

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**VALOR COMPARTIDO EN EL ABASTECIMIENTO DE LA
CADENA DE VALOR: CASO EMPRESA ESC Y ASOCIACIÓN DE
ACUICULTORES ARCOÍRIS**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

CALDERON SAENZ, Rebeca Andrea	20074502
REYES SOLIS, Elizabeth	20114223
CENTENO CACERES, Alonso Manuel	20120020

Asesorados por: Mgtr. Julio Hernan Gamero Requena

Lima, 05 de diciembre del 2017

La tesis

**VALOR COMPARTIDO EN EL ABASTECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR:
CASO EMPRESA ESC Y ASOCIACIÓN DE ACUICULTORES ARCOÍRIS**

ha sido aprobada.

Dr. Levy del Aguila Marchena
Presidente de Jurado

Mgr. Julio Gamero Requena
Asesor de la tesis

Mgr. Hellen López Valladares
Tercer Jurado

A mi madre por enseñarme que no hay nada imposible en esta vida.
Rebeca Calderón

A mi familia y sobre todo a mis abuelos Justo y Mama Gudi, quienes esperaron este momento
con ansias.
Elizabeth Reyes

A mi tío Rafael por creer en mi padre y siempre velar por mí.
Alonso Centeno



Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional y comprensión en este arduo pero satisfactorio proceso de convertirnos en profesionales.

Agradecemos al Sr. César Yauri y a la Asociación de Acuicultores Arcoíris por su disposición a ayudarnos en todo momento y por ser para nosotros un ejemplo de perseverancia.

Agradecemos al Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa ESC por la confianza para acceder a la información brindada, la cual fue fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor de tesis, Julio Gamero, por su constante apoyo y motivación.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Descripción del problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación	4
2.1. Objetivo general	4
2.2. Objetivos específicos.....	4
3. Hipótesis de investigación.....	4
4. Justificación.....	4
4.1. Social y Económico.....	4
4.2. Desde las ciencias de la gestión	5
5. Viabilidad	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Relación empresa y sociedad	7
1.1. Relación empresa extractiva y comunidad.....	8
1.2. Intermediación de servicios en el sector extractivo.....	11
2. Cadena de valor.....	13
2.1. Cadena de valor según Porter.....	13
2.2. La cadena de valor y la cadena de suministro	15
2.3. La cadena de valor y las cadenas productivas	16
3. Enfoques de desarrollo empresarial.....	17
3.1. Responsabilidad social corporativa y ética empresarial.....	17
3.2. Negocio inclusivo.....	19
3.3. Creación de valor compartido	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. Aspectos generales de la zona de influencia	36
1.1. Región de Arequipa.....	36
1.2. Principal zona de influencia: C.P.M. Arcata y Orcopampa	38
2. Situación de la acuicultura y la trucha.....	40
2.1. Características de la acuicultura	40
2.2. Características de la trucha arcoíris.....	42
2.3. Análisis del mercado mundial de la acuicultura y la trucha arcoíris	43
2.4. Análisis del mercado de la acuicultura y la trucha en el Perú	44
2.5. Análisis del mercado de la acuicultura y la trucha en la zona de influencia	48

CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO.....	51
1. Mapeo de actores.....	51
2. La empresa ESC.....	52
2.1. Descripción de la empresa.....	52
2.2. Modelo de valor compartido.....	53
2.3. Cadena de valor de la empresa.....	56
3. Asociación de Acuicultores Arcoíris.....	57
4. Relación empresa y asociación.....	60
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
1. Alcance y tipo de investigación.....	61
2. Estrategia de investigación.....	61
3. Limitaciones de la investigación.....	62
4. Técnicas de la investigación.....	63
4.1. Entrevistas a profundidad.....	63
4.2. Encuestas.....	64
4.3. Observación no participante.....	64
5. Proceso de análisis de datos.....	64
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
1. Análisis de las prácticas de valor compartido.....	65
1.1. Prácticas de valor compartido según la teoría.....	65
1.2. Identificación de prácticas de valor compartido en la empresa ESC.....	69
1.3. Validación de las prácticas de valor compartido aplicadas por la empresa ESC....	73
2. Análisis de los efectos de la aplicación de valor compartido.....	87
2.1. Análisis de variables económicas.....	87
2.2. Análisis de variables sociales.....	94
3. Alcance de la aplicación de valor compartido.....	109
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	116
1. Recomendaciones para la empresa ESC.....	116
2. Recomendaciones para la Asociación de Acuicultores Arcoíris.....	118
REFERENCIAS.....	120
ANEXO A: Indicadores socioeconómicos de la región Arequipa.....	129
ANEXO B: Demografía de Arequipa 2016.....	130

ANEXO C: Arequipa: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas (%) Valores a Precios Constantes de 2007 (Estructura porcentual)	131
ANEXO D: Ciclo de producción de Oncorhynchus mykiss	132
ANEXO E: Formas de presentación del producto en los lugares de venta.....	133
ANEXO F: Producción Acuícola Mundial (toneladas).....	134
ANEXO G: Latinoamérica y El Caribe: Principales especies 2000-2014	135
ANEXO H: Evolución de la actividad acuícola en el Perú	136
ANEXO I: Cadena de Valor en la acuicultura	137
ANEXO J: Cadena de valor de la trucha.....	138
ANEXO K: Cosecha acuícola nacional en TM (2002 – 2012)	139
ANEXO L: Recursos hídricos para el desarrollo de la acuicultura en la zona de influencia 140	
ANEXO M: Principales asociaciones de acuicultores de la región.....	141
ANEXO N: Producción acuícola recurso Trucha según Provincia 2002 – 2012 (TM)	142
ANEXO O: Empresas mineras que contribuyen con la actividad acuícola en Arequipa.	143
ANEXO P: Cadena de valor de la empresa ESC	144
ANEXO Q: Cadena de valor de la asociación	145
ANEXO R: Miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris.....	146
ANEXO S: Línea de tiempo de la intervención de la empresa ESC en la Asociación de Acuicultores Arcoíris	148
ANEXO T: Matriz de consistencia	149
ANEXO U: Entrevistas realizadas.....	152
ANEXO V: Guía de entrevistas	154
ANEXO W: Consentimientos informados	166
ANEXO X: Guía de encuestas.....	167
ANEXO Y: Ficha de observación – Centro Poblado de Arcata.....	171

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Formas de crear valor compartido en la cadena de valor	28
Tabla 2: Comparación de enfoques de desarrollo empresarial.....	34
Tabla 3: Indicadores de pobreza a nivel provincial - Arequipa.....	39
Tabla 4: Principales resultados del modelo pesquero: comparación de la producción (equivalente en peso vivo) entre 2025 y 2013-15	41
Tabla 5: Tipo de acuicultura.....	42
Tabla 6: Principales actores presentes en la investigación.....	51
Tabla 7: Cronograma del proyecto de valor compartido de la empresa ESC	55
Tabla 8: Inversión realizada del proyecto de la empresa ESC	56
Tabla 9: Fuentes para selección de prácticas de valor compartido	65
Tabla 10: Prácticas de valor compartido según fuente.....	69
Tabla 11: Cuadro comparativo de las prácticas de valor compartido	69
Tabla 12: Materiales y equipos cedidos según información de la empresa	71
Tabla 13: Calificaciones según el nivel de cumplimiento.....	74
Tabla 14: Resumen plazos de pago durante el periodo 2014-2016.....	75
Tabla 15: Precios promedio por kilogramo de trucha según presentación.....	80
Tabla 16: Evolución de precio de venta (S/ por kg) a la empresa según la Asociación.....	80
Tabla 17: Validación de las prácticas de valor compartido de la empresa.....	87
Tabla 18: Ventas anuales de la Asociación de Acuicultores Arcoíris en soles	90
Tabla 19: Costos de producción de la trucha para el periodo 2013-2016	93
Tabla 20: Costos unitario de producción de la trucha para el periodo 2013-2016.....	93
Tabla 21: Nivel educativo alcanzado al 2017	101
Tabla A1: Indicadores socioeconómicos de la región Arequipa	129
Tabla B1: Demografía de Arequipa 2016	130
Tabla C1: Arequipa: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas (%) Valores a Precios Constantes de 2007 (Estructura porcentual).....	131
Tabla G1: Latinoamérica y El Caribe: Principales especies 2000-2014	135
Tabla K1: Cosecha acuícola nacional en TM (2002 – 2012).....	139
Tabla L1: Recursos hídricos para el desarrollo de la acuicultura en la zona de influencia.....	140
Tabla N1: Producción acuícola recurso Trucha según Provincia 2002 – 2012 (TM)	142
Tabla O1: Empresas mineras que contribuyen con la actividad acuícola en Arequipa.....	143
Tabla Q1: Cadena de valor de la asociación	145
Tabla R1: Miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris.....	146
Tabla T1: Matriz de consistencia	149
Tabla U1: Entrevistas realizadas	152
Tabla V1: Datos generales de los entrevistados 1	154
Tabla V2: Datos generales de los entrevistados 2.....	156
Tabla V3: Datos generales de los entrevistados 3.....	157
Tabla V4: Datos generales de los entrevistados 4.....	159
Tabla V5: Datos generales de los entrevistados 5.....	161
Tabla V6: Datos generales de los entrevistados 6.....	162
Tabla V7: Datos generales de los entrevistados 7.....	163
Tabla V8: Datos generales de los entrevistados 8.....	164
Tabla V9: Datos generales de los entrevistados 9.....	165

Tabla X1: Guía de encuestas	167
Tabla Y1: Ficha de observación de visita guiada a la sala de eviscerado de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	171



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor de Porter.....	13
Figura 2: Sistema de valor según Porter.....	15
Figura 3: Pasos para crear valor compartido según Bockstette y Stamp.....	30
Figura 4: Mapa de Arequipa.....	37
Figura 5: Provincia de Condesuyos.....	38
Figura 6: Provincia de Castilla.....	39
Figura 7: Producción mundial de la pesca de captura y la acuicultura hasta 2025	41
Figura 8: Producción acuícola del Perú según origen (TM) 2005-2016	46
Figura 9: Fases para la implementación del proyecto de la empresa	76
Figura 10: Variación de precios y volúmenes de venta mensuales promedio de trucha a la empresa ESC.....	91
Figura 11: Variación de precios y volúmenes de venta mensuales promedio de trucha a la empresa IESA.....	91
Figura 12: Tenencia de la vivienda	95
Figura 13: Tipos de Seguro de Salud de los asociados y sus familias	98
Figura 14: Entidades que capacitaron a la Asociación.....	103
Figura 15: Temas en que la Asociación ha recibido capacitación.....	104
Figura D1: Ciclo de producción de <i>Oncorhynchus mykiss</i>	132
Figura E1: Formas de presentación del producto en los lugares de venta.....	133
Figura F1: Producción Acuícola Mundial TM	134
Figura H1: Evolución de la actividad acuícola en el Perú	136
Figura I1: Cadena de Valor en la acuicultura.....	137
Figura J1: Cadena de valor de la trucha	138
Figura P1: Cadena de valor de la empresa ESC.....	144
Figura S1: Línea de tiempo de la intervención de la empresa ESC en la Asociación de Acuicultores Arcoíris	148
Figura Y1: Limpieza y desinfección del área.....	172
Figura Y2: Eviscerado de la trucha	172
Figura Y3: Desescamado de la trucha.....	172
Figura Y4: Limpieza y lavado de la trucha	173
Figura Y5: Pesaje de la trucha.....	173

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio reconoce que la literatura existente acerca de las prácticas y los beneficios sociales y económicos generados a partir del modelo de valor compartido de una empresa, es aún limitada. Ante dicha realidad, el objetivo de la presente investigación es analizar el alcance del enfoque de valor compartido de una empresa de servicios a partir de la implementación de prácticas que buscan generar un impacto en el desarrollo de una asociación productora de trucha arcoíris, así como en la generación de beneficios para la misma empresa. En ese sentido, se identifican dos actores principales: la empresa ESC, la cual incorpora a los productores en su cadena de valor, y la Asociación de Acuicultores Arcoíris, la entidad beneficiaria del modelo de la empresa.

En el trabajo de investigación, se estudió primero las prácticas y estrategias de valor compartido de la empresa ESC, con el fin de determinar si su enfoque genera valor compartido desde el punto de vista de la teoría. Asimismo, se analizó la implementación de las prácticas del modelo de valor compartido, comparando la información proporcionada por la empresa con lo recabado en las entrevistas y encuestas a la asociación, con el objetivo de evaluar su cumplimiento. Por último, se analizó las variables sociales y económicas para determinar el impacto generado para la asociación y la empresa.

Luego del análisis de las prácticas del modelo de la empresa ESC, se evidenció que la mayoría de las prácticas de valor compartido identificadas, se encuentran reconocidas en las estrategias de la empresa. Sin embargo, existen prácticas que no llegaron a implementarse o lo hicieron parcialmente, y a la vez discrepancias entre lo que dice la empresa y lo que afirman los asociados. Por otro lado, se conoció que, mediante las capacitaciones suministradas por la empresa, la asociación ve fortalecidas sus capacidades técnicas, amplía sus oportunidades para ingresar a nuevos mercados y mejora su calidad de vida en general. De igual forma, la empresa también percibió beneficios a partir de la relación comercial con la asociación, los principales son: precio competitivo, mejora de la calidad del insumo, eficiencia en costos y mejora en la reputación corporativa.

Esta investigación concluye que, si bien la estrategia de la empresa ESC tiene en su eje la generación de valor compartido, esta ha tenido dificultades en su implementación. No obstante, se evidenció efectos positivos sobre los dos actores involucrados, generándose, además de una dinámica de ganar-ganar, un círculo virtuoso, en el que el valor económico influye positivamente sobre el valor social y viceversa, amplificando los beneficios para la empresa y la asociación.

