facilita su nivel de comunicación interna entre los asociados.

**4.2.2. Entorno Sectorial Específico**

➤ **Las Fuerzas competitivas del sector**

• **El poder de negociación de los compradores**

Como las ventas que se prevén se harán a los comerciantes mayoristas de las ciudades de la región San Martín, estos tienen la capacidad de comprar toda la producción, por lo tanto, pueden fijar el precio de compra, lo cual se considera como un riesgo para la producción de pescado de la asociación

- **El poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores para la asociación es muy bajo, porque en el mercado de los insumos de accesorios y equipos de pesca, se encuentran muchos proveedores, que ofertan diversos insumos sustitutos. La importancia del volumen, la diferenciación de insumos y el costo de cambiar de proveedor no es relevante porque hay muchos proveedores que ofertan. Por otro lado, los pescadores socios actúan como principales proveedores de pescado, garantizando la viabilidad de la asociación, debido al pago de mejores precios por pesos exactos.

- **La rivalidad entre competidores**

La rivalidad en el sector se da a través de los Rematistas-Intermediarios. La existencia de ingentes recursos pesqueros en las áreas manejadas, ha permitido a la asociación posicionarse en el sector.

La asociación tiene un crecimiento sostenido y a través de un mayor control de sus recursos pesqueros busca liderar el comercio del pescado en la provincia del Datan. No compite en la reducción de costos con un mejor sistema de logística, más bien aprovechan los bajos costos de producción, debido al mínimo procesamiento; pero este mínimo procesamiento limita la capacidad de generar un mayor valor agregado a la

producción. La estrategia es la de aprovechar la diferencia de los precios de compra en la zona y de venta en los mercados.

El producto no presenta diferencias notables con la competencia, lo que si caracteriza a la producción es la calidad (tamaño y especie). No existen mayores barreras de salida del negocio, porque las obligaciones que tiene que cumplir son mínimas.

- **La amenaza de ingreso de nuevas empresas**

En el sector no hay economías de escala, porque hay limitada diferenciación del producto. Relativamente son mínimos los requerimientos de capital y facilidades de acceso a los canales de distribución, no existen regulaciones, pero si se observan barreras socioculturales.

La asociación utiliza tecnologías propias de la zona, y posee infraestructuras mínimas, por lo cual requieren siempre de un capital inicial para poder impulsar el valor agregado de sus productos.

La promoción para la creación de Bionegocios de pescado con el apoyo del Proyecto Humedales del Daten con comunidades Kandozi en el complejo del lago Rimachi no se considera como una amenaza para “Katinbaschi”, sino por el contrario como una fortaleza, para aprovechar economías de escala en la venta de la producción y la compra de equipos y artes de pesca.

- **La amenaza de productos o servicios sustitutorios**

La población tiene preferencia en el consumo del pescado, que puede estar influenciado por la variación de los precios de acuerdo al periodo de abundancia y escasez durante el año; normalmente el sustituto más próximo es el pollo, por su mayor disponibilidad y precios en mercados y restaurantes.

Cadena de Valor del Sector (Mapa de actores y mapa de influencias)

Se presenta de manera simple, un diagrama de la cadena de valor, identificando a los actores con las dinámicas de poder o influencias entre los actores. (Anexo 1).

- **Operadores de la cadena y servicios de operación**

La cadena de valor es operada principalmente por: los socios pescadores, la Asociación, los rematistas intermediarios, Comerciante mayorista y el consumidor final.

Los socios pescadores, extraen los recursos pesqueros, y procesan con el aporte invaluable de la mujer y los hijos que pishtan, lavan, salan. La asociación, compra in situ la producción a los socios pescadores, transportan a su sede central para su posterior resalado, selección y ensacado, luego lo transportan a los mercados. El comerciante Mayorista compra toda la producción a la asociación y lo distribuye. Consumidor, es el que compra los productos en los mercados como consumidor final.

Para el caso del pescado enfriado, los socios procesan el pescado enfriándolo con hielo en cajas. La asociación, compra in situ la producción, lo transportan a su sede central para su posterior reenfriado, selección, acondicionado en cajas Isotérmicas para luego transportarlo a los mercados.

Los rematistas intermediarios realizan para ambos productos los mismos procesos antes descritos en la zona y con el resto de actores en la cadena de valor.

En este mismo nivel se ubican las empresas que brindan servicios operacionales en la cadena de valor, se identifican empresas (grifos flotantes) que proveen combustible para los actores de la cadena de valor; Por otro lado, la asociación habilita con artes y accesorios de pesca, sal, hielo para el caso de pescado enfriado y otros productos básicos a los socios. También existen otras empresas que dan servicios de alquiler de botes y transporte fluvial y terrestre.

➤ **Servicios de apoyo**

Los servicios de apoyo a nivel meso de la cadena de valor esta principalmente constituida por las federaciones de la etnia Kandozi. Asimismo, la asociación cuenta con el valioso soporte técnico económico y financiero del Proyecto Construyendo Resiliencia en los Humedales de la Provincia Datem del Marañón, Perú del PROFONAMPE.



➤ **Entidades reguladoras (Estado y otros)**

SANIPES: El organismo regulador más importante es Organismo Nacional de Sanidad Pesquera, autoridad nacional con amplias competencias en el sector pesquero entre ellas, la certificación oficial sanitaria.

DIREPRO: Su finalidad es “promover las actividades extractivas y productivas comprendidas dentro de su ámbito, haciéndolas competitivas en los mercados internos y externos, basado en el principio de sostenibilidad de los recursos y su aprovechamiento responsable en armonía con la preservación del medio ambiente, en beneficio de la población y contribución para el desarrollo sostenible de la región.

**4.2.3. El Análisis de la cadena de valor interna**

➤ **Actividades Primarias**

**a. Logística Interna**

La logística interna para el pescado fresco salado y enfriado, comprende las siguientes atapas:

- Las empresas brindan servicios que proveen lubricantes y combustible.
- La asociación habilita con artes y accesorios de pesca, sal, hielo y otros productos básicos a los socios.
- Las empresas o personas naturales dan servicios de alquiler de botes, transporte fluvial y terrestre.

**b. Infraestructura interna**

La asociación solo dispone de infraestructura básica, con una limitada capacidad de almacenamiento del producto en la zona y carecen de almacenes en las ciudades donde comercializa. Igualmente tiene un equipamiento bastante sencillo para operar:

- Un bote de madera de 3 T de capacidad de carga.
- Un bote de madera de 0.8 T de capacidad de carga.
- Un motor fuera de borda de 15 HP.
- Un motor peque peque de 5.5 HP.
- Gestionan una tienda comunal abastecida de artes e insumos de pesca y bienes de consumo más solicitados por los pobladores rurales de la zona.
- Disponen de una fábrica de hielo, pero tiene altos costos de producción por el consumo de combustibles fósiles.
- Generador eléctrico y congelador.

**c. Operaciones**

En el caso de pescado fresco salado, las operaciones se inician cuando los socios pescadores, extraen los recursos pesqueros, y lo procesan, con el aporte invaluable de la mujer y los hijos, que pishtam, lavan y salan. La asociación, compra in situ la producción a los socios pescadores, transportan a su sede central para su posterior resalado, selección y ensacado, luego lo transportan en lanchas a los mercados. Mayorista - intermediario, de Yurimaguas y Tarapoto.

En el pescado congelado, las operaciones se inician cuando los socios pescadores, extraen los recursos pesqueros, y procesan mínimamente, enfriándolo el pescado con hielo en cajas. La asociación, compra in situ la producción a los socios pescadores, lo transportan a su sede central para su posterior reenfriado, selección, y acondicionado en cajas térmicas para luego transportarlo en lanchas a los mercados. Mayorista - intermediario, de Yurimaguas y Tarapoto.

**d. Costos de producción y comercialización**

Se presentan en los cuadros 1 y 2.

**Cuadro 1: Costos de producción y comercialización de  
pescado fresco salado por campaña de 10 t**

Cantidad	Detalle	Medida	Precio	Total
1	Alquiler bote fluvial	Global	1,000.0	1,000.0
30	Combustible	Galones	13.0	390.0
10	Jornal	Global	50.0	500.0
	Viveres	Global		150.0
10000	Pescado	Kg	3.0	30,000.0
	Descarga	Global		500.0
	Selección y reensalado	Global		300.0
100	Sacos	Unid	2.2	220.0
100	reensacado	Unid	4.0	400.0
100	Embarque	Unid	4.0	400.0
100	Flete fluvial	Unid	15.0	1,500.0
100	Desembarque	Unid	3.0	300.0
100	Flete terrestre	Unid	10.0	1,000.0
	Gastos de viaje	Global		2,000.0
	Egresos Totales			38,660.0

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 2: Costos de producción y comercialización  
Pescado Congelado por campaña de 10 t**

Cantidad	Detalle	Medida	Precio	Total
1	Alquiler bote fluvial	Global	1,000.0	1,000.0
30	Combustible	Galones	13.0	390.0
10	Jornal	Global	50.0	500.0
	Viveres	Global		150.0
10000	Pescado	Kg	4.0	40,000.0
10	Jornal	Unid	50.0	500.0
	Plastico y maderas	Global		300.0
30	Flete	Unid	100.0	3,000.0
	Gastos de viaje	Global		2,000.0
	Egresos Totales			47,840.0

**Fuente: Elaboración Propia**

**e. Logística externa de distribución.**

La distribución del producto no lo realiza por pedidos. La asociación realiza el transporte físico del producto cuando tiene completado la cantidad prevista para comercializar. El transporte del pescado fresco salado lo realiza en sacos y el pescado congelado en cajas Isotermicas via fluvial (lanchas) a los mercados de Yurimaguas y Tarapoto, Asimismo, utilizan el servicio de transporte terrestre para los mercados de Tarapoto. Los acuerdos de compra y venta los realiza en forma directa con el comerciante mayorista viendo la calidad del producto y el pago se realiza al contado y en efectivo. No existen pagos adelantados y/o ventas al crédito.

**f. Mercadotecnia y Ventas.**

No se observa la aplicación de una estrategia de venta de sus productos. La comercialización lo realiza principalmente a precios de mercado en los puertos y mercados de Yurimaguas y Tarapoto a los Comerciantes mayoristas.

**g. Servicios Post – Venta.**

La asociación no desarrolla ningún servicio post venta, solo comercializa con intermediarios y rematistas.

➤ **Actividades Secundarias o de Apoyo.**

**a. Abastecimiento**

El abastecimiento de artes, accesorios e insumos de pesca, la asociación tiene garantizado éste, a través de los servicios regulares de los proveedores comerciantes en las ciudades de Yurimaguas y Tarapoto.

**b. Infraestructura**

Existe disponibilidad de infraestructura básica, para alquiler de almacenes, para alquiler de botes, servicios de transporte fluvial regular y terrestre en el ámbito que opera la asociación

**c. Recursos Humanos**

La asociación por sus características carece de una política, para la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del capital humano. Pero cuenta con recursos humanos con conocimientos para la pesca y procesamiento básico del pescado. Además, tienen facilidad de comunicarse porque la lengua materna es el Kandozi.

**d. Innovaciones**

No se observan y/o generan innovaciones en los procesos productivos y en el diseño del producto, por la limitada investigación y transferencia tecnológica en la actividad y en la zona.

### 4.3. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado intenta aproximarse al entorno en el desarrolla sus actividades la asociación.

#### 4.3.1. Características del consumidor

Las características del consumidor son muy comunes para los pobladores de la amazonia peruana, que están acostumbrados a consumir este tipo de pescado.

##### **Culturales**

Los consumidores culturalmente son amazónicos, prefieren consumir pescado de la región bajo diferentes formas de conservación y preparación. Consumen gran cantidad de pescado en épocas de abundancia.

##### **Sociales**

La familia rural tiene gran influencia en el consumo de pescado, la cual se ve disminuida en las grandes ciudades, donde encuentran otros sustitutos al consumo de pescado.

##### **Personales**

El producto pescado congelado o fresco salado es consumido a cualquier edad o ciclo de vida del consumidor. La residencia urbana, el tipo de ocupación (dependiente público) y la mejora de la situación económica del consumidor disminuyen significativamente el consumo de pescado en la población amazónica. Son consumidores cada vez más exigentes, pagan precios diferenciados según especie y calidad del producto.



### **Psicológicas**

En algunas ocasiones hay segmentos de consumidores que tienen arraigadas creencias en el sentido de que el consumo de ciertas especies de pescado como el Yaraqui, Pejetorre y otras especies de piel, ocasionan enfermedades y malestares en la salud.

#### **4.3.2. Análisis de la demanda con enfoque en segmentación**

### **Geográfica**

La demanda se ubica principalmente en el ámbito de la selva baja y alta en las ciudades de expansión urbana, como: Yurimaguas, Tarapoto y en menor escala San Lorenzo.

### **Demográfica**

Los consumidores son personas de todas las edades. La población aproximada de las ciudades que demandan los productos de “Katinbaschi” es de 229 336 habitantes. Son consumidores urbanos y tienen suficientes ingresos económicos para consumir los productos, Estas ciudades tienen una tasa demográfica de crecimiento anual en promedio del 2.34 % (BCR, 2017).

### **Psicográfica**

Consumidores de clase baja y media, de origen amazónico, con alta preferencia por el consumo del pescado de la zona. Con un consumo percapita anual al 2017 de 16,8 kg de pescado (BCR, 2017).

### **Conductual**

Son consumidores que poseen conocimientos sobre las diversas formas de preparación y estado de conservación del pescado. Tiene una actitud más receptiva a los pescados congelados y de mejor estado de conservación.

#### **4.3.3. Análisis de la Oferta como un todo**

La oferta mayoritaria la ofrecen los Pescadores - Rematistas – intermediarios que ingresan a la zona del lago Rimachi. En la zona se identifica la presencia de 20 embarcaciones, con una capacidad de procesamiento de 45 toneladas anuales cada una en promedio (en total 900 T/año). Por su lado la asociación solo procesa y comercializa 63,7 T/año de pescado salado y 64,1 T/año de congelado (Total 127,8 T/año). La oferta global bruta de pescado de la zona del lago Rimachi es de 1027,8 T/año.

También se identifican otras cuencas que ofertarían pescado a estas ciudades; como son el río Marañón en la que se identifican 151 zonas de pesca, en el río Huallaga 11 zonas y el río Pastaza 3 zonas. El Volumen de extracción de la zonas del Marañón es del 16.03 %, del Pastaza 4.54 % y el Huallaga 3.5 % respecto del 100 % del volumen de extracción de pescado de la región Loreto (DIREPRO, 2009). De toda esta oferta no se encuentra registros que cuantifiquen el volumen real que se destinan a la venta en las ciudades donde “Katinbaschi” vende su producción.

#### **4.3.4. Conclusiones (incluyendo demanda insatisfecha)**

Los consumidores son de origen amazónico con hábitos de consumo de pescado muy arraigados, los que se ven influenciados por su residencia urbana, tipo de ocupación (dependiente público) y la mejora de la situación económica, que les permite tener otras alternativas de consumo, quienes se vuelven consumidores de pescado cada vez más exigentes, pagan precios diferenciados según especie y calidad del producto.

En las ciudades identificadas en la segmentación geográfica hay una población mayoritaria de origen amazónico cuya demanda de pescado fresco salado y pescado congelado para el 2017 fue 3,853 toneladas y la oferta global bruta de pescado de la zona del lago Rimachi fue de 1027,8 T/año.

La producción de la Asociación “Katinbaschi” solo representa el 3,32 % (127.8 T) de la demanda potencial de las ciudades que es de 3,853 toneladas; y a pesar de existir una oferta de global de 1027.8 T, se tiene todavía una demanda insatisfecha de 2,825 T.

#### **4.4. ANALISIS DE LAS TENDENCIAS**

##### **4.4.1. De las Variables relevantes del entorno general (macroentorno)**

- Incremento del nivel de ingreso de población
- Comercio justo y conservación productiva de la biodiversidad
- Los líderes de la asociación descuidan sus funciones, para asumir responsabilidades en ámbitos diferentes, debilitando a la asociación.

- Interés del sector público y privado en convertirse en socios comerciales de los productos de la biodiversidad..
- Mayor presencia de infractores foráneos que ingresan a extraer pescado en la zona.
- Contaminación de las pesquerías del lago Rimachi por las aguas con pasivos ambientales de la cuenca alta del río Pastaza

#### **4.4.2. De las variables relevantes del entorno sectorial**

- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre competidores.
- La amenaza de ingreso de nuevas empresas.
- La amenaza de productos o servicios sustitutorios.

#### **4.4.3. De las variables relevantes del mercado**

- Concertación de precios del pescado entre los grandes compradores (comerciantes mayoristas) de Yurimaguas y Tarapoto
- Demanda de pescado por la población
- Comportamiento de la oferta

#### **4.4.4. Configuración de Posibles escenarios futuros**

##### **Niveles de ingreso de población**

Los niveles de ingresos reales per cápita de la población Tarapoto y Yurimaguas, según el BCRP (2017) crecen a una tasa en promedio del 5,4 % anual, y con un ingreso de 805,3. Al proyectar el ingreso con

esta tasa al 2023 se tendría un ingreso per cápita de 1 104 soles. Si se considera que la población tiene un gasto mensual per cápita en pescado de 12,4 soles para el 2014 (PRODUCE, 2015), se prevé que para el 2023 este gasto mensual per cápita en pescado se incremente a 17 soles en función del nivel de ingreso proyectado.

### **Demanda de pescado por la población**

Los consumidores son personas de todas las edades. La población aproximada de las ciudades es de 229 336 habitantes. Estas ciudades tienen una tasa demográfica de crecimiento anual en promedio del 2.34 % (BCR, 2017). Con un consumo percapita anual al 2017 de 16,8 kg de pescado (BCR, 2017). Que tiene una demanda de 3,853 toneladas.

Al proyectarse con la tasa de crecimiento demográfico al 2023 se tendría 257 487 habitantes, y al proyectar utilizando regresión lineal para pronosticar el consumo percapita anual se tendría 21,12 kg de pescado. Con lo cual se obtiene una demanda potencial al 2023 se tendría 5 438.14 toneladas de pescado.

### **Comportamiento de la oferta**

Se prevé que con la promoción del proyecto Humedales de Daten para la creación de 14 asociaciones dedicadas al bionegocio del pescado y con una producción aproximada a la "Katinbaschi", se tendría una oferta de 1 789.20 toneladas de pescado entre fresco salado y enfriado de los pescadores Kandozis.

**Comercio justo y conservación productiva de la biodiversidad.**

Actualmente el comercio justo, fomenta patrones productivos y de consumo más sostenibles, abordando aspectos económicos, sociales, ambientales y de empoderamiento ciudadanos típicos de la conservación productiva. Lo cual se presenta como una gran oportunidad para que asociación pueda hacer negocios ampliados a nivel nacional e internacional, para garantizar a las poblaciones rurales más vulnerables de la zona el acceso a los recursos, bienes y servicios, los cuales de otra manera serian excluidos.

**Interés del sector público y privado en convertirse en socios comerciales de los productos de la biodiversidad.**

Existe interés creciente por el consumo de productos naturales con características nutracéuticas, que provengan de áreas naturales manejadas por las comunidades locales. Como son los programas sociales, gobiernos locales y restaurantes con estándares de calidad.

#### **4.5. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL BONEGOCIO**

En el plano estratégico la visión y la Misión tienen sentido si es entendida y compartida por todos los asociados. Se formuló la misión y visión de la Asociación "Katinbaschi" de manera participativa y consensuada.

##### **4.5.1. Misión Visión**

**Misión**

Somos una asociación dedicada a la pesca artesanal para consumo humano, acopiamos y procesamos diferentes especies de pescado fresco salado y enfriado, producidas por los socios, mediante la

habilitación de insumos, el peso y el precio justo, para su comercialización en los diferentes mercados.

### **Visión**

El 2023 “Katinbaschi”, será una asociación líder, por la gestión eficiente en la comercialización de pescado congelado embolsado en diversas presentaciones del complejo del lago Rimachi. Reconocida por sus clientes, otras asociaciones de la zona, sus proveedores y la competencia, por la calidad de sus productos; logrando sus preferencias. Su producción la venderá directamente a los consumidores y mayoristas y abastecerá con productos diferenciados a los restaurantes y supermercados de Lima. Logrará la conservación productiva de los recursos hidrobiológicos, mediante un plan de manejo, con acceso a mejores mercados, con mejores precios, y pagará precios justos a sus socios, quienes tendrán mejores condiciones de vida.