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de un nuevo enfoque que permita por un lado, aumentar la competitividad de la empresa, y por el otro, superar los problemas sociales de la comunidad en donde opera, surge la teoría de valor compartido. Así, mediante la elaboración de la presente investigación se busca enriquecer la información existente acerca de entidades que implementan una estrategia de creación de valor compartido.

En línea con lo anterior, el trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la estrategia de valor compartido de una empresa, así como su implementación e impactos en el desarrollo de una asociación productora de trucha arcoíris y en la misma empresa. Para ello, se toma por estudio de caso a una entidad perteneciente a la industria de servicios y a la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Para efectos de la tesis, y por un acuerdo de confidencialidad, no se indicará el nombre de la empresa de servicios, la cual ha sido denominada “empresa ESC” o “la empresa”.

Asimismo, la investigación se compone de 6 capítulos. En el primer capítulo, se aborda la problemática, los objetivos y la hipótesis de la investigación. También se introduce la justificación social y económica, así como la justificación desde las ciencias de la gestión. Adicionalmente, se explica la viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo presenta el marco teórico en el cual se aborda la dinámica de la relación entre la empresa y la sociedad en un entorno extractivo así como la participación de un actor intermediario en dicha dinámica. Asimismo, se introduce el concepto de cadena de valor y los enfoques de desarrollo empresarial, haciendo un énfasis en la teoría de valor compartido. Se abordarán las formas y los pasos para crear valor compartido, así como la medición y las críticas a dicha teoría.

En el tercer capítulo, se presenta el contexto geográfico y demográfico de la zona de influencia. De igual forma, se aborda la situación de la acuicultura y la trucha arcoíris a nivel local, nacional e internacional.

El cuarto capítulo aborda el caso de estudio. Para ello, se describe a la empresa ESC, a la Asociación de Acuicultores Arcoíris y la relación entre ambas.

El quinto capítulo presenta la metodología de la investigación: el alcance, la estrategia, las limitaciones, las técnicas y el proceso de análisis de datos de la investigación.

El sexto y último capítulo muestra el análisis de resultados, el cual se divide en tres partes: el análisis de las prácticas de valor compartido, el análisis de los efectos de la aplicación de valor compartido y el alcance de su aplicación. El primer análisis tiene como finalidad evaluar la estrategia de la empresa ESC y su implementación. En la segunda parte, se analizan las variables económicas y sociales surgidas a partir de la dinámica entre la empresa y la asociación. La última parte aborda, a modo de conclusión preliminar, el alcance del modelo de valor compartido de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las cuales llega la investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema de investigación

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un entorno cada vez de mayor competencia, en el cual se hace complicada la sostenibilidad en el largo plazo. Debido a ello, los estudiosos del tema han contribuido con el desarrollo de teorías de enfoque empresarial. Una de las teorías más recientes y reconocidas en el ámbito académico es la propuesta creada por Porter y Kramer: La creación de valor compartido. El eje de la teoría de valor compartido es generar una relación de ganar-ganar, yendo más allá de la redistribución de las ganancias. De esta forma, se estaría mejorando, por un lado, la competitividad de la empresa, y por el otro, la calidad de vida de las comunidades donde opera (Porter & Kramer, 2011).

En el último siglo, diversas empresas han reenfocado sus estrategias corporativas para generar valor compartido en conjunto con sus comunidades. Diversos expertos en el tema, señalan que las grandes empresas privadas son las más indicadas para generar este tipo de valor debido a que son ellas las que van a producir un impacto significativo en la sociedad. Sin embargo, la investigación realizada acerca del modelo de valor compartido de dichas empresas es aún limitada.

Así, el presente estudio busca ampliar la información existente acerca de entidades que implementan una estrategia de valor compartido. Se toma como caso de estudio a una empresa de servicios de alimentación que lleva a cabo un modelo de valor compartido. Se analiza por un lado la intención y las prácticas del modelo de la empresa, y por el otro, los efectos económicos y sociales generados tanto para ella como para una asociación productora de trucha arcoíris. Es necesario precisar que, si bien el impacto ambiental está presente en el caso de estudio, hemos elegido no profundizar en el tema debido a una decisión metodológica.

A partir de los análisis antes mencionados, se podrá evaluar el alcance del modelo de creación de valor compartido de la empresa ESC en relación con la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Esta relación surge en el contexto del programa de inclusión en la cadena de abastecimiento de la empresa, el cual viene implementándose a nivel mundial con el objetivo no solo de mejorar los estándares de calidad de los productos y la gestión de su cadena de suministro sino de desarrollar las capacidades de las comunidades y contribuir a la sostenibilidad de la localidad.

Dicho esto, cabe formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es el alcance del enfoque de valor compartido de la empresa ESC a partir de la implementación de prácticas que buscan generar un

impacto en el desarrollo de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como en la generación de beneficios para la misma empresa?

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

El objetivo general del trabajo de investigación es analizar el alcance del enfoque de valor compartido de la empresa ESC a partir de la implementación de prácticas que buscan generar un impacto en el desarrollo de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como en la generación de beneficios para la misma empresa.

2.2. Objetivos específicos

- Describir los tres pilares de la teoría de “Creación de Valor Compartido”: reconcebir productos y/o servicios, permitir el desarrollo de *cluster* locales, y redefinir la productividad en la cadena de valor.
- Describir el modelo de valor compartido que se encuentra dentro del programa de inclusión en la cadena de abastecimiento de la empresa ESC.
- Analizar la implementación de las prácticas de valor compartido de la empresa.
- Analizar el valor económico y social generado para la Asociación de Acuicultores Arcoíris y para la empresa a través del enfoque de valor compartido.

3. Hipótesis de investigación

La hipótesis de la investigación es: Mediante una correcta implementación de las prácticas de valor compartido de la empresa ESC se pudo generar un impacto significativo en el desarrollo de los miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como beneficios para la empresa.

4. Justificación

4.1. Social y Económico

En el Perú, son muchas las comunidades campesinas que no encuentran el apoyo estatal para poder fortalecer sus cadenas productivas ni para promover el crecimiento de sus negocios. De allí, nace la intervención privada como una forma de estímulo para el mejoramiento de sus procesos productivos. Así, se puede contribuir a la introducción de una diversidad de productos con alto valor nutricional y riqueza histórico-cultural al mercado nacional y extranjero.

Muchas comunidades ubicadas en la provincia de Castilla y Condesuyos se dedican a la crianza de trucha como un medio de subsistencia y desarrollo, enfrentando una serie de limitaciones debido a su propia situación económica y social. En dicho contexto, surge la relación de mutuo beneficio entre la Asociación de Acuicultores Arcoíris y la empresa ESC. Dicha relación se presenta en el marco del modelo de valor compartido de la empresa ESC, la cual promueve una cadena de suministro inclusiva y sostenible que genera una oportunidad de negocio de largo plazo con los productores.

De esta forma, se estaría creando, por un lado, valor social al empoderar a los asociados, desarrollar su capacidad emprendedora y mejorar su calidad de vida en general, y por el otro, valor económico al producirse un aumento de los ingresos y eficiencia en costos, lo cual beneficiaría tanto a la asociación como a la empresa ESC. A partir del análisis de la aplicación del enfoque de valor compartido propuesto por la empresa se podrá identificar adicionalmente los puntos de mejora y retroalimentar el plan inicial de la misma con el objetivo de fortalecer la relación y potenciar el valor social y económico generado.

4.2. Desde las ciencias de la gestión

Desde el enfoque de las Ciencias de la Gestión, Michael Porter coloca en boga la idea de cambiar la concepción del capitalismo desactualizado y llegar a pensar en un “Capitalismo 2.0”, en el cual las necesidades sociales y ambientales se encuentren en el horizonte de la empresa privada (Porter & Kramer, 2011). Ello se evidencia al rediseñar los procesos internos con el objetivo de incluir, en el marco de la eficiencia y competitividad, el desarrollo de la comunidad donde opera la empresa. Esto conlleva a romper el paradigma de que la responsabilidad de la empresa con su entorno es costosa e ineficiente para el crecimiento privado y, por lo tanto, incompatible con este. De esta manera, el “valor compartido” alinea el desarrollo sostenible con la eficiencia en la producción. La presente investigación analizará la puesta en práctica de esta teoría.

Se determinarán las estrategias que han tenido éxito en el caso escogido y las que aún faltan fortalecer, siendo analizadas con el fin de enriquecer la información existente sobre la aplicación de prácticas de valor compartido. Cabe señalar que la literatura hasta el momento se enfoca en las prácticas y estrategias de la empresa que propone el modelo de valor compartido; sin embargo, son aún pocos los trabajos de investigación que recopilan información de aquellos que reciben o se benefician del modelo propuesto por la empresa. De igual manera, la investigación aportará resultados que beneficiarán el debate, desde el enfoque de las Ciencias de la Gestión, sobre las prácticas sostenibles de las empresas privadas.

5. Viabilidad

La viabilidad del presente trabajo de investigación se basa en la disponibilidad de recursos para la realización del mismo. Al respecto, se deben contar con los “recursos de tiempo, financieros y herramientas, así como los contactos necesarios para hacer factible y realizable la obtención de datos e información necesaria” (Ponce & Pasco, 2015, p. 15). Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que “resulta indispensable que tengamos acceso al lugar o contexto donde se realizará el estudio” (p. 41).

Al respecto, dado que uno de los principales objetos de estudio de la investigación se encontraba en el sur andino del país, se realizaron 2 viajes con la finalidad de recabar información que permitiera entender de una manera más cercana y fiable la realidad. Esto fue posible gracias al apoyo por parte de la Asociación de Acuicultores Arcoíris y en especial del Sr. César Yauri quien fue el principal nexo entre la asociación y los investigadores. Por el lado de la empresa, se contó con acceso a información pertinente a través de entrevistas a los trabajadores de las principales áreas relacionadas al tema de la presente investigación (desarrollo sostenible y calidad).

En cuanto a los recursos, se dispuso en primer lugar del tiempo necesario, junto con la motivación e interés, para llevar a cabo la investigación. El presente estudio comprendió el periodo de un año, tiempo suficiente para la recopilación, sistematización y análisis de la información obtenida en el trabajo de campo y posterior análisis de los resultados obtenidos. En segundo lugar, se contó con los recursos financieros para la realización de los viajes y para el uso de materiales para el trabajo de campo. Cabe resaltar que no se necesitó personal adicional en ningún momento. Asimismo, se dispuso de información de fuentes secundarias para dar sustento teórico a la presente investigación proveniente de autores reconocidos como Porter y Kramer, Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], entre otros.

De esta forma, se logró realizar con éxito el estudio de campo, contactar con los actores respectivos y recopilar la información necesaria. Asimismo, se accedió a expertos en distintos ámbitos de la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se abordará la discusión conceptual con el fin de poder sustentar teóricamente el tema de investigación. En primer lugar se explicará la dinámica de la relación entre empresa y sociedad en un entorno extractivo. En segundo lugar, se explicará el concepto de cadena de valor a fin de distinguirlo de otros conceptos como cadena de suministro o cadena productiva. En tercer lugar, se abordará en profundidad el tema de valor compartido.

1. Relación empresa y sociedad

La empresa, antes que una entidad meramente económica, es una organización que se compone, se desarrolla y depende de personas que pertenecen a una determinada sociedad. Es por ello que la relación entre empresa y sociedad supone una interdependencia inevitable que en un escenario ideal debería permitir el beneficio y el desarrollo sostenible de ambas. Sin embargo, durante muchos años se ha caracterizado a las empresas como “organizaciones que son algo dado y ‘natural’, a las que es necesario hacer funcionar de manera eficiente para generar riqueza” (Núñez, 2013, p. 47). Esta concepción inicial de empresa va de la mano con lo señalado por Levitt (1958) y Friedman (1970) quienes “reducen la sociedad al mercado al que consideran como el espacio social por excelencia en el que los individuos y grupos de aquella se realizan decidiendo y ejecutando actos de oferta y demanda” (Núñez, 2013, p. 47). Esta caracterización deja de lado “que las empresas son creadas en la sociedad en la que surgen, que sus características están determinadas por esta última [...] y que el planeta en el que la especie humana crea empresas cuenta con recursos escasos que ellas consumen” (Núñez, 2013, p. 47).

Adicionalmente, las empresas no pueden actuar a expensas de la sociedad puesto que necesitan de una sociedad sana. Como señalan Porter y Kramer:

Una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones [...] cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal (2006, p. 7).

Es por ello que en la actualidad una nueva concepción de lo que es una empresa considera indispensable incluir aspectos que van más allá del fin económico como por ejemplo la cohesión social. La empresa ya no puede ser una institución independiente de la estructura social, su nuevo rol para con la sociedad le exige “funciones como cuidar el medio ambiente y el entorno social, involucrándose en él, crear confianza y capital social entre los grupos de interés (*stakeholders*), prevenir riesgos sociales, y actuar con transparencia y justicia” (Núñez, 2013, p. 48).

De esta forma, el rol de la empresa ha pasado de enfocarse en su actuación en el mercado a enfocarse en su actuación en la sociedad. Este cambio de paradigma ha supuesto nuevas exigencias y retos que incluyen una reflexión acerca de los impactos que generan sus actividades en “los individuos, las comunidades, la sociedad, el mundo natural y las generaciones futuras” (Haque, 2012, p. 34). Estos impactos se materializan tanto en el plano social como en el plano ambiental ya que hablamos por ejemplo del “daño sobre la autonomía de los pueblos que habitan zonas ricas en fuentes de *commodities*, así como sobre la depredación ambiental y el daño ecológico” (Aguila, 2014, p. 25).