## **4.5.2. Análisis Externo**

### **a. Del entorno general**

- **Oportunidades**

1. Interés de instituciones públicas y privadas en ser socios comerciales de los productos de la biodiversidad, con origen de sostenibilidad.
2. Soporte y asistencia técnica, económica y financiera del **PROFONANPE** a través del proyecto “Humedales del Datem”.
3. Incremento de los niveles de ingreso de la población.

4. Fuerte demanda de pescados por la población amazónica.
5. La asociación está conformada por 120 socios, de la etnia Kandozi, de la cuenca del Chapuri de la zona del lago Rimachi.
6. Incremento del volumen de extracción y tamaño de las diversas especies de peces, por implementación de un PROMAPE
7. Existencia de condiciones favorables para un comercio justo y conservación productiva.
8. Alta preferencia hacia el producto de parte de las poblaciones amazónicas
9. Amplio dominio y control de las cochas y sus recursos.

- **Amenazas**

1. Involucramiento de los dirigentes en campañas políticas.
2. Concertación de precios entre rematistas-mayoristas en Yurimaguas y Tarapoto.
3. Incremento del Infractores foráneos en la zona.
4. Alta incidencia de malaria y anemia.
5. Altos niveles de Infecciones Diarreicas, por el consumo de productos de los programas sociales
6. Contaminación de las pesquerías del lago Rimachi por el ingreso de aguas con pasivos ambientales del río Pastaza.



**b. Del entorno sectorial**

• **Oportunidades**

1. No existen mayores barreras de salida del negocio, porque las obligaciones que tiene que cumplir son mínimas
2. El poder de negociación de los proveedores es muy bajo
3. La asociación dispone a través de sus socios de ingentes recursos pesqueros que provienen de áreas manejadas.
4. Bajos costos de producción,
5. Incremento rápido de la producción, mejorando la liquidez y capacidad de transporte.

• **Amenazas**

1. Alto poder de negociación de los compradores.
2. Mínimo procesamiento y valor agregado de la producción.

**c. Del mercado**

• **Oportunidades**

1. Los consumidores culturalmente son amazónicos, prefieren consumir pescado de la región bajo diferentes formas de conservación y preparación.
2. El producto pescado es consumido sin restricciones de sexo, edad o ciclo de vida del consumidor.
3. Son consumidores cada vez más exigentes, pagan precios diferenciados según especie y calidad del producto.
4. La demanda principal es muy próxima y en ciudades de gran expansión urbana como: Yurimaguas, Tarapoto.

5. La demanda identificada es de en una región y ciudades que tienen una tasa demográfica de crecimiento anual del 3.1 %
6. Consumidores de origen amazónico, con alta preferencia por el consumo del pescado de la zona. Y con un consumo per cápita anual al 2017 de 16,8 kg.
7. Consumidores con conocimientos sobre forma de preparación y estado de conservación.

- **Amenazas**

1. El consumo de pescado se ve influenciados por consumo de bienes sustitutos como el pollo en las ciudades.
2. La residencia urbana, la mejora de la situación económica del consumidor disminuyen significativamente el consumo de pescado en la población amazónica
3. Segmentos de consumidores con creencias que el consumo de pescado como el Yaraqui, Pejetorre, y otras especies de piel ocasionan enfermedades y malestares en la salud.
4. No se desarrolla estrategias de venta.
5. Limitada capacidad de procesar, almacenar y transportar la producción
6. Presencia de rematistas-intermediarios en la zona (20), con embarcaciones de mayor calado que les permite procesar y transportar mayor cantidad de producto a los mercados.
7. Productos de la asociación sin atributos que lo diferencien de la competencia.

### 4.5.3. Análisis Interno

#### a. De las actividades primarias

- **Fortalezas**

1. La logística interna para la producción del pescado fresco salado y el pescado congelado es simple y de fácil aplicación, implementación y funcionamiento.
2. La operación para la producción de pescado fresco salado y congelado es muy sencilla y sobresale la participación de la mujer y de los hijos en las etapas fundamentales del proceso, como son: Pishtan, lavan y salan.
3. Utilizan los servicios de transporte de la ruta para disminuir sus costos de producción.
4. La asociación cuenta con experiencia, equipos, maquinas e infraestructura básica para la compra y comercialización de pescado.

- **Debilidades**

1. Poca capacidad de compra por limita liquidez
2. Limitada capacidad de acopio y de transporte de la asociación.
3. La asociación no hace ventas por pedidos o contratos previos.
4. No llevan registros de los movimientos comerciales de la asociación.
5. Carecen de registro Sanitario.
6. No realiza ningún servicio de post venta.
7. Comercializan sólo con comerciantes mayoristas.

**b. De las actividades secundarias**

• **Fortalezas**

1. Se abastece de artes e insumos de pesca en las ciudades a precio de mercados.
2. Contrata servicios de transporte para aprovechar economías de escala para reducir costos.
3. Dispones de socios (recursos humanos) con conocimientos para la pesca y procesamiento básico del pescado.
4. Facilidad de comunicación entre los socios, en Kandozi.

• **Debilidades**

1. No dispone de almacenes, contrata bienes inmuebles.
2. Carece de información sobre la gestión de la tienda comunal de la asociación.
3. Carencias de recursos humanos con competencia para la gestión de la asociación.
4. Carencia de innovaciones en los procesos y en el diseño del producto.

#### 4.5.4. Matriz FODA y determinación de estrategias

##### a. Matriz FODA.

**Cuadro 3: Matriz FODA**

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<b>Del entorno general</b>	
1. Interés de instituciones privadas en ser socios comerciales en productos de la biodiversidad, con origen de sostenibilidad.	1. Involucramiento de los dirigentes en campañas políticas.
2. Soporte y asistencia técnica, económica y financiera del PROFONANPE a través del proyecto "Humedales del Datem".	2. Concertación de precios entre rematistas-mayoristas en Yurimaguas y Tarapoto
3. Incremento de los niveles de ingreso de la población.	3. Incremento del Infractores foráneos en la zona.
4. Fuerte demanda de pescados por la población amazónica.	4. Alta incidencia de malaria y anemia.
5. La asociación está conformada por 120 socios, de la etnia Kandozi, de la cuenca del Chapuri, de la zona del lago Rimachi.	5. Altos niveles de Infecciones Diarreicas por consumo de productos de los programas sociales.
6. Incremento del volumen de extracción y tamaño de las diversas especies de peces.	6. Contaminación de las pesquerías del lago Rimachi por ingreso de las aguas con pasivos ambientales del río Pastaza.
7. Existencia de condiciones favorables para un comercio justo y productiva.	
8. Alta preferencia hacia el producto de parte de las poblaciones amazónicas por el consumo de pescados	
9. Amplio dominio de la pesca y conocimiento de las cochas y sus recursos y hablan una misma lengua.	
<b>Entorno Sectorial</b>	
1. No existen mayores barreras de salida del negocio, porque las obligaciones que tiene que cumplir son mínimas	1. Alto poder de negociación de los compradores.
2. El poder de negociación de los proveedores es muy bajo	2. Mínimo procesamiento y valor agregado de la producción.
3. La asociación dispone a través de sus socios de ingentes recursos pesqueros que provienen de áreas manejadas	
4. Bajos costos de producción.	
5. Incrementar rápido de la producción, mejorado la liquidez y capacidad de transporte.	
<b>Del mercado</b>	
1. Los consumidores culturalmente son amazónicos, prefieren consumir pescado de la región bajo diferentes formas de conservación y preparación.	1. El consumo de pescado se ve influenciados por consumo de bienes sustitutos como el pollo en las ciudades.
2. El producto pescado es consumido sin restricciones de sexo edad o ciclo de vida del consumidor.	2. La residencia urbana, la mejora de la situación económica del consumidor disminuyen significativamente el consumo de pescado en la población amazónica.

... Cuadro 3. **Matriz FODA**, continua de la página anterior

3. Son consumidores cada vez más exigentes, pagan precios diferenciados según especie y calidad del producto	3. Segmentos de consumidores con creencias que el consumo de ciertas especies de pescado como el Yaraqui, Pejetorre, y otras especies de piel ocasionan enfermedades y malestares en la salud.
4. La demanda principal es muy próxima y en ciudades de gran expansión urbana como: Yurimaguas, Tarapoto.	4. No se desarrolla estrategias de venta
5. La demanda identificada es de en una región y ciudades que tienen una tasa demográfica de crecimiento anual del 3.1 %	5. Limitada capacidad de procesar, almacenar y transportar la producción
6. Consumidores de origen amazónico, con alta preferencia por el consumo del pescado de la zona. Y un consumo per cápita anual al 2017 de 16,8 kg.	6. Presencia de rematistas-intermediarios en la zona (20), con embarcaciones, de mayor calado que permite procesar y transportar mayor cantidad de producto a los mercados.
7. Consumidores con conocimientos sobre forma de preparación y estado de conservación	7. Productos de la asociación sin atributos que lo diferencien de la competencia.
<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>De las actividades primarias</b>	
1. La logística interna para la producción del pescado fresco salado y el pescado congelado es simple, de fácil aplicación y de fácil implementación y funcionamiento	1. Poca capacidad de compra por limitada liquidez
2. La operación para la producción de pescado fresco salado y congelado es muy sencilla y sobresale la participación de la mujer y de los hijos en las etapas fundamentales del proceso, como son: Pishtan, lavan y salan.	2. Limitada capacidad de acopio y de transporte de la asociación
3. Utilizan los servicios de transporte de la ruta para disminuir sus costos de producción.	3. No llevan registros de los movimientos comerciales de la asociación.
4. La Asociación cuenta con experiencia, equipos, maquinas e infraestructuras básicas para la compra y comercialización de pescado.	4. Carecen de registro Sanitario
	5. No realiza ningún servicio de post venta
<b>Fortalezas</b>	6. Comercializa con intermediarios mayoristas
<b>De las actividades secundarias</b>	
1. Se abastece de artes insumos de pesca en las ciudades a precio de mercados.	1. No dispone de almacenes, contrata bienes inmuebles.
2. Contrata servicios de transporte para aprovechar economías de escala para reducir costos.	2. Carece de información sobre la gestión de la tienda comunal de la asociación.
3. Dispone de Socios (recursos humanos) con conocimientos para la pesca y procesamiento básico del pescado	3. Carece de recursos humanos con competencia para la gestión de la asociación.
4. Facilidad de comunicación éntrelos socios, en Kandozi.	4. Carencia de innovaciones en los procesos y en el diseño del producto.