Respecto al plano ambiental podemos mencionar que “la actividad diaria de una organización genera siempre impactos ambientales que dependen del uso de sus recursos, del lugar físico que ocupa, de la producción de residuos y agentes contaminantes, y de los impactos sobre los hábitats naturales” (López, 2014, p. 172). Por otro lado, en el plano social podemos mencionar la transformación de la vida cotidiana de los pobladores, modificaciones en el escenario organizativo de las familias, dependencia inmediata y de corto plazo a un mercado muy temporal que podría generar inestabilidad económica; se pueden incluso incluir embarazos no deseados de las mujeres de la zona, así como apertura de espacios de recreación para la venta de alcohol y prostitución (Dávalos & Arana, 2014).

1.1. Relación empresa extractiva y comunidad

La relación descrita entre empresa y sociedad puede adquirir incluso una complejidad mayor dependiendo del contexto y el sector en el que nos ubiquemos. Si bien partimos explicando, a manera general, la relación que existe entre empresa y sociedad, cabe analizar esta relación en el contexto del extractivismo, en particular en la minería ya que es en este contexto en el que se analizará posteriormente la relación entre los objetos de estudio de la presente investigación.

En el Perú, la minería suele ser considerada como una de las fuerzas más importantes del crecimiento económico; sin embargo, es a su vez una de las actividades económicas más asociadas a conflictos sociales. De acuerdo al Reporte Mensual de Conflictos Sociales, elaborado por la Defensoría del Pueblo (2017), de los 120 conflictos socioambientales activos y latentes registrados durante el mes de octubre del 2017, el 64.2% (77 casos) corresponde a conflictos relacionados con la actividad minera. Esta cifra muestra, como señala Juan Ossio (2010), el caso paradigmático que se vive en el Perú “por tener, por un lado, la peculiaridad de ser un país pluricultural con sociedades correspondientes a distintos estadios, y por otro, porque la mayor parte de sus ingresos depende de las industrias extractivas” (pp. 311-312).

La relación entre empresa y sociedad en un contexto de extractivismo requiere un análisis no solo por el impacto económico que estas actividades generan en el país sino sobre todo por el

impacto social que estas relaciones vienen suscitando durante las últimas décadas. Cabe señalar que “por la naturaleza de su actividad y sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, el sector extractivo enfrenta mayores exigencias y está más expuesto al escrutinio de las partes interesadas y de la sociedad” (Ccoyllo & Ávila, 2014, p. 223). No es en vano que, cuando hablamos de extractivismo y en específico de minería, la empresa puede ser vista en un primer momento como un agente invasor que aparece solo para extraer los recursos de la sociedad y perjudicar a la población ya que “las ganancias generadas [...] se distribuyen entre actores extralocales (gobierno central y regional, la empresa) y locales (municipalidad provincial y distrital), pero los riesgos e impactos son solo locales (individuos, familias, comunidades, anexos)” (León, 2014, p. 316).

Esta idea guarda relación con aquel concepto que presentamos en un inicio donde se percibe a la empresa como aquella organización concebida con el único fin de generar riqueza. Por su parte, Camilo León menciona:

Las empresas no son organizaciones que persigan un fin moral [...] pero pueden, luego de obtener utilidades, ampliar su ámbito de objetivos hacia una ética de responsabilidad con otros actores como el Estado y las poblaciones, tratando de conjugar sus intereses privados y pragmáticos con intereses públicos (León, 2014, p. 318).

En este punto cabe señalar el papel que tiene el Estado en esta relación. Al respecto, en países como Perú, el Estado suele cumplir un rol de mediador ya que su principal injerencia ha sido arbitrar conflictos sociales y ambientales relacionados a distintos proyectos emprendidos por la empresa privada (Arroyo, 2012). Asimismo, para Juan Arroyo (2012), el Estado también suele canalizar “la financiación empresarial hacia proyectos sociales comunitarios y apoya a la obtención de la licencia social” (p.10). Este apoyo del Estado es indispensable ya que la falta de licencia social ha traído y puede traer graves consecuencias no solo para una comunidad en específico sino para la sociedad en general.

Por lo mencionado, una adecuada relación entre empresa y sociedad se vuelve crucial ya que un impacto social negativo puede llegar incluso a generar efectos contraproducentes para la misma empresa o consecuencias irreversibles en la percepción de la población, lo cual hemos visto ejemplificado en casos emblemáticos peruanos como el de Yanacocha o Tía María.

Presentar esta relación entre empresa y sociedad en un contexto de extractivismo requiere analizar tanto a la empresa minera como a las comunidades locales de la zona de influencia del proyecto. En esta primera etapa, analizaremos conceptualmente la relación entre estos dos actores y, en segundo lugar, analizaremos la intervención de lo que vendría a ser un tercer actor intermediario como podría serlo una empresa de servicios. En este caso, la dinámica de la relación puede variar pero supone a su vez el mismo reto de enfrentar a una sociedad que podría tener

prejuicios muy arraigados o cuyas expectativas y demandas podrían ser muy altas. Como mencionamos, en primer lugar, tenemos a “las empresas que obtienen sus ganancias económicas del ejercicio de esta actividad; en segundo lugar, las comunidades locales que tienen sus residencias en las inmediaciones donde se realizan los proyectos mineros” (Ossio, 2010, p. 319).

La relación entre las empresas del sector extractivo y las comunidades locales puede derivar tanto en impactos positivos como negativos. Si bien suelen resaltarse los efectos negativos de estos vínculos, existen a su vez impactos positivos que pueden contribuir a una mejor relación entre empresa y sociedad e incluso mejorar las condiciones de las poblaciones previas al proyecto.

Como se menciona en la Guía de Relaciones Comunitarias elaborado por el Ministerio de Energía y Minas del Perú [MINEM] (2001), las empresas suelen construir o ampliar caminos y carreteras, desarrollan sistemas de generación y distribución de energía eléctrica y construyen instalaciones médicas y educativas para los trabajadores, lo cual favorece a las poblaciones cercanas a la zona de operaciones. Además, se mencionan otros impactos favorables como la generación de empleo y el impulso a un mercado local de bienes y servicios, así como programas de apoyo a las comunidades locales en aspectos como la capacitación técnico-productiva.

Sin embargo, muchas veces estos impactos positivos pierden fuerza cuando las poblaciones ven en la intervención minera una amenaza ante “la posible disminución de [sus] recursos necesarios para la subsistencia como la tierra o el agua [...] y la aparición de conflictos por diferencias culturales con el personal de la empresa y sus contratistas” (MINEM, 2001, p. 6).

Lo descrito suelen ser las posibles consecuencias que surgen de la relación entre estos dos actores pero cabe analizar también las condiciones iniciales en las que parten cada uno de ellos. Para Juan Ossio (2010) existe una desigualdad de condiciones entre la empresa y la comunidad. El autor menciona:

Mientras que empresas y autoridades políticas tienen en común la posibilidad de beneficiarse de las fuentes de poder derivadas de ámbitos culturales y socioeconómicos [...], los actores locales derivan por lo general de sistemas sociales circunscritos, donde priman las relaciones interpersonales junto a las de parentesco, una escasa división del trabajo o especialización, sistemas económicos de baja productividad y orientados al autoconsumo (Ossio, 2010, p. 320).

Es en este sentido que se empieza a hablar de poblaciones vulnerables para caracterizar a aquellos individuos que pueden verse afectados por una intervención privada; en particular, debido a que es un sector cuya relación con la naturaleza es muy estrecha por ser esta la principal fuente para desarrollar las actividades productivas que les permiten subsistir. Como resume Ossio

(2010), “existe entre los pobladores que conforman este sector de actores locales una gran sensibilización a las posibles alteraciones que puedan ocurrir” (p. 320). Esta sensibilización tiene su origen en las huellas negativas que estas actividades pudieron tener en su momento a lo largo de la historia y “para los más perjudicados es un hito negativo grabado en la memoria que temen pueda repetirse” (Ossio, 2010, p. 321).

De esta forma, la asimetría es un elemento que prevalece en la relación entre empresa y comunidad donde vencer la desconfianza es uno de los principales retos para la empresa. De lograrlo, el establecimiento de buenas relaciones comunitarias permitiría, a la vez, una serie de beneficios para la empresa como creación de ventajas estratégicas reflejadas en buena reputación social y ambiental, y el logro de objetivos de la empresa a través de “el cumplimiento del cronograma de actividades, el mejoramiento de la moral de los trabajadores y empleados y la disponibilidad efectiva de bienes y servicios de calidad” (MINEM, 2001, p. 7).

Una forma de lograrlo es a través del concepto de inversión social. Diego López define este concepto, basándose en la propuesta de Baltasar Caravedo, como aquella que “consiste en destinar recursos de la organización a proyectos que beneficien tanto a la comunidad (medio ambiente, salud, educación o cultura) como a la organización” donde se genera un vínculo entre la comunidad y la organización en el que la primera confía en la segunda como un posible aliado para futuras situaciones de riesgo y, si la segunda consigue que la primera le sea leal, seguirá invirtiendo en ella (López, 2014, p. 166). Sin embargo, este concepto requerirá de un enfoque más integral ante contextos cada vez más complejos.

En la actualidad, términos como inversión socialmente responsable vienen surgiendo. De acuerdo a EUROSIF (2008), la inversión socialmente responsable es un “término genérico [...] que combina los objetivos financieros del inversor con sus preocupaciones medioambientales, sociales y de buen gobierno” (p. 6). Por su parte, para Sethi (2005) la inversión socialmente responsable implica cumplir “ciertos estándares básicos en responsabilidad social y medioambiental; comprometiendo activamente a las compañías a mejorar, a ser empresas más responsables; y a dedicar parte de su activo al desarrollo económico de la sociedad” (p. 101).

Vemos reflejada la necesidad de que las empresas puedan articular sus objetivos económicos con el desarrollo de la sociedad y se refuerza de esta forma la necesidad de un nuevo tipo de relación entre empresa y sociedad donde ambos logren conseguir el beneficio mutuo.

1.2. Intermediación de servicios en el sector extractivo

Hasta el momento hemos revisado la relación conceptual que puede generarse entre la empresa extractiva y la comunidad; sin embargo, pueden existir otros actores involucrados como

el Estado o distintos intermediarios. Como mencionamos anteriormente, existe la posibilidad de la incursión de un tercer actor como pudiera serlo una empresa de servicios.

El incremento de la actividad minera a lo largo de los años ha traído consigo un aumento en la demanda de productos y servicios para la minería. Entre los servicios y productos demandados por las minas encontramos el procesamiento de datos, servicios de campamento, servicios de alimentación, servicios de vigilancia, transporte de personal, entre otros. De acuerdo al Estudio de Caracterización de Proveedores de Minería del país vecino de Chile, elaborado por Innovum (2014), “el 60% de los costos operacionales de las compañías mineras corresponden a la compra de bienes y servicios (excluyendo energía y combustibles) a empresas proveedoras” (p. 1). De acuerdo al estudio “las capacidades que desplieguen los proveedores, la calidad de sus productos y servicios, su productividad, entre otras, son claves para asegurar la sustentabilidad y competitividad de las propias empresas mineras” (Innovum, 2014, p. 1). Es usual entonces que las empresas mineras tercericen un porcentaje alto de este tipo de servicios ya que dichas actividades no forman parte de su core business.

En este contexto, intermediarios como empresas privadas, ONGs o fundaciones pueden llegar a tener contacto también con la población de la zona de influencia. Uno de los casos es el de una empresa privada que brinda servicios a los trabajadores de una minera, que a su vez son pobladores de la zona de influencia, donde se asume un rol de intermediario entre la empresa minera y la población. Una relación de este tipo, en el que el intermediario le ofrece servicios a la población por encargo de la minera como alimentación o salud, podría limitarse a una mera provisión de servicios o puede ir más allá. Si lo vemos desde el punto de vista del intermediario, este no tiene una responsabilidad directa con la comunidad; sin embargo, y pese a estar en un contexto complejo como el desarrollo de un proyecto minero, estas empresas podrían optar por desarrollar una relación a largo plazo con las comunidades.

Las empresas de servicios o proveedoras de servicios son consideradas dentro del cuarto aspecto del contexto competitivo denominado como disponibilidad local de industrias de apoyo (Porter & Kramer, 2006). Ello es relevante ya que se menciona que estos aspectos pueden ser puntos de partida para proyectos orientados por ejemplo a temas de responsabilidad para con la sociedad. En este sentido podría ser este tercer actor quien asuma, ya sea en ausencia o en coordinación con la empresa extractiva, el rol de sostener y mejorar las relaciones con la comunidad y contribuir al desarrollo de la sociedad.

La dinámica podría tornarse más compleja pero a la vez más beneficiosa ya que estas empresas de servicios representan muchas veces un nexo positivo entre la comunidad y la mina. Una empresa de servicio de alimentos podría por ejemplo adquirir sus insumos de proveedores

locales contribuyendo no solo a la revaloración de productos locales sino a generar una cadena de valor que signifique mayor empleo y mejoras en la calidad de vida de la población.

Resulta complejo reflexionar acerca de la relación entre empresa y sociedad, y más aún en un entorno de extractivismo; sin embargo, las líneas precedentes nos han permitido mostrar que dicha relación es cada vez más interdependiente y multifacética y que debe ser capaz de lograr un desarrollo tanto para la empresa como para la sociedad en general.