Fuente: **Elaboración Propia**

## b. Matriz de determinación de estrategias

**Cuadro 4: Matriz de determinación de estrategias**

1. Fortalecer la logística interna y mejorar la operación de producción con la participación de la mujer para incrementar la producción y aprovechar la demanda y los mejores ingresos de la población . (F1, F2-O2,O3).	1. Aprovechar la logística interna para mejorar la producción, incorporando atributos que diferencien los productos e incorporen valor agregado a la producción de la asociación (F1,F2-A6) 2. Aprovechar la experiencia de éxito de la asociación para reglamentar la participación de los dirigentes en procesos políticos y descuiden a la asociación. (F4-A1).
2. Contratar servicios de transporte de ruta a mejores precios para el transporte de la producción y el abastecimiento de artes e insumos de pesca. (F3-O5,O6)	3. Aprovechar la logística interna, el proceso de producción, la experiencias de la asociación para acordar precios de venta a futuro con los comerciantes mayoristas y reducir su poder de negociación (F1,F2,F4 -A2,A3)
3. Fortalecer la experiencia y la infraestructura de la asociación mediante el soporte técnico y asistencia económica y financiera del proyecto "Humedales del Datem) (F4-O1)	4. Aprovechar el proceso y la logística de producción y el conocimientos de los socios para abaratar y diversificar la producción y contrarrestar el consumo de productos sustitutos en las ciudades. (F1,F2,F6-A4)
4. Abasteciendo con artes e insumos de pesca de fabricantes y mercados mayoristas para cubrir las necesidades de logística del incremento de la producción y aprovechar economías de escala. (F5-O5)	5. Aprovechar la experiencia, equipos e infraestructura de la asociación , el control de la zona y el conocimiento de los socios para reducir la presencia de rematistas-intermediarios. (F4,F6-A5)
5. Desarrollar y mejorar las capacidades para el procesamiento de pescado para mercados más exigente( F6-O4,O6)	
1. Incrementar la capacidad de compra mediante la habilitación aprovechando el soporte económico - financiero del proyecto "Humedales del Datem", para incrementar la producción y satisfacer la demanda (D1-O1,O2,O3,O5,O6)	1. Mejorar la liquidez de compra a través de la habilitación, y aumentar la capacidad de acopio y transporte de la asociación para minimizar la dependencia del pescador con el rematista- intermediario.(D1,D2-A5)
2. Incrementar la capacidad de acopio, adquiriendo botes y motores con el apoyo económico del proyecto "Humedales del Datem", para incrementar la producción y satisfacer la demanda (D2-O1,O2,O3,O5,O6)	2. Incrementar la capacidad de almacenamiento para mejorar su capacidad de negociación de la asociación con los comerciantes mayoristas en Yurimaguas y Tarapoto.(D3-A2,A3)
3. Incrementar la capacidad de almacenamiento construyendo un almacén con el apoyo económico del proyecto "Humedales del Datem" para incrementar la producción y satisfacer la demanda (D3-O1,O2,O3,O5,O6)	3. Comprometer la dedicación de los dirigentes para mejorar la información de gestión de la tienda comunal y los recursos de la asociación (D5-A1)
4. Obtener registro sanitario de los productos de la asociación aprovechando el soporte de asistencia técnica del proyecto "Humedales del Datem.", para mejorar las oportunidades de comercialización.(D4-O1)	4. Mejorar los recursos humanos de la asociación para incorporar atributos a los productos de la asociación que lo diferencien de la competencia. (D6-A6)
5. Mejorar las competencias para la gestión de la tienda comunal para mejorar el abastecimiento de artes e insumos de pesca para cubrir la demanda de los socios ante el incremento de la producción. (D5-O5)	5. Incorporar registro sanitario en los productos de la asociación para el acceso a mercados más exigentes, mejorar nuestra capacidad de negociación con los compradores.(D4-A3)
6. Mejorar las competencias para la gestión de la asociación para incrementar la producción. (D6-O5)	
7. Mejorar procesos y diseños de los productos para aprovechar el incremento de los niveles de ingresos, la fuerte demanda y el incremento de la producción, (D6-O2,O3,O5, O6.)	

**Fuente: Elaboración propia. Versión completa Anexo 2**

#### **4.5.5. Identificación de Objetivos (general y estratégicos) metas e indicadores.**

##### **4.5.5.1. Objetivo general**

Acopiar y procesar diferentes especies de pescado fresco salado y enfriado, producidas por los socios, mediante la habilitación de artes e insumos de pesca, el peso y el precio justo, para su comercialización en diferentes presentaciones en los diferentes mercados a través de una gestión eficiente.

##### **4.5.5.2. Objetivos estratégicos**

- Gestionar eficientemente en la comercialización de pescado congelado embolsado en diversas presentaciones de la zona del lago Rimachi.
- Abastecer con productos de calidad a los consumidores directos y mayoristas y con productos diferenciados a los restaurantes y supermercados de Lima.
- Lograr la conservación productiva de los recursos hidrobiológicos.
- Gestionar la participación familiar y cultural de los socios
- Mejorar la condición de vida de los socios.



## 4.5.5.3 Metas e indicadores

Cuadro 5: Metas, indicadores

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	Meta	
Gestionar eficientemente la comercialización de pescado congelado embolsado en diversas presentaciones de la zona del lago Rimachi.	Acceder a proveedores fabricantes de insumo de calidad para reducir costos y garantizar el abastecimiento de insumos.	Listado de Proveedores Fabricantes Mayoristas de Insumos.	01 agenda de fabricantes y proveedores mayoristas de insumos	
	Establecer alianzas estratégicas en precios por transporte del insumos y productos y otros	Contrato de precios a futuro para el transporte de la producción e insumos.	01 contrato vigente con transportista	
	Adquisición de Cajas IsoTermicas	Numero de Cajas Isotermicas	10 Cajas IsoTermicas de 01 TM. 20000	
	Incrementar el stock de la tienda comunal.	Incremento del stock de Artes, Materiales de Pesca, Lubricantes y combustible	Artes y Materiales de Pesca 50 000. Lubricantes y Combustibles 20 000	
	Mejorar las competencias de la junta directiva para la gestión de la asociación.	Capacitacion en contabilidad comercial y numero de participantes en los talleres.		01 taller 3000
		Capacitación en Liderazgo, Gestión Empresarial: Planificación, Organización, Dirección y Control y Fortalecimiento Organizacional; Numero de Participantes		01 taller 3000
		Participación activa de los socios en reuniones de Negocio, Marketing, Ventas, e Identificación de Mercado y socios comerciales		01 Viaje a Lima 4 000 01 Viaje a Tarapoto 2 000
	Incrementar la capacidad de almacenamiento y transporte de la materia prima y el producto terminado	un almacen construido de madera aserrada, entablado a 1 metro de altura sobre pilotes de concreto y techo de calamina		01 almacen en Musa Carusha 20 000
un bote de madera de 20 TM, una chalupa de aluminio de 12 pulgadas y 01 motor fuera de borda de 60 hp comprados			01 bote de 20 TM 30 000. 01 motor de 60 HP 20 000 01 chalupa de 12 pulgadas 10 000	
Abastecer con productos de calidad a los consumidores directos y mayoristas y con productos diferenciados a los restaurantes y supermercados de Lima, logrando preferencia por el productivo.	Elaborar manual del proceso de elaboración del producto	Manual del proceso aprobada	01 Manual Vigente	
	Adquisición de equipo y accesorios para embolsado	01 Maquina Selladora de Bolsa Maquina Selladora al Vacio Millares de Bolsas para empaquetado	01 Bolsa 2 000 01 Maquina Selladora al Vacio 6 000 10 Millares de Bolsas para empaquetado 2 500	
	Desarrollar capacidades para el procesamiento de pescado para mercados más exigentes.	Capacitacion en Nuevas Tecnologias para el procesamiento de pescado. Numero de Participantes	01 taller 3 000	
	Aprovechar el conocimiento y el idioma de los socios para desarrollar atributos que diferencien la producción.	Caracteristicas o atributos identificados para diferenciacion.	01 Lista de Atributos diferenciadores - Focus Group 2 000	
	Incorporar registro sanitario en los productos para mejorar el poder negociacion.	Productos con registro sanitario.	Registro sanitario vigente 3 000	
	Identificar nuevos mercados y productos con mejores	Estudio de Mercados y Productos	Estudio de Mercados y Productos 5 000	
	Lograr la conservación productiva de los recursos hidrobiológicos.	Implementación de un Plan de Manejo Hidrobiologico en la zona.	Plan de Manejo participativo consensuado y aprobado	01 Plan de manejo hidrobiologico vigente
Gestionar la participacion familiar y cultural de los socios	Incrementar la participación de las familias de los socios	Numero de esposas y/o hijos participando en las actividades de elaboración del producto	Se incrementa al 100% el numero de mujeres y niños que reciben remuneración adecuada por el trabajo	
Mejorar la condicion de vida de los socios.	Acopiando y procesando la produccion de un mayor numero de socios y asociaciones.	Numero de socios y asociaciones atendidas	Atención al 100 % de socios y asociaciones creadas	
	Pagando peso exacto a un precio justo	Incremento de los ingresos de los socios	Incremento del 100%	