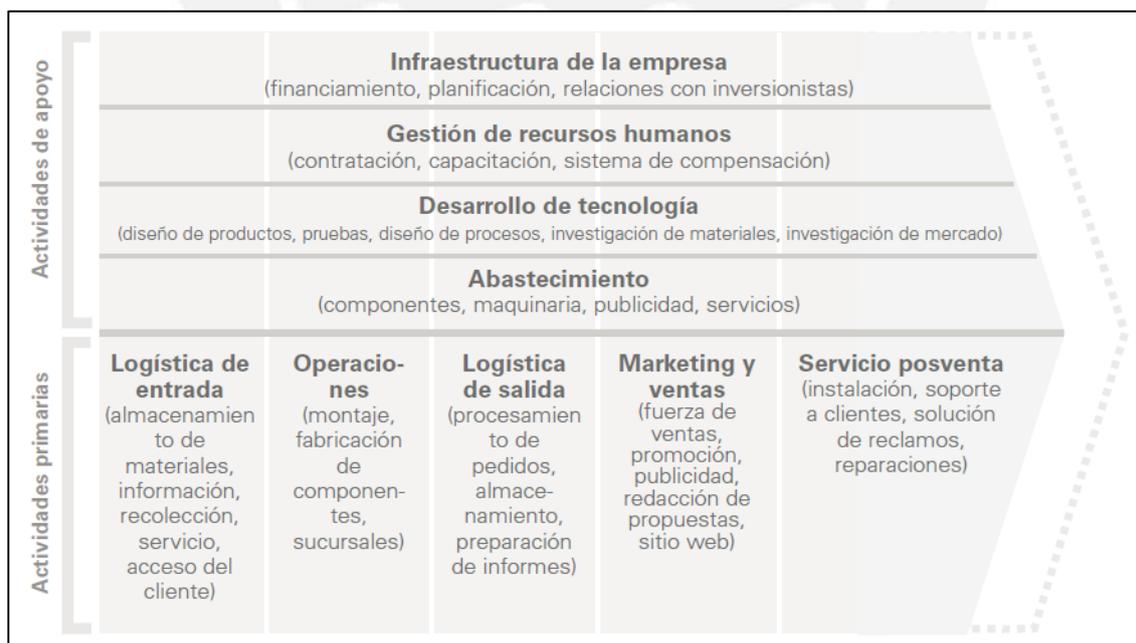
2. Cadena de valor

En la presente sección, se explicará el concepto de cadena de valor distinguiéndolo de conceptos similares como cadena de suministro y cadena productiva. De esta forma, se definirá el concepto de cadena de valor que será empleado para el estudio de caso elegido.

2.1. Cadena de valor según Porter

El concepto de cadena de valor toma fuerza a partir del año 1985 con la publicación del texto de Michael Porter “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”. En dicho texto, el autor utiliza el término de cadena de valor para describir una serie de actividades que generan valor, las cuales divide en primarias y de apoyo (Porter, 1987). Asimismo, la cadena de valor no solo representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios sino que puede servir como un marco para identificar el impacto social positivo o negativo de estas actividades (Porter & Kramer, 2006).

Figura 1: Cadena de valor de Porter



Adaptado de: Porter y Kramer (2006)

Como observamos en la Figura 1, las actividades están agrupadas en 9 categorías genéricas de las cuales 4 pertenecen a actividades de apoyo y 5 a actividades primarias. A continuación, se explicará brevemente en qué consisten estas 9 categorías genéricas.

Las actividades primarias comprenden las actividades relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto. Es así que encontramos en primer lugar la categoría de logística de entrada que comprende no solo el almacenamiento sino las actividades de recepción y distribución donde el impacto del transporte cobra especial relevancia. Por su parte, la categoría de operaciones comprende lo necesario para la transformación en el producto final donde temas como el uso de agua y energía son de vital importancia. De la misma manera que en la logística de entrada, en la logística de salida los impactos de transporte son importantes ya que esta categoría comprende tanto el almacenamiento como el procesamiento y distribución de pedidos. Finalmente, marketing y ventas comprende las acciones destinadas a dar a conocer, promocionar y vender el producto y el servicio postventa comprende aquellas actividades complementarias como son el soporte, la instalación, reparación y el mantenimiento (Carhuallanqui & Espinoza, 2017; Porter & Kramer, 2006).

Las actividades de apoyo no están directamente relacionadas con la producción y comercialización pero facilitan la realización de las actividades primarias. La infraestructura de la empresa incluye actividades como la gestión general, contabilidad, asesoría jurídica, planificación estratégica, entre otros. Por su parte, la gestión de recursos humanos consiste en contratar, formar y desarrollar a los colaboradores donde temas como las condiciones laborales seguras y discriminación toman especial relevancia. El desarrollo de tecnología comprende no solo el diseño del producto sino también el diseño de procesos que permitan mejorar la forma de llevar a cabo las diversas actividades de la cadena de valor. Por último, el abastecimiento en la cadena de valor tiene como objetivo obtener los inputs necesarios, ya sean materias primas, insumos, productos intermedios, servicios contratados, maquinaria y otros (Carhuallanqui & Espinoza, 2017; Porter & Kramer, 2006). En esta última categoría cobran relevancia los temas relacionados a prácticas de abastecimiento y cadena de suministro como lo son el soborno, trabajo infantil y los precios a proveedores locales (Porter & Kramer, 2006). Asimismo, se señala que el abastecimiento se extiende a lo largo de toda la cadena de valor prestando apoyo a todas y cada una de las actividades primarias e incluso a otras actividades de apoyo (Carhuallanqui & Espinoza, 2017).

Cabe señalar que, en un sentido más amplio, la cadena de valor reconoce que pueden existir organizaciones independientes como productores, procesadores, distribuidores, minoristas que pueden terminar formando una red estratégica (Amanor-Boadu, 1999). En línea con lo

mencionado, en la realidad se suelen dar interacciones “entre varias unidades económicas diferenciadas incluyendo a proveedores, canales, y los diversos agentes que van agregando valor al producto desde sus orígenes hasta alcanzar al consumidor final” (Carhuallanqui & Espinoza, 2017, p. 24). Esta agregación de cadenas es denominada por Porter y Kramer (2006) como Sistema de Valor y se presenta a continuación.

Figura 2: Sistema de valor según Porter



Adaptado de: Carhuallanqui & Espinoza (2017)

Para efectos de la presente investigación se presentarán, en las secciones correspondientes, la cadena de valor de la empresa ESC y la cadena de valor de la Asociación de Acuicultores Arcoíris debido a que son nuestros principales objetos de estudio.

2.2. La cadena de valor y la cadena de suministro

Una vez definida la cadena de valor según Porter, cabe precisar las diferencias entre cadena de valor y cadena de suministro ya que “dentro de los varios tipos de cadenas que se presentan, se identifica a la cadena suministro como la que más se suele confundir con la cadena de valor” (Ramírez, 2013, pp. 10-11).

El concepto de cadena de suministro o supply chain ha evolucionado a partir de diversos enfoques desde su primera mención en el año 1982. A lo largo de los años estos enfoques han abordado el concepto de manera distinta y existen en la actualidad diversas definiciones. Espinoza (2014) define la cadena de suministro como un sistema que posee entradas, salidas y subsistemas independientes que interactúan entre sí para lograr un mismo objetivo y que se clasifican en 5 tipos: proveedor, transformador o fabricante, distribuidor, minorista y consumidor. Para el autor, la adecuada administración de la cadena de suministro supone además “un actuar coordinado entre las organizaciones a través de la integración total y colaboración mutua entre todas las empresas que forman parte de una misma cadena de abasto, desde su extracción hasta el consumidor final” (Espinoza, 2014, p. 12).

Para Carhuallanqui y Espinoza (2017), “la principal diferencia entre la cadena de suministro y la cadena de valor es en el enfoque en la base de abastecimiento al cliente” (p. 13). Las autoras señalan que mientras que la cadena de valor se enfoca hacia atrás en la creación del valor en base al requerimiento del cliente, la cadena de suministros se enfoca hacia adelante y comienza desde los productores y proveedores; asimismo, concluyen que si el objetivo es generar

una ventaja competitiva, entonces se debe utilizar la cadena de valor, y si el objetivo es mejorar el ciclo de suministro al cliente, entonces la cadena de suministro es la herramienta más adecuada (Carhuallanqui & Espinoza, 2017).

Por su parte, Ramírez (2013) señala que la cadena de valor como herramienta de desarrollo compromete a todo el proceso de creación de valor, desde la producción primaria hasta el consumo, en vez de solo concentrarse en los eslabones encargados de la distribución, siendo esta herramienta más apropiada que la cadena de suministro para evaluar la sostenibilidad.

En el caso de la presente investigación, la empresa objeto de estudio persigue no solo una mejora en el ciclo de suministro sino que busca generar una ventaja competitiva. Es así que, a diferencia de otras empresas que se enfocan solo en conseguir precios más bajos, ostenta la ventaja de comprar a proveedores locales capaces que aseguran el abastecimiento de un producto de calidad y continuo en el tiempo, lo cual es valorado no solo por su cliente sino por la sociedad. Por tal motivo, un enfoque de cadena de valor que tiene como objetivo generar una ventaja competitiva es más adecuado. Asimismo, al tratar un tema como valor compartido destaca la importancia de evaluar la sostenibilidad para lo cual la herramienta de cadena de valor también es la más apropiada.

2.3. La cadena de valor y las cadenas productivas

Otro concepto que suele confundirse frecuentemente y que es pertinente distinguir es el de cadena productiva. Para Chávez, Trujillo y Trujillo (2017), se entiende por cadena productiva “al sistema constituido por diversos actores los cuales se encuentran interrelacionados entre sí y también por una sucesión de actividades u operaciones de provisión de insumos, producción, transformación y comercialización de un producto dado” (p. 10). De esta forma podemos hablar de la cadena productiva de la quinua, la cadena productiva de las papas nativas, la cadena productiva del pisco, la cadena productiva de la trucha, entre otros.

La cadena productiva se entiende entonces en el sentido de la interacción entre actores directos e indirectos desde la producción hasta el consumo, mientras que la cadena de valor se entiende como una cadena orientada a la demanda donde se cumple que los actores involucrados trabajan con un enfoque único en la calidad del producto y en el consumidor final (Chávez et al., 2017). Esto es reafirmado por Fabián (2013), que menciona que “la cadena de valor captura todo el rango de actividades y de actores que intervienen para desarrollar un producto en respuesta a una demanda” (p. 14).

Para Arana (2014), la cadena de valor resulta ser un término más amplio y a la vez preciso que permite visualizar las cadenas sin hacer énfasis en la producción, reconociendo que en muchos casos se agrega valor al producto durante la transformación y comercialización.

La presente investigación, que tiene como caso de estudio a la empresa ESC y a la Asociación de Acuicultores Arcoíris, no busca analizar la cadena productiva de una especie a nivel local, regional o nacional sino que busca analizar la interacción de dos actores específicos dentro de una cadena de valor. Por tal motivo, esta última es la herramienta más pertinente.

3. Enfoques de desarrollo empresarial

En la presente sección, se abordarán los principales enfoques de desarrollo empresarial surgidos en la literatura académica en las últimas décadas. Se tratarán conceptos y/o teorías que integren una dinámica de relación entre la empresa y la sociedad. Los enfoques abordados serán: Responsabilidad Social Corporativa y ética empresarial, Negocio Inclusivo y Creación de Valor Compartido. Cabe precisar que se realizará un estudio más amplio acerca de la teoría eje de la presente investigación.

3.1. Responsabilidad social corporativa y ética empresarial

Los dos primeros conceptos a ser estudiados son Responsabilidad Social Corporativa [RSC] y ética empresarial. El concepto de responsabilidad social ha sido trabajado ampliamente por los académicos y puede definirse como la respuesta a las necesidades generadas por la sociedad (Argandoña 2008 citado en Muñoz-Martín 2013). La unión entre el concepto de responsabilidad y el equilibrio de la satisfacción de una pluralidad de intereses legítimos originó el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (Brower & Mahajan, 2013). La Comisión Europea define a la RSC como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, es decir involucra un proceso en el cual se integran las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas (2011, p. 7).

De igual forma, se concibe que una empresa es responsable ante la sociedad solo si gestiona las demandas y las expectativas de esta última. Si la empresa no responde ante dichas expectativas, se vería perjudicada la legitimidad y credibilidad que posee ante la sociedad y por ende comprometida su propia supervivencia (Argandoña, 2007). Dicho de otra forma, el éxito de una empresa depende del hecho de qué tan bien atiende los intereses de sus grupos de interés o los llamados *stakeholders* (Freeman, 1984). A pesar de la realidad de estos argumentos, son muchas las empresas que hoy en día experimentan pérdidas de confianza por parte de la sociedad, siendo incapaces de implementar eficaces programas de RSC.

Por su parte, el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social define a la RSC como una forma de hacer negocios, en la cual la empresa es capaz de relacionarse con sus *stakeholders* de forma transparente y ética, preservando los recursos ambientales y culturales para la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una nueva forma de gestión en la cual se integran siete parámetros para mejorar el desempeño de la empresa: valores, transparencia, gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, comunidad y gobierno y sociedad (ETHOS, 2007). De esta forma, las empresas se hacen responsables de controlar e integrar los tópicos que involucran y afectan a la sociedad. Sin embargo, existen razones por las cuales se critica al concepto de RSC, puntos que se abordarán a continuación.

La mayoría de las empresas han creado áreas de Responsabilidad Social Corporativa para hacer frente a las necesidades de la sociedad en donde operan. Sin embargo, muchas de ellas se han visto implicadas en comportamientos irresponsables (salarios de alta gerencia escandalosos, inversiones desmesuradas, etc.) y en otras ocasiones en actividades delictivas (lavado de activos, soborno de políticos, etc.). Ello prueba que son numerosas las empresas que incluso habiendo implementado políticas de RSE, no han podido fomentar una cultura o generar un clima ético en los diferentes niveles de la empresa (Muñoz-Martín, 2013).