Fuente: Elaboración Propia

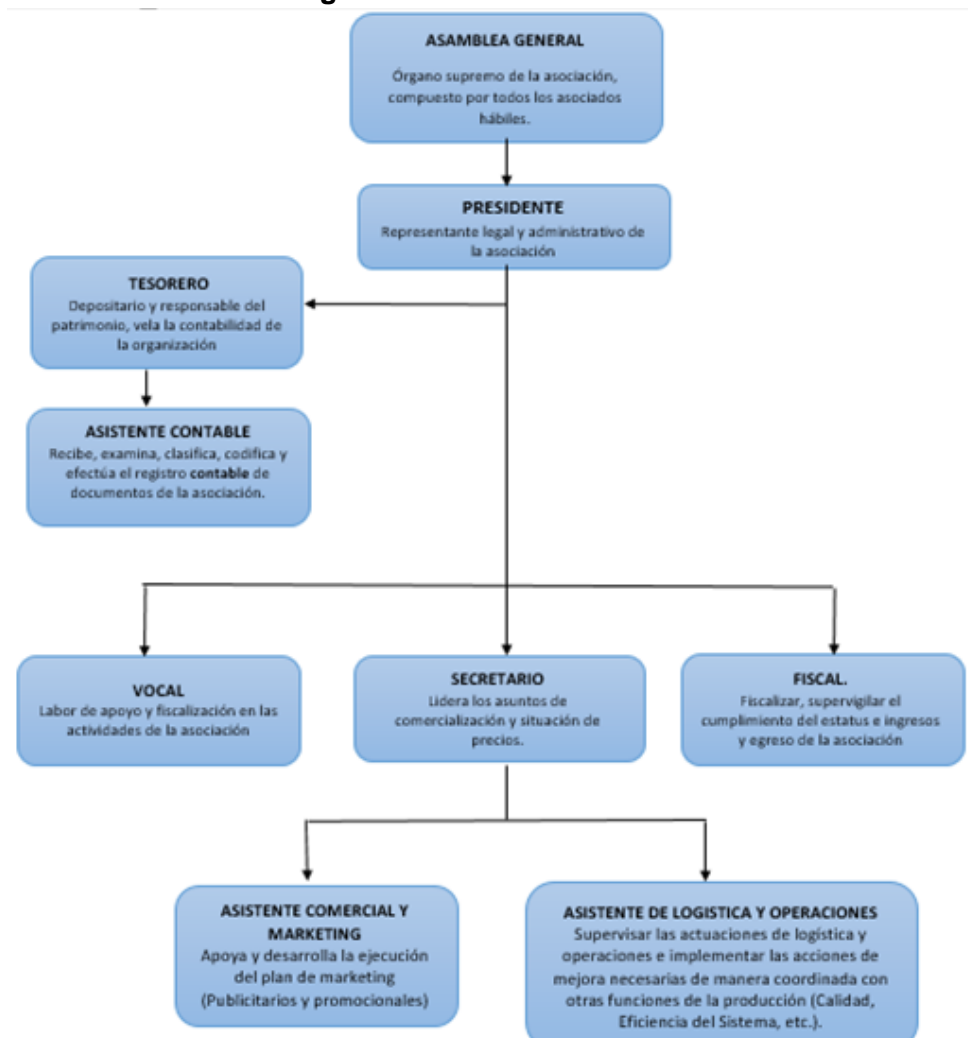
## 4.6. ORGANIZACIÓN DEL BONEGOCIO

### 4.6.1. El Plan Organizacional

#### ➤ Organigrama de la Asociación

Se desarrolla u organigrama funcional y jerárquica, tratando de estructurar de la forma adecuada los recursos humanos en función a los procesos productivos, recursos materiales y financieros. Como se indica en la gráfica 1.

**Gráfica 1: Organigrama de la asociación para el Plan de Bionegocio**



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6.2. Plan de Manejo Sostenible de recursos pesqueros y del ambiente.**

Ver anexo 3.

#### **4.6.3. Plan de Marketing**

Con el objeto de atraer los consumidores, hacia los productos de la asociación se ha establecido el siguiente plan de mercadotecnia.

##### **4.6.3.1. Objetivos**

- **Objetivos a corto plazo (del primer año al segundo año)**
  - ✓ Posicionar a “Katinbaschi” como una asociación que comercializa pescado que proviene de áreas manejadas.
  - ✓ Incrementar el número de socios atendidos al 100 %.
  - ✓ Consolidar a no menos de 04 socios comerciales (02 en Yurimaguas- Loreto y 02 en Tarapoto).
  - ✓ Definir marca, presentación y atributos de los productos “Katimbaschi”
  - ✓ Incrementar los ingresos económicos de los socios.
  
- **Objetivos a mediano plazo (a partir del tercer año al quinto año)**
  - ✓ Posicionar a “Katinbaschi” a nivel regional y nacional por la calidad de sus productos.
  - ✓ Participar en eventos y ferias regionales y nacionales con sus productos.
  - ✓ Incrementar los servicios de atención a otras asociaciones del ámbito del Lago Rimachi.
  - ✓ Incrementar ingresos por socios.

#### **4.6.4. Estrategias de Marketing**

##### **4.6.4.1. Estrategia de segmentación**

Los servicios de comercialización de pescado que brinda “Katinbaschi” permiten distinguir a productos y usuarios diferenciados. La segmentación estará orientada a un mercado más exigente de la ciudad de Lima; constituido por los supermercados y Restaurantes. Son consumidores solventes económicamente y exigentes en calidad del producto y servicio.

##### **4.6.4.2 Estrategia de posicionamiento**

El mercado meta es la población de las regiones amazónicas y se utilizara una estrategia que relacione, principalmente los atributos del producto tales integralidad, confianza, marca, registro sanitario, empaque y presentación.

La estrategia de comunicación tendrá Un Mensaje Principal:  
***“Producto natural manejado por los Kandozi del lago Rimachi”.***

##### **4.6.4.3. Estrategia competitiva**

La postura competitiva se enfocará en establecer alianzas con socios comerciales”, comerciantes mayoristas, supermercados, restaurantes dispuestos a participar en la conservación productiva de los recursos hidrobiológicos.

#### **4.6.4.4. Estrategia de crecimiento**

La asociación deberá apoyarse en dos estrategias de crecimiento: penetración en el mercado y desarrollo del producto. La primera estrategia debe ser sustentada en llegar a nuevos mercados y segunda estrategia deberá incidir en el mejoramiento y el diseño de nuevos productos.

#### **4.6.5. Mezcla de marketing**

##### **4.6.5.1. Servicio para el comercio**

Poner a disposición de otras asociaciones de la zona: capacidad de transporte y almacenamiento; intermediación comercial de la producción, para lograr mayor capacidad de negociación con los comerciantes mayoristas de las ciudades.

##### **4.6.5.2. Precio**

Está orientado a alcanzar la preferencia del consumidor y un umbral de rentabilidad; enfocado desde las condiciones del mercado; es decir, se determina el precio con el cual deliberadamente, se pretende llegar acceder a un segmento o sector específico.

##### **4.6.5.3. Plaza o canal de distribución**

Los productos de la asociación acceden a las plazas o puntos de venta a través de los comerciantes mayoristas, así como a través de los restaurantes y supermercados en Lima.

#### **4.6.5.4. Promoción de la asociación**

Se propone desarrollar una estrategia de promoción de sus productos en función a su origen de zona maneja por población local, y de esta manera posicionar adecuadamente la imagen, con el fin de incrementar una demanda segmentada. Siendo relevante para la asociación participar en conferencias, ferias y otros eventos realizados por socios comerciales, instituciones públicas y privadas, instituciones académicas y de investigación relacionados al origen de los productos de “Katinbaschi”.

#### **4.6.5.5. Presupuesto de marketing**

Este monto será ajustado de acuerdo a las necesidades de participación en eventos y ferias.

### **4.7. PLAN DE OPERACIONES**

#### **4.7.1. Objetivos e indicadores**

Se muestran en el cuadro 6.

**Cuadro 6: Matriz de objetivos, indicadores del plan de operaciones.**

OBJETIVOS	INDICADOR	1A	2A a 4A	5
Lograr el incremento del volumen de compras, almacenaje y traslado de pescado e insumos.	Stock de artes y materiales de pesca sean habilitados al 100%. Almacén 160 m <sup>2</sup> utilizado al 90% de capacidad. Bote de 20 TN, motor 60 hp y chalupa de 12 pies utilizados en el 90% de las operaciones comerciales Utilizar al máximo de capacidad de las cajas Isoérmicas Establecer alianzas estratégicas para transporte de insumos y productos	100%	100%	100%
Lograr la mejora en la calidad del producto	Manual de proceso de elaboración de los productos Katinbaschi elaborado Equipos para embolsado comprados e instalados Registro sanitario vigente	100%	100%	100%
Reducir costos a través de la compra de insumos a fabricantes y mayoristas y contratos de transporte de productos e insumos.	Insumos comprados provienen de Proveedores Fabricantes Mayoristas en 80%	10%	50%	100%
	Pagos realizados por el transporte de la producción e insumos no supera el 10% de variación inicial anual	25%	15%	10%
Entrega de productos para el cliente procesados adecuadamente	1. Nuevas Tecnologías para el procesamiento de pescado son utilizadas al 95%.	70%	90%	95%

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.2. Estrategias

Las estrategias a utilizar son:

- Asegurar la liquidez para la compra de artes y materiales de pesca, aumentar y utilizar la capacidad ampliada en transporte y almacenamiento de insumos y productos
- Utilizar el manual de proceso de elaboración de los productos, los Equipos para el embolsado con marca y registro sanitario.
- Comprando a Proveedores Fabricantes y Mayoristas, contrato favorable para el transporte de la producción y artes e insumos de pesca.
- Fortaleciendo el recurso humano con nuevas Tecnologías para el procesamiento de pescado.

#### 4.7.3. Descripción de los Procesos

##### **Fresco Salado**

##### **• Pre Operativo**

- Extracción del recurso pesquero
- Pishtado, lavado y secado

##### **• Operativo**

- Compra del pescado a los socios
- Estibaje almacenamiento en bote de 20 t
- Transporte a la sede central (Musa Carusha)
- Resalado, Selección y Ensacado

##### **• Post Operativo**

Transporte en lancha al Mercado Comerciante – Mayorista de Yurimaguas Tarapoto



### **Pescado Congelado**

#### **• Pre Operativo**

- Extracción del pescado.
- Enfriado del pescado en cajas Isotermicas.

#### **• Operativo**

- Compra in situ de la producción de pescado.
- Transporte a su sede central.
- Reenfriado.
- Selección y acondicionamiento en cajas térmicas para su transporte.

#### **• Post Operativo**

Transporte en lanchas a los mercados. Comerciante Mayorista, de Yurimaguas y Tarapoto.

## **4.8. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO DEL BIONEGOCIO**

### **4.8.1. El análisis del Balance General**

En el cuadro 7, se muestra el balance general de la Asociación al 2017, que altamente positivo

Cuadro 7: Balance general

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja (Bancos)	315,426.40	Tributos por Pagar	0.00
Cuentas por Cobrar	0.00	Prestamos	0.00
Materias Primas	0.00		
<b>Total activo corriente</b>	<b>315,426.40</b>	<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>0.00</b>
<b>Activo No Corriente</b>		<b>Pasivo No Corriente</b>	
Maquinaria y Equipo	90,200.00	Prestamos	0.00
Inmueble	10,000.00		
Depreciación	36,928.00		
Gastos Pre Operativos	1,640.00		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>64,912.00</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>0.00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>380,338.40</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	
		Utilidades No Distribuidas	1,640.00
		Inmueble	10,000.00
		Utilidades	368,698.40
		<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>380,338.40</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.2. El análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias

El cuadro 8, muestra el estado de pérdidas y ganancias de la asociación y que presenta una alta utilidad neta

**Cuadro 8: Estado de pérdidas y ganancias**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2017</b>			
Ventas (Ingresos)			1,790,000.00
Costo de las Ventas			
	Compra PC		560,000.00
	Compra PFS		420,000.00
<b>Utilidad Bruta</b>			<b>810,000.00</b>
Gastos de Operación			
	Pre Operativos	1,640.00	
	Combustible	10,920.00	
	Hielo	16,800.00	
	Viveres	4,200.00	
	Flete	77,000.00	
	Alquiler bote fluvial	28,000.00	
	Jornal	14,000.00	
	Jornal	7,000.00	
	Descarga	7,000.00	
	Embarque	5,600.00	
	Desembarque	4,200.00	
	Plastico y maderas	4,200.00	
	Selección y reensalado	4,200.00	
	reensacado	5,600.00	
	Depreciacion Maquinaria	36,928.00	
	Gastos de viaje	56,000.00	283,288.00
<b>Utilidad Operativa</b>			<b>526,712.00</b>
<b>Utilidad antes del IR</b>			<b>526,712.00</b>
Impuesto a la Renta	30%		158,013.60
<b>Utilidad NETA</b>			<b>368,698.40</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.3. El flujo de caja

El cuadro 9, se presentan el flujo de caja proyectados por cinco años, con los cuales se realizarán los cálculos financieros de la asociación.

**Cuadro 9: Flujo de caja de la Asociación Katinbaschi**

FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
RUBROS / AÑOS	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. INGRESOS</b>		1,790,000.00	1,790,000.00	1,790,000.00	1,790,000.00	1,790,000.00
VENTA PFS		810,000.00	810,000.00	810,000.00	810,000.00	810,000.00
VENTA PC		980,000.00	980,000.00	980,000.00	980,000.00	980,000.00
<b>B. EGRESOS</b>	<b>-295,200.00</b>	<b>-1,384,373.60</b>	<b>-1,384,373.60</b>	<b>-1,384,373.60</b>	<b>-1,384,373.60</b>	<b>-1,384,373.60</b>
COSTOS DE INVERSION	-180,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTOS PRE OPERATIVOS	-27,000.00					
COSTOS OPERATIVOS		-1,384,373.60	-1,384,373.60	-1,384,373.60	-1,384,373.60	-1,384,373.60
CAPITAL DE TRABAJO	-87,700.00					
FCE	<b>-295,200.00</b>	<b>405,626.40</b>	<b>405,626.40</b>	<b>405,626.40</b>	<b>405,626.40</b>	<b>405,626.40</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.4. Indicadores de rentabilidad (TIR, VAN)

Los cálculos se realizan con un COK del 12 y los resultados de rentabilidad financiera se muestran en el cuadro 10.

**Cuadro 10: Resultados de rentabilidad financiera de la asociación Katinbaschi**

<b>COK</b>	12%	<b>VAN</b>	1,166,992.39	<b>TIR</b>	136%	<b>B/C</b>	2.95
------------	-----	------------	--------------	------------	------	------------	------

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.5. Análisis de sensibilidad

**Cuadro 11: Análisis de sensibilidad**

Variación Porcentual	-40%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Ingresos	1,074,000.00	1,432,000.00	1,611,000.00	1,790,000.00	1,969,000.00	2,148,000.00	2,327,000.00
Egresos	-830,624.16	-1,107,498.88	-1,245,936.24	-1,384,373.60	-1,522,810.96	-1,661,248.32	-1,799,685.68
<b>VAN</b>	<b>582,115.44</b>	<b>874,553.92</b>	<b>1,020,773.15</b>	<b>1,166,992.39</b>	<b>1,060,031.99</b>	<b>1,183,234.90</b>	<b>1,306,437.81</b>
TIR	78%	107%	121%	136%	150%	164%	178%
B/C	0.97	1.96	2.46	2.95	2.59	3.01	3.43

**Fuente: Elaboración Propia.**

#### 4.9. PLANIFICACION DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BIO NEGOCIO.

**Cuadro 12: Matriz de seguimiento y evaluación**

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	PERSONAL Y/O DIRECTIVO RESPONSABL	EVALUACIÓN DE LA META/PRODUCTO	CRONOGRAMA		
				1 A	2 a 4 A	5 A
Gestión eficientemente de la comercialización de pescado congelado embolsado en diversas presentaciones de la zona del lago Rimachi	Realizar contactos y coordinaciones con proveedores, fabricantes para garantizar el abastecimiento de insumos.	Secretario y Asistente comercial, y el Asistente de operaciones y logística	Agenda de fabricantes y proveedores vigente	X		
	Negociar precios para el transporte del insumos y productos.	Presidente, Secretario y Asistente comercial	Contratos vigentes con transportistas	X		
	Solicitar proformas y decidir la compra de Cajas IsoTermicas	Secretario y Asistente comercial, y Asistente de operaciones y logística	10 Cajas Isotermicas compradas	X		
	Adquisición de productos para la tienda comunal.	Secretario y Asistente comercial	Artes e insumos de pesca para la tienda comunal comprados	X		
	Organizar y ejecutar taller de capacitación	Presidente y secretario	02 talleres realizados	X		
	Solicitar proformas para la construcción almacén, del bote, chalupa y motor	Secretario y Asistente comercial, y Asistente de operaciones y logística	Almacén construido, bote de madera de 20 t, chalupa de 12 pies y motor de 60 hp comprados	X		
Abastecimiento con productos de calidad a los consumidores directos y mayoristas y con productos diferenciados a los restaurantes y supermercados de Lima	Elaborar manual del proceso de elaboración del producto	Secretario y Asistente de operaciones y logística	Manual vigente	X		
	Solicitar proforma de equipos para embolsado de pescado	Secretario y Asistente comercial, y Asistente de operaciones y logística	Equipos para embolsado comprados, instalados y en funcionamiento	X		
	Organizar y ejecutar taller de capacitación	Presidente y Secretario	01 taller realizado	X		
	Tramitar el registro sanitario ante SANIPES	Secretario y Asistente de operaciones y logística	Registro sanitario vigente	X		
Conservación productiva de los recursos hidrobiológicos en el complejo del lago Rimachi.	Implementación del PROMAPE vigente	Presidente, fiscal y vocal	Los socios cumplen el PROMAPE	X		
Participación familiar y cultural activa de los socios en la asociación	Invitando e involucrando a los socios y sus familias en las diferentes actividades que realiza la asociación	Presidente	100 % de mujeres y niños reciben pagos por participar en el proceso productivo	X	X	X
Mejor condición de vida de los socios	Comprar pagando peso y precio exacto a los socios	Presidente, Secretario y Asistente comercial, y Asistente de operaciones y logística	100 % de socios atendidos e incrementados en sus ingresos	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1. La asociación se está consolidando en el mercado de comercialización de pescado; ha renovado su junta directiva y demuestra compromiso. Actualmente tiene 120 socios de la etnia Kandozi, de la cuenca del Chapuri en el complejo del lago Rimachi.
2. La asociación tiene experiencia en la comercialización de pescado y dispone de activos productivos que le permite seguir operando autónomamente en el mercado de comercialización de pescado.
3. Desde su creación, la asociación en términos globales muestra un desempeño económico positivo.
4. Los principales mercados para los productos de la asociación identificados son: Yurimaguas y Tarapoto, y en menor escala San Lorenzo.
5. En relación a las variables relevantes del bionegocio se identifica escenarios futuros favorables como: Niveles de ingreso de la población, demanda de pescado por la población, comportamiento de la oferta, comercio justo y conservación productiva y el interés del sector público y privado en convertirse en socios comerciales.
6. La visión del bionegocio requiere que la asociación modifique su estructura orgánica con un asistente contable, un asistente comercial y un asistente de logística y operaciones.

7. El balance general y el estado de pérdidas y ganancias al 2017 la asociación tendría utilidades importantes.
8. Con una inversión de S/295,200 y manteniendo los ingresos y egresos constantes en los próximos 5 años se tendría una utilidad de s/405,626.40 por año.
9. Los ratios financieros, con un COK del 12%, se obtiene un VAN S/. 1, 166,992.29 una TIR de 136% y una relación Beneficio costo S/. 2.95.
10. El análisis de sensibilidad muestra que con una disminución de la producción del 40% el bionegocio de Katinbaschi todavía es rentable financieramente.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones, podemos inferir las siguientes recomendaciones

1. A pesar de haber identificado mercado para los productos de la asociación, esta se debe orientar y ampliar a mercados con productos diferenciados, de preferencia a los restaurantes con demanda de productos naturales y orgánicos de Lima.
2. Para el cumplimiento de la visión del bionegocio la asociación Katinbaschi, se recomienda modificar su estructura orgánica incorporando un asistente contable, un asistente comercial y un asistente de logística y operaciones, para mejorar la eficiencia en la gestión de la asociación.
3. A partir del análisis del balance general, el estado de pérdidas y ganancias al 2017, los resultados de los ratios financieros, que con un



COK del 12%, se obtiene un VAN S/. 1, 166,992.29, una TIR de 136% y una relación Beneficio costo S/. 2.95, por lo cual se recomienda la implementación del Plan de Bionegocios de la Asociación de Pescadores Katinbaschi de la Comunidad de Yarina de la Cuenca del Chapuri.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

**Álvarez, J. F., María De Los Ángeles Peña Peña.** Evaluación financiera y económica para la producción de café bajo el esquema de comercio justo. (2003).

**Arlette Beltrán, Hanny Cueva (2009).** Evaluación privada de proyecto 2a. ed. Ed. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico. Lima-Perú.

**Baluarté Vásquez, J. Aldo Acosta Vega, Andrés Fernández Sandoval; (2003),** Estudio de evaluación económica y financiera de sistemas de producción de copoazú, por publicar. Estación de San Roque. Iquitos-Perú.