A partir de lo anterior, se identifica un nuevo concepto que es pertinente precisar: la ética. La ética de una empresa puede definirse como el comportamiento moral, legítimo y justo que se atribuye a una organización, el cual tiene potencial de afectar a terceros (García Marzá, 2006). Las empresas no pueden ser amorales, debido a que todas sus decisiones son sometidas a una valoración moral pudiendo tener comportamientos morales o inmorales. Así, la conducta ética no se convierte en una opción sino en una necesidad (Muñoz-Martín, 2013).

Siguiendo con el análisis de la RSC, la teoría de Michael Porter defiende la postura de que es necesario migrar hacia un concepto más sostenible. En la práctica, los programas de RSC se fundamentan exclusivamente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el *core business*, siendo difíciles de justificar y ser sostenibles en el tiempo (Porter & Kramer, 2011). Según la definición construida a partir de la Comisión Europea, se puede argumentar que la aplicación del concepto de RSC tiene deficiencias debido a que no presenta a la ética empresarial como su eje central. El filósofo François Vallaey, en el 1er Congreso Internacional de Responsabilidad Social, argumenta que solo una ética compleja que articule las 3 dimensiones de la Virtud Personal, la Justicia Interpersonal y la Sostenibilidad Transgeneracional, permite pensar la responsabilidad social en forma legítima y eficaz (Vallaey, 2013).

Entonces, la crítica no es exclusivamente hacia la teoría de RSC sino a su inapropiada o deficiente aplicabilidad, y es ahí donde radica la verdadera problemática. Una RSC estratégica

puede llegar a convertirse en una herramienta que potencie el desempeño, aumente la rentabilidad de la empresa y mejore la calidad de su gestión. Sin embargo, en la práctica, diversas organizaciones se han enfocado en el puro compromiso social (altruismo, filantropía) y han dejado de lado el negocio basado en un comportamiento realmente ético: “la ética es primero y, como consecuencia de ella, las empresas deben ser responsables” (Muñoz-Martín, 2013, pp.76-88). El debate sigue presente en la literatura académica.

3.2. Negocio inclusivo

El segundo enfoque de Desarrollo Empresarial abordado en la presente investigación es el Negocio Inclusivo, el cual también permite atender a las necesidades de la sociedad. Sin embargo, para poder entender la definición de Negocio Inclusivo es necesario, en primer lugar, definir el concepto de Base de la Pirámide.

Según Prahalad (2010) la Base de la Pirámide está constituido por más de 4 billones de personas alrededor del mundo, las cuales ganan menos de 2 dólares por día. En una distribución, de forma piramidal, de la riqueza y la capacidad de generar ingresos, las personas con mayores oportunidades económicas y con mayor riqueza se ubican en la parte superior de la pirámide. De la misma manera, las personas que poseen poca capacidad de generar ingresos y carecen de dinero se ubican en la parte inferior de la pirámide, de ahí el nombre “Base de la Pirámide”. Cabe resaltar que, acorde a la forma de pirámide, el segmento ubicado en la parte inferior (4 000 millones de personas) es más amplio que el segmento superior (75 a 100 millones de personas) evidenciando así la brecha económica y social.

A partir de esta definición es posible construir la de Negocios con la base de la Pirámide, la cual según el mismo autor es la posibilidad y potencialidad de percibir rentabilidad ofreciendo productos y servicios a las personas de bajos recursos y así garantizarles el acceso a bienes y servicios que actualmente no pueden obtener (Prahalad, 2010). Este concepto evoluciona al que hoy conocemos como Negocios Inclusivos que, según la Fundación Avina (2010) son:

Iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o como vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio [...] (p. 3).

De igual manera, se puede definir el Negocio Inclusivo como una iniciativa empresarial económica, rentable, medioambiental y socialmente responsable que integra comunidades de

bajos ingresos en su cadena de valor, para el beneficio mutuo tanto de la compañía como de la comunidad (WBCSD, 2011). En otras palabras, se refiere a la inclusión social a partir del trabajo y a la intención de la empresa de permitir la generación de beneficios en favor de las comunidades mediante su inserción en el sector económico en el cual la empresa se desenvuelve. Y así la empresa podrá también percibir beneficios propios de la relación comercial con la comunidad. Tal como indica la alianza por el negocio inclusivo entre el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] y el World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2011), el enfoque de negocio inclusivo:

Ofrece a la compañía la oportunidad de desarrollo sostenible y expansión de su segmento de mercado para incluir la población de bajos ingresos. Y ofrece a las familias pobres la oportunidad de tomar ventaja de las oportunidades ofrecidas por el mercado y rentabilizar gracias a la dinámica natural del sector empresarial (p. 13).

En la misma línea, la empresa que aplica las iniciativas de Negocio Inclusivo se convierte en el puente entre la comunidad y el mercado, y velará por el desarrollo de su público objetivo primario, pues en el largo plazo la organización creada o impulsada dentro de la comunidad deberá ser sostenible en el tiempo y esto traerá beneficios para la empresa privada tales como un proveedor seguro y de calidad y menos costos logísticos, por citar algunos.

Según Oscar Licandro, existen cuatro supuestos sobre los que se desarrolla el Negocio Inclusivo: el primero refiere a la inclusión social mediante la transformación de los pobres en agentes económicos. El segundo supuesto especifica que el convertirse en agentes económicos significa el acceso a bienes y servicios como consumidores o la incorporación a la producción y/o comercialización en el negocio. El tercer supuesto enfatiza en eliminar las restricciones socio-culturales que impiden a la comunidad su inserción en el mercado. Y el cuarto supuesto indica que el motor de toda la inserción debe ser el sector privado (Licandro, 2013).

Para complementar los requerimientos de una correcta aplicación del enfoque de Negocio Inclusivo, la Fundación Avina (2010) también posee tres condiciones que amplían más la visión de responsabilidad de la empresa. La primera condición es la auto-sostenibilidad de los emprendimientos de la comunidad. Estos no deberán recibir ayuda especial de ningún tipo salvo al inicio y hasta cuando logra consolidarse, por ejemplo: subsidios. La segunda condición es que deberán ser ambientalmente responsables porque los colectivos de la Base de la Pirámide son más vulnerables al impacto ambiental de las empresas. Por último, la tercera condición implica generar una verdadera mejora en la condición de vida de los colectivos de la comunidad. Según esta condición no basta con mayores ingresos económicos sino que, en el largo plazo, debe evidenciarse una mejora de la situación inicial.

3.3. Creación de valor compartido

A partir de la teoría de RSC, han aparecido nuevos conceptos que han contribuido a esclarecer las interrogantes sobre lo que se considera socialmente responsable. El trabajo de Michael Porter es uno de los pioneros, el cual enriquece el tema al aportar conocimiento acerca del destino de los recursos de las empresas en sus comunidades (Porter & Kramer, 2011). Porter introduce el concepto de valor compartido, el mismo que orientará el estudio de investigación.

Este concepto se refiere a la unión del Valor Social y el Valor Económico en las actividades principales de la empresa. Pero para poder ahondar en esta unión de conceptos, es necesario, en primer lugar, describirlos por separado.

3.3.1. Valor social

Debido al hecho de que no existe una definición universal de valor social, se expondrán los aportes de diversas organizaciones y especialistas para luego construir una definición propia elaborada a partir de la literatura revisada.

El Valor Social según el consorcio internacional de investigación SEKN es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (2006, p. 296). Por consiguiente, se puede entender a la creación de valor social como un mecanismo para reducir diferencias e impulsar a segmentos desfavorecidos para que experimenten un cambio influyente en sus vidas. Tal y como especifica SEKN en su definición: “consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables” (2006, p. 286).

La misma fuente expresa que “se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha” y es esta misma afirmación, para Martín Beaumont (2016), la que más sintetiza el significado de valor social: “Esta sería la definición más básica y sustantiva, la que conecta valor social con satisfacción de necesidades sociales. A su vez, esta conexión nos exige entrar a un terreno complejo, ciertamente filosófico, pues requerimos definir qué es una necesidad” (p. 23). Y es el mismo autor quien sugiere a Max-Neef para entender la noción de necesidad. Dicha necesidad no debe entenderse sólo como la carencia de algo, ya que estaría siendo reducida sólo a un ámbito fisiológico. Según Max Neef, la necesidad también refiere a la potencialidad:

Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de afecto (1986, p. 34).

Entonces, al buscar satisfacer las necesidades, el carácter potencial de ellas permite que se hable de un desarrollo necesario para las personas. En otras palabras, el hecho de que las personas tengan necesidades, es señal de su potencial; y una vez que son satisfechas, estas personas están más próximas a su realización como seres humanos. Esto último puede servir como un indicador para saber qué iniciativas realmente crean valor social: aquellas que contribuyan al desarrollo de potencialidades producto de necesidades inherentes al ser humano.

Adicional a estas ideas, se encuentra el aporte de Phills, Deiglmeier y Miller (2008), quienes abordan la definición de valor social desde un punto de vista relacionado con la inversión y el beneficio obtenido: el valor social es la creación de beneficios o reducción de costos para la sociedad - a través del esfuerzo para abordar necesidades y problemas sociales - mediante vías que vayan más allá de los beneficios privados y beneficios generales de la actividad del mercado. Esto va acorde a la idea anterior de que el valor social es una persecución de objetivos con un nuevo enfoque, que va más allá del aumento de utilidades y recursos monetarios que es lo que plantea cualquier entendimiento clásico de negocio. Este enfoque distinto ha de estar centrado en temáticas de la sociedad civil que presenten dificultades o limitaciones para un normal desenvolvimiento en su comunidad. Sin embargo, como veremos a lo largo de la investigación, es interesante observar que la intención de un cálculo de costo-beneficio del enfoque privado puede ser replicada en el área social sin perder coherencia.

Por su parte, Wood y Leighton (2010) afirman que el valor social es más amplio que el impacto no-económico de los programas, organizaciones e intervenciones, así el valor social incluye el bienestar de los individuos y comunidades, el capital social y el medio ambiente. En la mayoría de casos, estos son descritos como resultados blandos porque son difíciles de cuantificar y medir. Al resultar difícil su operacionalización, se vuelve complicada la medición de la efectividad de una intervención o actividad con resultados blandos. Los resultados que no pueden ser cuantificados no pueden a su vez ser evaluados ni comparados. Por ello, es entendible que la medición del valor social mediante la asignación de valores cuantificables a dichos resultados blandos preocupa a las responsables de este campo.

Sin embargo, diversas organizaciones han realizado esfuerzos para desarrollar nuevas herramientas de medición del valor social. Así, la herramienta preferida y más utilizada es la denominada SROI, la cual traduce el valor social en indicadores económicos duros y es también una de las herramientas más complejas y de mayor consumo de recursos (Wood & Leighton, 2010).

A partir de los aportes de los autores mencionados anteriormente, se definirá el concepto de valor social, el cual será utilizado para el análisis de las variables sociales en el presente trabajo.

El valor social es el impacto generado en las poblaciones más desaventajadas, de tal forma que se influya directamente en la satisfacción de sus necesidades, se fomente su inclusión y se mejore su calidad de vida.

3.3.2. Valor económico

Una vez explicado el concepto de valor social, se procederá a definir el concepto de valor económico. Según Antonio Argandoña:

En el modelo neoclásico, el valor económico generado es la suma de los excedentes del consumidor y del productor, definido el primero como la diferencia entre el precio máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el bien o servicio y el precio que, efectivamente, pagan, y el segundo como la diferencia entre el precio cobrado por el vendedor y el coste de los recursos empleados (2011, p. 2).

Esto quiere decir que el valor económico se basa en la diferencia de lo que el comprador está dispuesto a pagar con lo que finalmente paga y la diferencia entre el pago obtenido por parte del vendedor y lo que le costó realmente producirlo, que es lo mínimo que podría aceptar el proveedor. Mientras más margen se genere entre el costo de producción y el precio que paga el consumidor, mayor será el valor económico creado. Esto crea la dinámica de reducir costos y agrandar los precios pactados con el fin de acrecentar el margen de ganancia.

Cabe resaltar que, si bien el productor toma como referencia el costo de producción para construir el precio del producto, el comprador no cuenta con un punto de referencia para valorizar el bien; sin embargo, esto no le impide estimar un monto tentativo. Así, lo explica Giacomozzi (2011): “este valor [monetario] es eminentemente subjetivo ya que en la medida que representa opiniones de personas determinadas [...] será posible proceder a su cuantificación en forma de una delimitada cantidad efectivo” (p. 39).

Por otro lado, el valor económico según SEKN es “aquel cuyos beneficios pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción” (2006, p. 286). Esto significa tener en consideración la satisfacción de los clientes y la eficiencia de producción de la empresa. Mientras más satisfechos se encuentren los clientes, estarán dispuestos a remunerar más por el producto o servicio y si a esto se le acompaña con una reducción de costos en los procesos entonces se estaría maximizando el valor económico.

De igual manera, la dinámica del valor económico consiste en la constante búsqueda de oportunidades, para obtener provecho de ellas pues SEKN ratifica que “la creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que

se genera riqueza material” (2006, p. 286). Adicionalmente, esta dinámica es la que le permite perpetuarse en el tiempo, puesto que la empresa orientará sus objetivos hacia la satisfacción eficiente de las necesidades del cliente, y mientras mejor desempeño esta función será más remunerada.

Finalmente, cabe decir que lo más básico del concepto es la diferencia entre el precio de venta y el costo de producción, independientemente de si se ha realizado la producción con suma eficiencia y/o se ha obtenido el máximo valor de remuneración en la transacción (pues esto no siempre será posible). Tal y como lo estipula SEKN: “se creará VE [Valor Económico] toda vez que haya un excedente económico luego de cubrirse los costos de producción, aunque el precio no haya sido el máximo que las condiciones de mercado hubiesen permitido” (2006, p. 287).