**Banco Central de Reserva del Perú (2017).** Entrevistas en la Región San Martín.

**Banco Central de Reserva del Perú (2008).** Informe Económico y Social Región San Martín.

**Carlos. C. A (2014).** “Consultoría de sistematización de la experiencia de emprendimiento de Bionegocios y de la creación de áreas de conservación ambiental en el marco del proyecto Pastaza morona”.

**PROFONAPE. (2014.)** Expediente de comercialización de pescado “Katinbaschi”, fondo concursable del PROFONAPE.

**Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDES) 2010-2014.**

**Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2010-2014.**

**Cárdenas CH; R.** Estudio de mercado del producto arroz en la Ciudad de Iquitos. Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Iquitos – Perú (1994).

**Gonzales, R. A. Acosta. (2013).** Validación económica del sistema de producción de pijuayo (*Bactris gasipaes* H.B.K.) para producción de fruto. Por publicar. Instituto Nacional de Innovación Agraria. Estación Experimental Agraria “San Roque”. Iquitos - Perú.

**Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007).** II Censo de Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana.

**Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009).** Censos Nacionales 2007. Perfil sociodemográfico del departamento de San Martín.

**Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010).** Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995-2025, Boletín Especial N° 22.

**Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012).** Perú: estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2000-2015. Boletín especial N° 23.

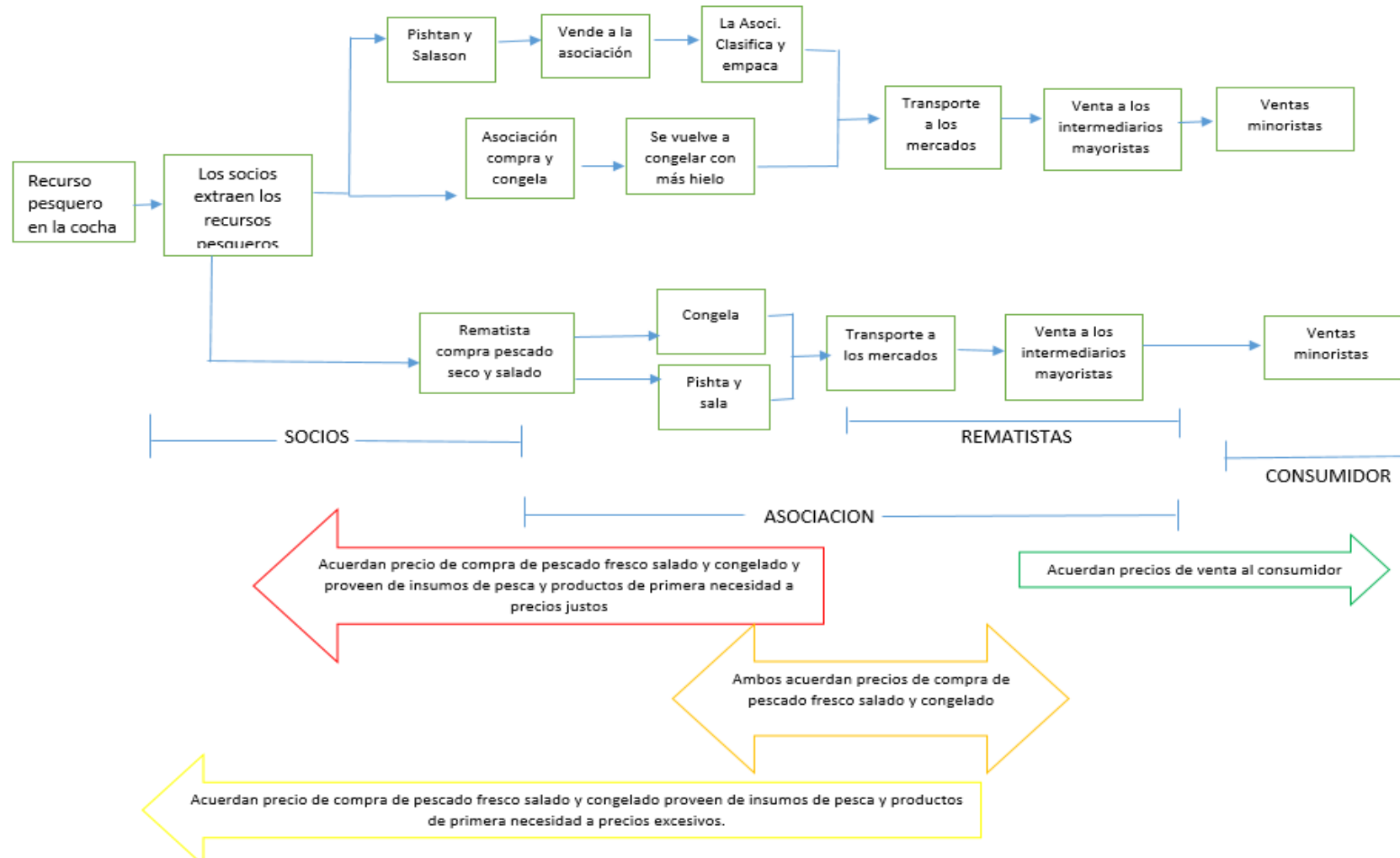
**Manual de Bionegocios (2013).** PromPeru - Ministerio del Ambiente.

**Programa Nacional “A comer Pescado” (2013).** Ministerio de Producción.

[100]

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Cadena de valor de la Asociación Katinbaschi



**Anexo 2: Matriz de determinación de estrategias (Completo)**

		Análisis externo									
		Oportunidades						Amenazas			
		O1. Soporte y asistencia técnica, económica y financiera del PROFONANPE a través del proyecto "Humedales del Datem".	O2. Incremento de los niveles de ingreso de la población.	O3. Fuerte demanda de pescados por la población amazónica.	O4. Amplio dominio y control de las cochas y sus recursos.	O5. Incremento rápido de la producción, mejorado la liquidez y capacidad de transporte.	O6. La demanda principal es muy próxima y en ciudades de gran expansión urbana como: Yurimaguas, Tarapoto.	A1. Involucramiento de los dirigentes en campañas políticas	A2. Concentración de precios entre rematistas-mayoristas en Yurimaguas y Tarapoto	A3. Alto poder de negociación de los compradores que fijan precio de compra	A4. El consumo de pescado se ve influenciados por consumo de bienes sustitutos como el pollo en las ciudades...
Análisis Interno	FORTALEZAS	F1. La logística interna para la producción del pescado fresco salado es muy simple de fácil aplicación, implementación y funcionamiento.	1. Fortalecer la logística interna y mejorar la operación de producción con la participación de la mujer para incrementar la producción y aprovechar la demanda y los mejores ingresos de la población (F1, F2-O2,O3).				1. Aprovechar la logística interna para mejorar la producción incorporando atributos que diferencien los productos e incorporen valor agregado a la producción de la asociación. (F1, F2-A6)				
	F2. La operación sencilla para la producción de pescado fresco salado y congelado y sobresale la participación de la mujer y de los hijos en las etapas fundamentales del proceso, como son: Pishtan, lavan y salan	2. Aprovechar la experiencia de éxito de la asociación para reglamentar la participación de los dirigentes en procesos políticos y descuiden a la asociación. (F4-A1).									
	F3. Utilizan los servicios de transporte de la ruta para disminuir sus costos de producción	3. Aprovechar la logística interna, el proceso de producción, la experiencia de la asociación para acordar precios de venta a futuro con los comerciantes mayoristas y reducir su poder de negociación (F1,F2,F4 -A2,A3)									
	F4. La Asociación cuenta con experiencia, equipos, máquinas e infraestructuras básicas para la compra y comercialización de pescado.	4. Aprovechar el proceso y la logística de producción y el conocimiento de los socios para abaratar y diversificar la producción y contrarrestar el consumo de productos sustitutos en las ciudades. (F1,F2,F6-A4)									
	F5. Se abastece de artes insumos de pesca en las ciudades a precio de mercados.	5. Aprovechar la experiencia, equipos e infraestructura de la asociación, el control de la zona y el conocimiento de los socios para reducir la presencia de rematistas-intermediarios. (F4,F6-A5)									
	F6. Dispone de Socios (recursos humanos) con conocimientos para la pesca y procesamiento básico del pescado	5. Desarrollar y mejorar las capacidades para el procesamiento de pescado para mercados más exigentes (F6-O4,O6)									
DEBILIDADES	D1. Poca capacidad de compra por limitada liquidez	1. Incrementar la capacidad de compra mediante la habilitación aprovechando el soporte económico-financiero del proyecto "Humedales del Datem", para incrementar la producción y satisfacer la demanda (D1-O1,O2,O3,O5,O6)				1. Mejorar la liquidez de compra a través de la habilitación, y aumentar la capacidad de acopio y transporte de la asociación para minimizar la dependencia del pescador con el rematista-intermediario. (D1,D2-A5)					
	D2. Limitada capacidad de acopio y de transporte de la asociación	2. Incrementar la capacidad de acopio, adquiriendo botes y motores con el apoyo económico del proyecto "Humedales del Datem", para incrementar la producción y satisfacer la demanda (D2-O1,O2,O3,O5,O6)				2. Incrementar la capacidad de almacenamiento para mejorar su capacidad de negociación de la asociación con los comerciantes mayoristas en Yurimaguas y Tarapoto. (D3-A2,A3)					
	D3. Limitada capacidad de almacenamiento de la producción en la zona.	3. Incrementar la capacidad de almacenamiento construyendo un almacén con el apoyo económico del proyecto "Humedales del Datem" para incrementar la producción y satisfacer la demanda (D3-O1,O2,O3,O5,O6)				3. Comprometer la dedicación de los dirigentes para mejorar la información de gestión de la tienda comunal y los recursos de la asociación (D5-A1)					
	D4. Carecen de registro Sanitario.	4. Obtener registro sanitario de los productos de la asociación aprovechando el soporte de asistencia técnica del proyecto "Humedales del Datem.", para mejorar las oportunidades de comercialización. (D4-O1)				4. Mejorar los recursos humanos de la asociación para incorporar atributos a los productos de la asociación que lo diferencien de la competencia. (D6-A6)					
	D5. Carece de información sobre la gestión de la tienda comunal de la asociación.	5. Mejorar las competencias para la gestión de la tienda comunal para mejorar el abastecimiento de artes e insumos de pesca para cubrir la demanda de los socios ante el incremento de la producción. (D5-O5)				5. Incorporar registro sanitario en los productos de la asociación para el acceso a mercados más exigentes, mejorar nuestra capacidad de negociación con los compradores. (D4-A3)					
	D6. Carece de recursos humanos con competencia para la gestión de la asociación.	6. Mejorar las competencias para la gestión de la asociación para incrementar la producción. (D6-O5)									
	7. Mejorar procesos y diseños de los productos para aprovechar el incremento de los niveles de ingresos, la fuerte demanda y el incremento de la producción, (D6-O2,O3,O5,O6.)										

### **Anexo 3: PROMAPE KANDOZI-CUENCA PASTAZA**

ORGANIZACIÓN KANDOZI MUSA KARUSHA DEL DISTRITO DE PASTAZA –  
ORKAMUKADIP

ORGANIZACIÓN KANDOZI DEL SECTOR CHAPULLI - ORKASEC

ORGANIZACIÓN SOCIAL INDIGENA DE PESCADORES Y PROCESADORES  
ARTESANALES “SANGUIRMA” DEL PUEBLO KANDOZI CUENCA PASTAZA

---

#### **PROGRAMA DE MANEJO PESQUERO PARTICIPATIVO**

##### **DE LAS ESPECIES:**

- “Boquichico” *Prochilodus nigricans,*
- “Arahuana” *Osteoglossum bicirroshum,*
- “Túcunare” *Cichla monoculus,*
- “Maparate” *Hypophthalmus marginatus,*
- “Paiche” *Arapaima gigas,*
- “Gamitana” *Colossoma macropomum,*

##### **EN EL SISTEMA DE COCHAS DEL LAGO RIMACHI, RIO PASTAZA**

**AREA DE MANEJO** : LAGO RIMACHI Y AFLUENTES-ZONA KANDOZI

**ASISTENCIA TÉCNICA** : DIRECCION REGIONAL DE LA PRODUCCION  
WWF-OPP

**DURACIÓN** : 05 AÑOS (2011 –2015)  
SAN LORENZO – PERÚ

## INDICE

### I. ESPECIES DE MANEJO PESQUERO EN EL LAGO RIMACHI

#### 1.1 Características del Espacio Ecológico del Lago Rimachi

#### 1.2. Objetivos

Objetivo General

Objetivo Específicos

### II. JUSTIFICACION DEL PROMAPE

### III. RESULTADOS ESPECIFICOS ESPERADOS

#### 3.1 Económicos

#### 3.2 Sociales

#### 3.3 Ambientales

### IV. DERECHOS Y OBLIGACIONES

#### 4.1 Derechos Legales de acceso a Recursos Naturales Hidrobiológicos

a. Constitución Política del Perú

b. Ley General de Pesca y su Reglamento

c. Ley Orgánica para el aprovechamiento Sostenible de los RR.NN.-Ley 26821

d. Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica

e. Reglamento de Ordenamiento Pesquero de la Amazonia Peruana DS # 015-2009-PRODUCE

f. Código de conducta para la pesca Artesanal responsable – FAO

g. Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo

h. Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas

#### 4.2 Obligaciones de Actores Involucrados

##### 4.2.1 Organizaciones locales

##### 4.2.2 Instituciones de Estado

##### 4.2.3 Instituciones de asesoramiento técnico

a. Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana – IIAP

b. World Wildlife Found – Oficina Programa Perú

### V. CONOCIMIENTO PREVIO DEL RECURSO

#### 5.1 Boquichico

a. identificación, b. perfil morfométrico, c. épocas de reproducción, d. distribución, e. migraciones, f. régimen alimenticio, g. composición de tamaños, h. estimación o evaluación de la biomasa, i. épocas de abundancia y escasez, j. estadísticas de captura.



### **5.2 Gamitana**

a. identificación, b. perfil morfométrico, c. épocas de reproducción, d. distribución, e. migraciones, f. régimen alimenticio, g. composición de tamaños, h. estimación o evaluación de la biomasa, i. épocas de abundancia y escasez, j. Estadísticas de captura.

### **5.3 Tucunare**

a. identificación, b. perfil morfométrico, c. épocas de reproducción, d. distribución, e. migraciones, f. régimen alimenticio, g. composición de tamaños, h. estimación o evaluación de la biomasa, i. épocas de abundancia y escasez, j. estadísticas de captura.

### **5.4 Maparate**

a. identificación, b. perfil morfométrico, c. épocas de reproducción, d. distribución, e. migraciones, f. régimen alimenticio, g. composición de tamaños, h. estimación o evaluación de la biomasa, i. épocas de abundancia y escasez, j. estadísticas de captura.

### **5.5 Arahuana**

a. identificación, b. perfil morfométrico, c. épocas de reproducción, d. distribución, e. migraciones, f. régimen alimenticio, g. composición de tamaños, h. estimación o evaluación de la biomasa, i. épocas de abundancia y escasez, j. estadísticas de captura.

### **5.6 Paiche**

a. identificación, b. perfil morfométrico, c. épocas de reproducción, d. distribución, e. migraciones, f. régimen alimenticio, g. composición de tamaños, h. estimación o evaluación de la biomasa, i. épocas de abundancia y escasez, j. estadísticas de captura y k. aspectos pesqueros.

## **VI. INVESTIGACION Y SEGUIMIENTO**

## **VII. MANEJO PESQUERO**

### **1. MANEJO PESQUERO**

Aprovechamiento Sostenible

Característica de la pesquería

Volúmenes, Pescadores, Artes, Pesca ilegal

### **2. TÉCNICAS DE MANEJO:**

APROVECHAMIENTO

Boquichico, Arahua, Tucunará y Maparate

Artes permitidas, Artes prohibidas

Vedas, Tallas, Cuotas

CONSERVACIÓN

Paiche, Gamitana

Vedas, monitoreo y Otros

### **3. MEDIDAS DE CONSERVACION DE LOS RECURSOS Y SU MEDIOAMBIENTE**

Gestión y organización

Acuerdos comunales

OSIPPA

Federación

Coordinación con DIREPRO SL y Gobernador, Municipio

#### VIII. PROGRAMA DE MONITOREO

#### IX. USO DE LOS RECURSOS

Fines de subsistencia

Fines comerciales

Procesamiento: salpreso, fresco y seco-salado

Comercialización: Acopiador Ullpayacu, Mayorista (comprador final Yurimaguas - Tarapoto), Municipios, Empresas

#### X. VIGILANCIA Y CONTROL

Organizaciones Pesqueras Kandozis Yungani y Sanguirma

Comité de Control y Vigilancia

DIREPRO – LORETO y YURIMAGUAS

#### XI. EVALUACION DEL PLAN DE MANEJO

#### XII. AJUSTES DE PRODUCCION

#### XIII. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO (SOSTENIBILIDAD FINANCIERA)

#### ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS

**Anexo 4: Cuadros de datos originales de información económica financiera**

PESCADO FRESCO SALADO - PFS				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL x Campaña	Año (14c)
<b>Costos Variables</b>			<b>33,960.00</b>	<b>475,440.00</b>
Combustible	30.00	13.00	390.00	5,460.00
Viveres	1.00	150.00	150.00	2,100.00
Sacos	100.00	2.20	220.00	3,080.00
Compra de Pescado	10,000.00	3.00	30,000.00	420,000.00
Flete fluvial	100.00	15.00	1,500.00	21,000.00
Flete terrestre	100.00	10.00	1,000.00	14,000.00
Embarque	100.00	4.00	400.00	5,600.00
Desembarque	100.00	3.00	300.00	4,200.00
<b>Costos Fijos</b>			<b>4,700.00</b>	<b>65,800.00</b>
Alquiler bote fluvial	1.00	1,000.00	1,000.00	14,000.00
Jornal	10.00	50.00	500.00	7,000.00
Descarga	1.00	500.00	500.00	7,000.00
Selección y reensalado	1.00	300.00	300.00	4,200.00
reensacado	100.00	4.00	400.00	5,600.00
Gastos de viaje	1.00	2,000.00	2,000.00	28,000.00
<b>TOTAL X CAMPAÑA - PFS</b>			<b>38,660.00</b>	<b>541,240.00</b>

PROYECCION AÑO 1 - PESCADO CONGELADO													
Mes/Venta	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	Año 1
CONGELADO	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	140,000.00	140,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	980,000.00
PROYECCION AÑO 1 - PESCADO FRESCO SALADO													
Mes/Venta	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	Año 1
PFS	63,000.00	63,000.00	63,000.00	63,000.00	63,000.00	63,000.00	63,000.00	90,000.00	90,000.00	63,000.00	63,000.00	63,000.00	810,000.00

<b>PATRIMONIO / ACTIVOS PRODUCTIVOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>DEPRECIACIÓN</b>
generador de corriente 1	10,000.00	3,500.00
generador de corriente 2	1,200.00	400.00
generador de corriente 3	1,000.00	300.00
isotermos	6,000.00	2,950.00
fabrica de hielo	30,000.00	11,500.00
frigorifico	30,000.00	10,000.00
bote 2 tn	12,000.00	4,500.00
inmueble	10,000.00	
<b>TOTAL</b>	<b>90,200.00</b>	<b>36,928.00</b>
		90,200.00

<b>PESCADO CONGELADO - PC</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL x Campaña</b>	<b>Año (14c)</b>
<b>Costos Variables</b>			<b>44,740.00</b>	<b>626,360.00</b>
Combustible	30.00	13.00	390.00	5,460.00
Viveres	1.00	150.00	150.00	2,100.00
hielo	80.00	15.00	1,200.00	16,800.00
Compra de Pescado	10,000.00	4.00	40,000.00	560,000.00
Flete	30.00	100.00	3,000.00	42,000.00
<b>Costos Fijos</b>			<b>4,300.00</b>	<b>60,200.00</b>
Alquiler bote fluvial	1.00	1,000.00	1,000.00	14,000.00
Jornal	10.00	50.00	500.00	7,000.00
Jornal	10.00	50.00	500.00	7,000.00
Plastico y maderas	1.00	300.00	300.00	4,200.00
Gastos de viaje	1.00	2,000.00	2,000.00	28,000.00
<b>TOTAL X CAMPAÑA - PC</b>			<b>49,040.00</b>	<b>686,560.00</b>

**Anexo 5: Panel fotográfico del trabajo de la Asociación In Situ**