3.3.3. Valor compartido

a. Evolución del concepto

El texto emblemático “La creación de valor compartido”, escrito por Porter y Kramer, fue publicado en el año 2011 por la revista gerencial de la prestigiosa Universidad de Harvard; sin embargo, el concepto de valor compartido empezó a construirse por los autores desde años atrás.

En el año 2002, se hizo evidente la preocupación de los autores por la forma en que las empresas venían gestionando sus prácticas filantrópicas. En el texto “La filantropía empresarial como ventaja competitiva” los autores hacen una crítica a aquellas empresas que priorizan los beneficios de las relaciones públicas de sus contribuciones sacrificando oportunidades de crear verdadero valor social (Porter & Kramer, 2002). Para los autores las empresas pierden oportunidad cuando las acciones filantrópicas que proponen no tienen una relación directa con la actividad de la empresa. Ante esto plantean una filantropía estratégica que sea capaz de “utilizar los esfuerzos de caridad para mejorar el contexto competitivo, dado que la capacidad de competir dependería de las circunstancias de los lugares en los que opera una empresa” (Bello, Contreras, Juárez & Marceliano, 2017, p.55). De esta forma, terminan por afirmar que “no hay contradicción inherente entre mejorar el contexto competitivo y adoptar el sincero compromiso de mejorar la sociedad” (Porter & Kramer, 2002, p. 14). Los autores empiezan a demostrar con este trabajo que los objetivos sociales y económicos de una empresa no tienen por qué competir entre ellos.

En el año 2006, en su texto “Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, los autores reiteran que las empresas pierden oportunidades de beneficiar a la sociedad al no ser capaces de conectar el enfoque de su responsabilidad social corporativa con la estrategia de la empresa. Esta falta de conexión hace que la responsabilidad social corporativa muestre serias limitaciones para crear un verdadero impacto en la sociedad. Esto puede solucionarse en la medida que las empresas apliquen “sus vastos recursos, experticia

y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés” ya que de esta forma no solo atenderá problemas sociales para los que está mejor equipada sino que se enfocará en aquellos que le puedan significar mayores beneficios competitivos y por ende tendrá mayores incentivos para seguir atendidos en el largo plazo (Porter & Kramer, 2006, p. 15).

Finalmente, en “La creación de valor compartido”, se define por primera vez el concepto de valor compartido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Este enfoque asume que el problema o necesidad social no debe encontrarse en la periferia de la organización sino en su eje. Asimismo, defiende la idea de que las empresas pueden crear valor económico a partir de la creación de valor social, lo cual Porter califica como una de las fuerzas más poderosas que promoverá el crecimiento en la economía mundial (Porter & Kramer, 2011). De este modo, Porter pretende dar fin a la dicotomía existente entre beneficio social y beneficio económico al pertenecer ambos a un modelo de convergencia de intereses, es decir, su planteamiento se basa en una combinación de beneficio social y económico (Muñoz-Martín, 2013). De esta forma, se llevaría a cabo una suerte de ganar-ganar ya que las empresas se vuelven más competitivas al mismo tiempo que las comunidades perciben mejoras en su calidad de vida.

Cabe señalar que el concepto de valor compartido no consiste en “compartir” el valor creado por las empresas a través de la redistribución de los beneficios. La teoría hace referencia a que es necesario expandir la torta del valor social y económico. A manera de ejemplo, las empresas podrían llevar a cabo prácticas de comercio justo simplemente pagando más por los bienes o servicios de un grupo vulnerable y redistribuyendo de esta forma los ingresos sin que signifique necesariamente la expansión del valor total creado. En cambio, si la empresa decidiera capacitar o dotar de habilidades técnicas a un grupo humano para fortalecer sus cadenas productivas y por ende garantizar su sostenibilidad, los ingresos y utilidades incrementarían el valor por ambos lados. Un estudio puntual que evidencia cuantitativamente esto es el caso de los cultivadores de cacao en Costa de Marfil donde el comercio justo puede incrementar los ingresos de los agricultores entre 10% y 20%, mientras que las inversiones en valor compartido lo pueden hacer en más del 300% (Porter & Kramer, 2011).

Para poder conocer con mayor detalle los aspectos que abarcará nuestra investigación es necesario definir las formas en las que una empresa puede crear valor compartido. Según los autores existen tres: reconcibiendo productos y mercados, permitiendo el desarrollo de un *cluster* local y redefiniendo la productividad en la cadena de valor (Porter & Kramer, 2011). Esta última se tratará con mayor profundidad ya que es el eje central de la presente investigación.

b. Formas de creación de valor compartido

b.1. Reconcepción de productos y mercados

Una oportunidad de las empresas para crear valor compartido es reconociendo los productos y mercados, es decir satisfaciendo de una forma sostenible la demanda y/o necesidades insatisfechas de la sociedad en campos como salud, vivienda, medio ambiente, etc. (Muñoz-Martín, 2013 & Porter & Kramer, 2011). Así, este enfoque cuestiona la estrategia de la empresa para con sus consumidores: “¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes? ¿O para los clientes de nuestros clientes?”. (Porter & Kramer, 2011, p. 7)

La globalización ha ocasionado que las empresas hagan un mayor hincapié en el desarrollo social y económico de sus consumidores y/o clientes con un enfoque en sus necesidades, dejando de lado, de una forma cada vez más creciente, la economía basada en el impulso desmedido del consumo masivo. A partir de este enfoque, también se desarrollan productos más amigables para el medio ambiente lo cual contribuye al progreso de la sociedad en general (Porter & Kramer, 2011).

Asimismo, las oportunidades de aplicar este principio en comunidades con mayores desventajas y en países subdesarrollados pueden ser iguales o mayores (Porter & Kramer, 2011). Desde la perspectiva de valor compartido, el beneficio económico y social no es impulsado en su totalidad por las empresas privadas debido a que los principios de valor compartido también son iniciativas de los gobiernos (sector público) y ONG. La eficacia de estos últimos dos actores dependerá de su capacidad de pensar en términos de valor compartido y enfocarse en los resultados más que en las inversiones y esfuerzos dedicados (Porter & Kramer, 2011). Es así que, “[...] desde la perspectiva de la sociedad, no importa qué organizaciones crean valor. Lo que importa es que los beneficios los dan las organizaciones [...] que están mejor posicionadas para lograr el máximo impacto al menor costo” (Porter & Kramer, 2011, p. 12).

b.2. Desarrollo de cluster locales

Existen diversos estudios que han abordado conceptualmente este tipo de aglomeraciones económicas, los denominados *cluster*. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] define al *cluster* como una red que va más allá de la industria en la cual opera la empresa, comprendiendo alianzas estratégicas con universidades, instituciones e institutos de investigación (1999). De esta forma, se estaría tratando de una concentración sectorial de empresas del mismo rubro o de rubros diferentes relacionados tanto hacia atrás (proveedores) como hacia adelante y a los lados (industrias procesadoras y usuarias) (Ramos 1998 citado en Gil-Bolívar 2011).

El aporte más comprensivo es proporcionado por Michael Porter, autor en el cual se basará el desarrollo de esta sección. Según Porter (1999), un *cluster* es una concentración geográfica de firmas, empresas interconectadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular, unidos por actividades comunes y complementarias. Además, los *cluster* incluyen a instituciones como programas académicos y organizaciones de gobierno. Estas concentraciones geográficas aprovechan también los bienes públicos de la comunidad en que se encuentran, como escuelas y universidades, leyes de libre competencia, estándares de calidad, entre otros (Porter & Kramer, 2011).

La creación y la construcción del *cluster* se desarrollan paralelamente al crecimiento y éxito de las economías regionales que juegan un papel crucial en el aumento de la productividad, la innovación y la competitividad. Si bien la productividad se ve amenazada si no se cuenta con un *cluster* de apoyo, la sola existencia de un *cluster* también podría causar deficiencias si es que no viene acompañada de condiciones estructurales alrededor de ella capaces de soportar el sistema que se viene gestando dentro. Así, factores como una mala educación pública, infraestructura de transporte, discriminación, no sólo significan altos costos para la población sino también limitan en gran medida la productividad y competitividad de la zona (Porter & Kramer, 2011).

Entonces, la creación de valor compartido se da a través de la construcción de un *cluster* que mejore la productividad de la empresa a la vez que aborde las brechas u obstáculos en las condiciones estructurales que rodean al *cluster*. Asimismo, destaca la importancia de la creación de mercados abiertos y transparentes ya que donde se llevan a cabo prácticas justas y transparentes, la productividad aumenta al mismo tiempo que la empresa se asegura un abastecimiento confiable y los proveedores mejoran sustancialmente sus ingresos al recibir incentivos para la calidad y la eficiencia. El resultado final es un círculo virtuoso de desarrollo económico y social (Porter & Kramer, 2011).

b.3. Redefinición de la productividad en la cadena de valor

La tercera manera de crear valor compartido, según el enfoque de Porter y Kramer, es a través de la mejora de los procesos internos de la empresa. Los autores señalan:

La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo (2011, p. 8).

Y debido a lo anterior expuesto, los problemas sociales del lugar de incidencia son propensos a crear costos para los procesos de la empresa. Es por esto que en las innovaciones en la cadena de valor donde exista una alineación de intereses de la empresa y necesidades de la

población y/o ambiente, existirá creación de valor compartido. Este valor se evidenciará en la reducción de costos económicos y en el beneficio social que se dan de manera conjunta, siendo ambos igual de importantes y necesarios el uno con el otro. Es así que “esta nueva mentalidad revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente” (Porter & Kramer, 2011, p. 9).

Es necesario indicar que la visión de valor compartido es a largo plazo. Y precisamente “una mayor comprensión de la productividad y una creciente conciencia de la falacia de las reducciones de costo de corto plazo (que suelen bajar la productividad o hacerla no sustentable), están permitiendo la aparición de nuevos enfoques” (Porter & Kramer, 2011, p. 9). Es por esto que una manera importante de aumentar la competitividad en la empresa es la inserción del enfoque de valor compartido.

A continuación se explicarán las maneras en que se puede crear valor compartido mediante la innovación en la cadena de valor:

Tabla 1: Formas de crear valor compartido en la cadena de valor

Formas	Definición
<u>Uso de la Energía y Logística:</u>	Los altos precios de la energía han devenido en “mejoras sorprendentes [...] mediante mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y muchas otras prácticas. Todas crean valor compartido”. De igual manera “Los sistemas logísticos están empezando a ser rediseñados para reducir las distancias de los envíos, optimizar la tramitación, mejorar las rutas de los vehículos”.
<u>Uso de Recursos:</u>	“La utilización del agua, de las materias primas y de los empaques, como también la expansión del reciclaje y la reutilización”. El uso de estas alternativas repercutirá en el resto de la cadena de valor, aumentando la eficiencia no sólo de la empresa sino de los proveedores y canales de distribución.
<u>Abastecimiento:</u>	“Al elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor a la vez que se aseguran el acceso a un volumen mayor. Esa mayor productividad a menudo será más beneficiosa que los precios más bajos”.
<u>Distribución:</u>	Se puede realizar de dos maneras, el primero se realiza bajo la visión eco-amigable en donde los nuevos modelos de distribución también pueden reducir drásticamente el uso de papel y plástico. Y el segundo está relacionado a la capacidad de las empresas de vender a consumidores de zonas lejanas que antes no podían acceder a los productos, pero sí los necesitaban.
<u>Productividad de los empleados:</u>	Tal como lo indica Porter y Kramer: las “prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y tercerizar al extranjero están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados”.
<u>Ubicación:</u>	Se ha adoptado la costumbre de ubicar plantas productivas donde represente menos costo. Sin embargo “la realidad es que los competidores internacionales más fuertes probablemente serán aquellos que puedan echar raíces más profundas en comunidades importantes”. De esta manera, se deberá evitar tener lugares de producción lejanos que aumentan los costos de embarque. Esto reducirá las emisiones de carbono y potenciará el desarrollo local al invertir en capacitación.

Adaptado de: Porter y Kramer (2011)

c. Otras definiciones de valor compartido

Hasta el momento nos hemos enfocado en presentar el concepto de valor compartido bajo la mirada de Porter y Kramer; sin embargo, distintos autores han definido el concepto bajo su propia perspectiva a lo largo de los años. Asimismo, los expertos consultados en la presente investigación han brindado sus propias apreciaciones del concepto. Resulta importante presentar estas distintas definiciones ya que permitirán reafirmar o complementar lo presentado por los autores originales del concepto.

Elkington y Hartigan (2008) señalan que el valor compartido se crea cuando una empresa genera valor tanto para la sociedad como para los accionistas. Chapman y Spitzack (2012) amplían esta definición señalando que la creación de valor para la empresa se da a través del fortalecimiento de la competitividad y la creación de valor para la sociedad a través de la mejora de las condiciones sociales en las comunidades en las que la empresa opera. Por su parte, Albano et al. (2012) menciona que el concepto de valor compartido comprende la coexistencia de dos requisitos indispensables: una necesidad social y la posibilidad, a través de la satisfacción de esa necesidad social, de generar a su vez, un beneficio económico y rentable para la empresa. En la misma línea, Scott y Vaidyanathan (2012) resaltan la importancia de encontrar las oportunidades de negocio ocultas en los problemas sociales a través de la identificación de las relaciones que existen entre la economía y el progreso social.

Chivite y Enciso (2015) señalan, a manera de resumen y en concordancia con Porter y Kramer, que:

La creación de valor compartido se genera porque al estar las empresas en continua interacción con su entorno pueden realizar una gestión de éxito, reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en su cadena de valor y cooperando, al no operar de manera aislada, al desarrollo local (p.14).

Por su parte, el experto Martín Beaumont indica que el enfoque de valor compartido específicamente en la cadena de valor consiste en que las empresas reconozcan e identifiquen a otros grupos sociales como la comunidad del entorno o proveedores de sectores populares o pobres para que puedan incorporarse mejor y puedan tener más ingresos (comunicación personal, 25 de agosto, 2017).

Finalmente, cabe señalar que el profesor Camilo León, experto en responsabilidad social, desarrollo sostenible y relaciones comunitarias, señala que el valor compartido “consiste en integrar una actividad de responsabilidad social en la misma estructura de valor de una empresa” (comunicación personal, 21 de julio, 2017). Asimismo, resalta que esta estrategia es muy

recomendada porque tiende a ser más sostenible que los aportes de responsabilidad social que, de estar desligados de la generación de valor para la empresa, son susceptibles de ser cortados en épocas de austeridad (comunicación personal, 21 de julio, 2017).

d. Pasos para crear valor compartido

Así como se han presentado distintas formas de definir el valor compartido, su forma de aplicación también ha tenido distintas propuestas. De esta forma encontramos diversos autores que plantean sus propias secuencias de pasos a seguir para alcanzar al valor compartido.

En primer lugar tenemos la propuesta planteada por Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins (2011) que consiste en 4 pasos: (a) identificación y priorización de problemas sociales que representen oportunidades para incrementar ingresos o reducir costos (b) elaboración de un caso de negocio indicando claramente cómo la mejora del problema social mejorará el rendimiento económico del negocio, (c) control del progreso de la iniciativa de valor compartido, y (d) medición de resultados y definición de nuevas oportunidades de valor compartido en base a resultados previos.

Bockstette y Stamp (2011) establecen 10 pasos comunes estructurados en 4 bloques de actividades que en conjunto pueden contribuir a la aplicación exitosa del enfoque de valor compartido: (a) articulación de una visión de la empresa como un motor para la creación de valor compartido, (b) desarrollo de una estrategia sólida que identifique un enfoque claro y articule objetivos ambiciosos, (c) gestión de la entrega efectiva aprovechando los activos y experiencia que se tienen tanto dentro como fuera de la empresa, y (d) estructuración de esfuerzos para lograr un alto rendimiento midiendo y aprendiendo de los resultados, llevando los esfuerzos exitosos a gran escala y comunicando el progreso. En la Figura 3, se muestra con mayor detalle los pasos que componen estos cuatro bloques.

Figura 3: Pasos para crear valor compartido según Bockstette y Stamp



Adaptado de: Bockstette y Stamp (2011)

e. Medición del valor compartido

Como hemos visto, algo que tienen en común las distintas propuestas para alcanzar el valor compartido es la importancia que se le brinda a su medición. Tanto en la propuesta de Porter y Kramer como en la de Bockstette y Stamp este es el paso final que permite considerar la aplicación del enfoque como exitosa. Este aspecto es indispensable en la medida que “las empresas no pueden saber hasta qué punto están creando valor compartido si no miden su progreso en objetivos sociales y, lo que es más importante, el grado en que el desempeño social mejora el valor económico para el negocio” (Porter et al., 2011, p.2). Asimismo, la falta de medición puede significar la pérdida de importantes oportunidades para generar innovación, crecimiento e impacto social sostenible en escala (Porter et al., 2011).

Asimismo, el experto Camilo León sostiene que debería medirse el impacto del valor compartido de manera concreta y no filosófica ya sea en términos de ventas, imagen, reducción de costos o algún indicador mensurable (comunicación personal, 21 de julio, 2017).

A pesar de su relevancia, todavía no se ha desarrollado un sistema universal de medición de valor compartido estándar. Esto debido a la complejidad que supone medir no solo el valor económico y el valor social sino la interacción entre ambos. En este sentido, se señala que la medición del valor social no se da de manera tan sencilla como la del valor económico, la cual puede hacerse tangible fácilmente a través de indicadores cuantitativos de rentabilidad (López & Pérez, 2016). Esta complejidad supone un desafío que algunos autores han decidido estudiar planteando propuestas de instrumentos o recomendaciones.

Pfizer, Bockstette y Stamp (2013) plantean, luego de investigar a más de una docena de grandes corporaciones, un proceso de 3 pasos: a) estimar el valor del negocio y el valor social, b) establecer medidas intermedias para monitorear el progreso, y c) evaluar el valor compartido producido. Estos pasos se ven ejemplificados en el caso de Coca Cola en Brasil donde la medición de resultados permitió a la empresa determinar que la inversión que habían realizado en su iniciativa de valor compartido les era rentable a solo dos años de implementada, brindándoles incentivos para la expansión de la misma (Pfizer et al., 2013).

Estudios más recientes Osco, Yépez, Reyes y Berrospi (2017), Fernández, Garibay, Mateo y Riberos (2017), Abregú, Espinoza, Pacheco y Vargas (2017), Bonilla del Pozo, Bonilla del Pozo, La Rosa y Padilla (2017), Álvarez, De Lama y Rojas (2017), Bello, Contreras, Juárez y Marceliano (2017), Gómez, Fuentes, Pinzón y Neva (2017) y Alcalde, Aquino, Duran, Núñez y Trelles (2017) se han encargado de realizar mediciones de la creación de valor compartido en empresas de distintos sectores (construcción, aerocomercial, bancario, hotelero, cementero, minero, petrolero, eléctrico, entre otros). Para ello han evaluado: a) el nivel de conocimiento del

concepto de valor compartido, b) el grado de preparación de la empresa para crear valor compartido, y c) el nivel de aplicación de valor compartido.

Las investigaciones mencionadas han permitido mostrar, a través de la aplicación de un instrumento elaborado por la escuela de negocios CENTRUM Católica, si las empresas conocen el concepto de valor compartido, si están preparadas para crear valor compartido y si vienen aplicando prácticas de valor compartido basadas en el enfoque de Porter y Kramer y bajo la Teoría de *Stakeholders*. El detalle del instrumento metodológico utilizado en estas investigaciones será desarrollado en secciones posteriores debido a su pertinencia para analizar los resultados de la presente investigación.

Otro estudio que merece ser mencionado es el realizado por Gronroos y Helle (2010) quienes se enfocaron en medir el valor creado específicamente entre el cliente y el proveedor. Para los autores la alineación de la cadena de valor en cuanto a recursos, procesos y competencias permite que los proveedores apoyen a sus clientes de una manera mucho más eficaz, creando valor para ambos al optimizar los recursos y procesos.

Si bien autores como los mencionados han intentado, a través de sus distintos aportes, contribuir a una medición adecuada de la creación de valor compartido, existen otros que han recalcado las limitaciones que esta práctica puede tener. Al respecto, se señala que los indicadores en la mayoría de casos no son eficaces por la variabilidad de criterios utilizados en su creación y por la poca seguridad para constatar si se han cumplido con los criterios exigidos lo cual les resta confiabilidad (Bello et al., 2017).

Cabe señalar finalmente que, como veremos más adelante, muchas empresas obvian este aspecto de la medición y al no contar con resultados claros y objetivos terminan perdiendo no solo la oportunidad de demostrar los esfuerzos realizados en favor de la sociedad sino de plantear mejoras que puedan significar beneficios aún mayores a los logrados.

f. Críticas al valor compartido

A pesar de que la teoría y algunas evidencias prácticas muestran las ventajas de la utilización del modelo de Porter y Kramer, existen posturas que critican y pretenden dar nuevas luces al enfoque de valor compartido. A continuación, presentaremos las principales críticas que ha tenido el valor compartido desde su creación.

La investigación realizada por Hwy-Chang Moon, Jimmyn Pare, So Hyun Yim y Nari Park (2011) proporciona nuevo conocimiento al reorientar las estrategias y modificar parcialmente la teoría de valor compartido. Los autores, a diferencia de Porter y Kramer, identifican cuatro estrategias de valor: a) definir la competencia central, b) reconcebir públicos

objetivos integrales, c) redefinir la productividad en la cadena de valor y d) permitir el desarrollo de *cluster* locales y globales.

La crítica hace énfasis en el hecho de que no se manejan comprensivamente las necesidades de la sociedad y se pierden oportunidades al considerar solo el lado del mercado y del producto. Dichos autores, afirman que existen otros aspectos, como la educación a trabajadores (Caso Microsoft) y la infraestructura (Caso Nestle), a través de los cuales las empresas pueden tomar ventajas de la creación de valor compartido. De esta forma, el concepto de reconcebir productos y mercados debería expandirse a reconcebir públicos objetivos integrales para aprovechar las oportunidades de una forma comprensiva (Moon et al., 2011).

Asimismo, el concepto de *cluster* es considerado limitado aún debido a que es necesaria la introducción de nuevas acepciones como su internacionalización. El desarrollo doméstico de *cluster* causaría solamente un leve impacto en la empresa y en la comunidad donde opera. Los beneficios de la construcción de un *cluster* tienen un alcance no solo en las comunidades locales o en el país, sino también en el ámbito internacional. Por ello, los autores plantean la necesidad de migrar hacia el desarrollo de un *cluster* global (Moon et al., 2011).

Por su parte, Antonio Vives (2012) dedica más de un texto a presentar las limitaciones del enfoque planteado por Porter y Kramer (2011). En un primer artículo señala que la responsabilidad social empresarial es un concepto suficientemente amplio que abarca lo que Porter y Kramer proponen y que no necesita ampliaciones artificiales, ni nuevos nombres. Esta mirada crítica es ratificada en el texto “Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido” donde inicia señalando que “si bien la idea es laudable, es de difícil implementación en la práctica, particularmente en países en vías de desarrollo y en pequeñas y medianas empresas” (Vives, 2012, p.5). Para el autor, el principal problema de este tipo de prácticas es la implementación, lo cual no es resuelto por el enfoque de creación de valor compartido. Asimismo, no solo señala que la responsabilidad social empresarial es una estrategia más amplia que la creación de valor compartido sino que este último enfoque es una versión restrictiva de la misma (Vives, 2012).

A manera de conclusión de la presente sección, se presentará una tabla comparativa que resume los fines y los medios de cada enfoque de desarrollo empresarial. De igual manera, se procederá a realizar una comparación del valor compartido con los otros dos enfoques planteados.

Tabla 2: Comparación de enfoques de desarrollo empresarial

Enfoque de desarrollo empresarial	Fines	Medios
Responsabilidad Social Corporativa	Hacer el bien Ser responsable del impacto de las actividades empresariales ante la sociedad	Filantropía Transparencia con los <i>stakeholders</i> Políticas basadas en la ética
Negocio Inclusivo	Inclusión social	Población objetivo concebida como consumidores Población objetivo integrados a la cadena productiva
Valor Compartido	Beneficios sociales y económicos en relación a los costos	Reconcepción de productos y servicios Redefinición de la productividad en la cadena de valor Desarrollo de <i>cluster</i> locales

Adaptado de: Porter y Kramer (2011), Licandro (2013), ETHOS (2007), Muñoz-Martín (2013)

Como ya explicado en líneas anteriores, muchas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa se caracterizan por ser acciones sociales, filantrópicas y altruistas que no tienen una conexión directa con las operaciones centrales de la empresa. Así, son muchas de ellas las que utilizan el enfoque de RSC para maquillar sus operaciones, priorizando la reputación inmediata ante la sociedad antes que el desempeño basado en estrategias de largo plazo. Por otro lado, y a diferencia de la RSC, el enfoque de Valor Compartido plantea la idea de que las soluciones a las necesidades sociales de la empresa deben estar alineadas a su core business, ya que solo de esta forma se podrán generar beneficios sostenibles tanto para la sociedad como para la empresa.

Asimismo, muchas veces los programas de RSC no guardan una relación directa con la generación de utilidades para la empresa, sino, todo lo contrario, se encuentran separados de la estrategia medular de la organización, lo cual mellaría la importancia de las iniciativas de responsabilidad social. En cambio, el Valor Compartido defiende la postura de que las prácticas operacionales de la empresa con un enfoque social están relacionadas a la maximización de la rentabilidad de la misma, aprovechándose así los recursos para crear valor económico a partir de la generación de valor para la sociedad. De igual forma, se entiende que el enfoque de Valor Compartido está inmerso en la cultura y estrategia organizacional, y ello hace que los esfuerzos no estén aislados a un departamento.

Por otro lado, el enfoque de Negocio Inclusivo hace especial énfasis al trato con el segmento Base de la Pirámide lo cual limita su accionar para la creación de beneficios sociales.

Pues si bien esto signifique un rediseño de la oferta en favor de la demanda de la población de bajos ingresos, o la inserción de la Base de la Pirámide como proveedor o distribuidor; no se logra abarcar la amplitud que tiene el Valor Compartido, el cual posee reconcepción de productos, rediseño de la cadena de valor y fomento de *cluster*. Se puede evidenciar que tanto el primer como el segundo enfoque tienen incidencia sobre dos temas: el producto y la cadena de valor. Sin embargo, sólo el Valor Compartido posee, además, incidencia sobre el fomento del desarrollo total de la zona de influencia (*cluster*).

Por último, se puede inferir, según las definiciones expuestas, que en el enfoque de Negocio Inclusivo el valor social depende en gran medida del valor económico, lo cual puede generar una limitación para la creación de beneficio social ya que el núcleo de la idea es la inclusión social por medio de la relación comercial. Es de decir, en primer lugar lo económico y en segundo lugar lo social, pues para que exista algún beneficio para la Base de la Pirámide debe haber una justificación económica y debe crearse a partir del aspecto económico. Sin embargo, el enfoque de Valor Compartido no prioriza el beneficio económico y no es el beneficio social sólo una consecuencia del primero, sino que crea ambos, al mismo tiempo, con la misma importancia y siendo co-dependientes el uno del otro. Esto es posible en un escenario a largo plazo lo que asegura un amplio espectro para poder crear beneficios sociales que no necesariamente se crean únicamente a partir del beneficio económico. Sino que pueden ser creadas antes para devenir en beneficio económico, lo cual es contrario a lo que expone el enfoque de Negocio Inclusivo.

A pesar de la existencia de diversas posturas y pese a que la teoría no está exenta de críticas, este trabajo de investigación se basará principalmente en lo propuesto por Porter y Kramer.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se desarrollará el marco contextual que consiste en los aspectos generales de la zona de influencia y la situación de la acuicultura y la trucha arcoíris.

1. Aspectos generales de la zona de influencia

Cabe recordar que la relación entre la empresa ESC y la Asociación de Acuicultores Arcoíris se da en la región de Arequipa, y nace a partir de la necesidad de un servicio de alimentación por parte de una empresa minera en donde la empresa ESC funge como intermediaria entre la minera y la asociación.

1.1. Región de Arequipa

El departamento de Arequipa es donde se ubica la Asociación de Acuicultores Arcoíris, uno de los actores que motivan la presente investigación. En ese sentido, se considera relevante presentar las características de la zona ya que el contexto geográfico puede influir ya sea directa o indirectamente en el desarrollo de su población.

Asimismo, el departamento de Arequipa es una de las 15 regiones del Perú en donde opera la empresa ESC. En el Perú, la industria extractiva representa entre el 70 y 75% del negocio de la empresa y al ser Arequipa la región minera líder del país resulta relevante conocer sus características ya que el contexto podría tener una importante incidencia en el desempeño de la empresa.

Arequipa se ubica en la región occidental del Perú a una latitud oeste de 70°48'15" y 70°05'52", y una latitud sur de 14°36'06" y 17°17'54" (MTC, 2017). La región tiene una superficie de 63,343.93 Km², lo que representa el 4.9 % del territorio nacional. Asimismo, presenta un suelo sumamente accidentado, constituido por una faja litoral, valles costeros, valles interandinos y meseta altiplánica (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a & Gobierno Regional de Arequipa, 2007).

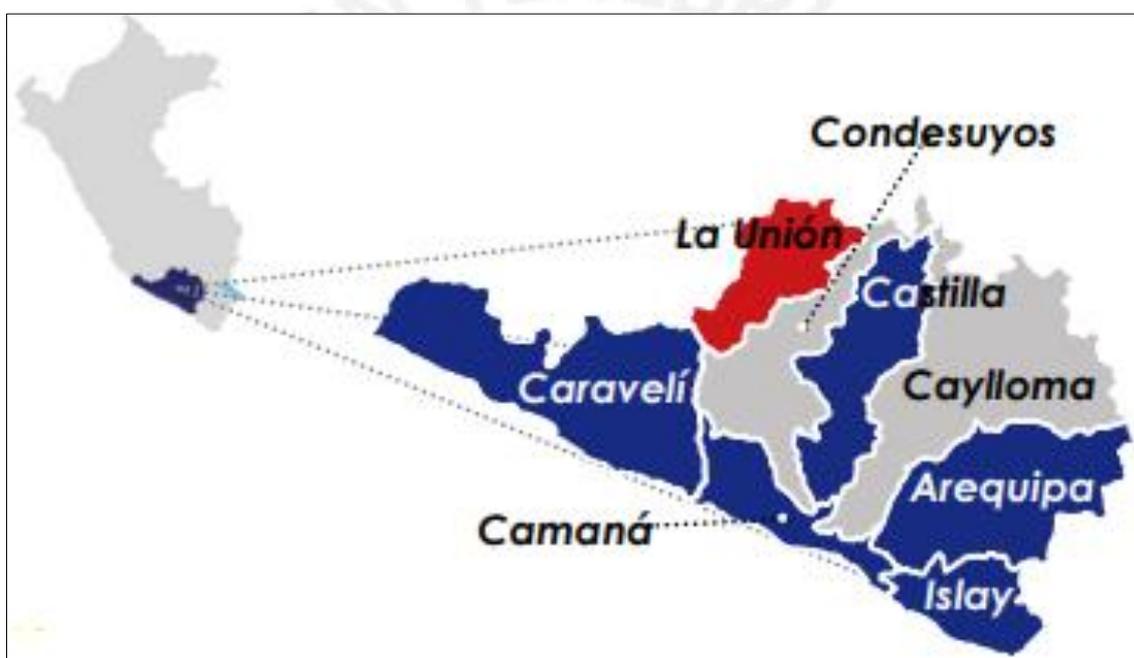
Dentro de la región se advierte una distribución casi equitativa de la población según género, siendo el 50,4% mujeres y 49,6% hombres. De acuerdo a la población por grupos de edad, la mayor cantidad de personas tienen edades que oscilan entre los 15-64 años de edad, representando el 67,9% del total, seguido del grupo de 0-14 años con el 24,2%, y por último los de 65 y más años, conforman el 7,9%" (BCRP, 2016a).

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional, elaborado por el Instituto Peruano de Economía [IPE] con datos provenientes del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] al 2016, la esperanza de vida al nacer en el departamento de Arequipa es en promedio 76.8 años

y la población con un nivel educativo de al menos secundaria completa representa el 68.3% (IPE, 2017). Cabe resaltar que la tasa de analfabetismo representa el 4.4% de la región en comparación con el 5.9% que representa del país (INEI, 2016). Como resultado, la región de Arequipa se encuentra dentro de las regiones más competitivas del país “destacando como la región con mayor disponibilidad de servicios financieros y la segunda en acceso al crédito y PBI real” (IPE, 2017, p.8). Asimismo, en indicadores de modernidad, infraestructura, laboral, salud y educación presenta mejores resultados que el promedio del país (Ver Anexo A).

Esta región está conformada por 8 provincias: Arequipa, Camaná, Caravelí, Caylloma, Condesuyos, Islay, Castilla y La Unión, que cuentan con 109 distritos. La información demográfica de cada provincia se encuentra en el Anexo B.

Figura 4: Mapa de Arequipa



Fuente: IPE (2016)

De acuerdo al Informe Económico y Social de la Región, elaborado por el BCRP, el departamento de Arequipa no solo ha mostrado un importante dinamismo en la última década sino que “presenta un alto potencial de desarrollo sustentado en la riqueza de sus recursos naturales, dotación de factores productivos y diversificación de las actividades económicas; además, registra una productividad laboral superior al promedio nacional” (2016, p. 89). De la misma forma, destaca como el segundo departamento que más contribuyó al país habiendo aportado en el año 2015 con el 5,4% del Valor Agregado Bruto Nacional y con el 4,9% del Producto Bruto Interno (BCRP, 2016b).

Según cifras del INEI, con información disponible a agosto de 2016, entre las actividades económicas que más destacaron en el 2015 tenemos en primer lugar a la minería (23.9%), seguida por otros servicios (18.4 %), manufactura (14.4%) y comercio (11.6%). Cabe señalar que la actividad de pesca y acuicultura representan en conjunto un porcentaje menor de 0.2% (Ver Anexo C). Al respecto, esto representa una oportunidad más que una debilidad ya que el departamento cuenta con importantes recursos pesqueros cuya explotación eficiente, equitativa y sostenible solo requiere la implementación de planes de ordenamiento eficaces (BCRP, 2016b).

1.2. Principal zona de influencia: C.P.M. Arcata y Orcopampa

La zona de influencia comprende el Centro Poblado de Arcata y el distrito de Orcopampa dado que los miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris radican en ambas jurisdicciones.

El Centro Poblado de Arcata pertenece al distrito de Cayarani, provincia de Condesuyos. La provincia de Condesuyos está constituida por los distritos de Cayarani, Salamanca, Chichas, Yanaquihua, Río Grande, Andaray, Iray y Chuquibamba. De estos 8 distritos Cayarani tiene la mayor extensión territorial con una superficie de 1,395.67 km² (INEI, 2016).

Figura 5: Provincia de Condesuyos



Fuente: SEACE (2016a)

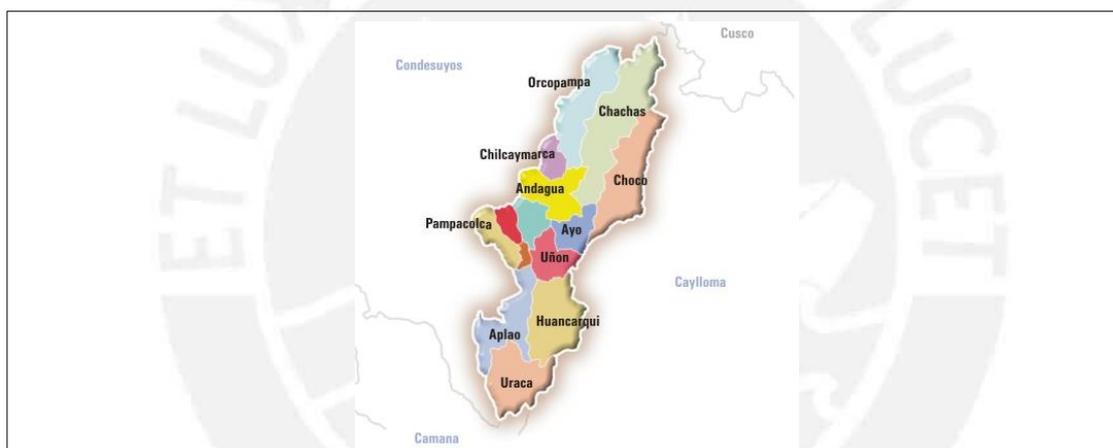
El centro poblado se encuentra a 320 kilómetros de Arequipa y es accesible por vía terrestre trocha carrozable, lo que representa una distancia de aproximadamente 8 horas de viaje desde la ciudad. Asimismo, por estar en un área geográficamente andina y a una altura de 4600 m.s.n.m., el clima es frígido y con lluvias periódicas llegándose a registrar temperaturas por debajo de los 0°C y precipitaciones como granizo y nevada (Cayani, 2015).

Para el 2016, se estimó que la población de la provincia de Condesuyos fue de 17,754 habitantes (Jurado Nacional de Elecciones [JNE], 2017). Por su parte, la población actual del

centro poblado de Arcata alcanza las 180 personas aproximadamente, de las cuales casi el 60% trabajan en la minera de la zona (Gobierno Regional de Arequipa, 2017).

Por su parte, el distrito de Orcopampa, que cuenta con una extensión territorial de 724.37 km², pertenece a la zona alta de la provincia de Castilla considerada la cuarta provincia más extensa de Arequipa al representar el 10.94% del territorio departamental (Aguilar, Calisaya, León & Medina, 2016). La provincia de Castilla está conformada por 14 distritos: Unión, Andagua, Chilcaymarca, Viraco, Tipán, Choco, Huancarqui, Aplao, Ayo, Uraca, Pampacolca, Orcopampa, Chachas y Machaguay y se ubica a una altura en promedio de 617 m.s.n.m. En función a las proyecciones realizadas por el INEI, la población de la provincia de Castilla en el 2016 fue de 38,563 habitantes. Cabe señalar que dicha provincia limita por el norte, con el distrito de Cayarani. Orcopampa está a su vez conformada por Orcopampa, Huimpilca, Marcani, Misapuquio, Tintaymarca, Vuiscacuto, Huancarama, Misahuanca, Panagua, Alhuire, Lontojoya.

Figura 6: Provincia de Castilla



Fuente: SEACE (2016b)

A diferencia de Arcata, cuya población es principalmente rural, Orcopampa pertenece a los distritos de Castilla con menor población de este tipo ya que presenta solo el 18.74% de población rural (INEI 2007 citado en Aguilar et al. 2016).

En cuanto a indicadores de pobreza, tanto Castilla como Condesuyos presentan cifras desfavorables.

Tabla 3: Indicadores de pobreza a nivel provincial - Arequipa

Departamento	Provincia	Población Proyectada (2011) 1/	Incidencia Pobreza 2/	Pobreza Extrema 2/
Unidad de medida		N°	%	%
Arequipa	Arequipa	925,667	18.5	2.8
Arequipa	Camaná	56,605	21.9	3.9
Arequipa	Caraveli	38,797	15.5	2.8

Departamento	Provincia	Población Proyectada (2011) 1/	Incidencia Pobreza 2/	Pobreza Extrema 2/
Unidad de medida		N°	%	%
Arequipa	Castilla	39,093	40.0	10.1
Arequipa	Caylloma	84,112	42.3	10.5
Arequipa	Condesuyos	18,744	36.9	14.1
Arequipa	Islay	53,180	24.8	4.9
Arequipa	La Unión	15,355	50.5	24.8

Adaptado de: Aguilar et al. (2016)

Respecto a las actividades económicas, en el caso de Arcata, los pobladores se desempeñan principalmente como trabajadores de la mina de la zona y el resto se dedica a la cría de alpacas y la cría de truchas. El desarrollo socioeconómico del centro poblado es bajo debido a que carece de adecuados servicios de electricidad, agua potable y alcantarillado, así como de centros óptimos de salud y educación ya que solo cuentan con una posta médica de reducidos servicios y una institución educativa que solo brinda educación primaria.

Por su parte el distrito de Orcopampa, cuenta con una Población Económicamente Activa [PEA] ocupada de 64.10% (Municipalidad Provincial de Castilla 2010 citado en Aguilar et al. 2016). Asimismo, las principales actividades económicas a nivel provincial son “la agricultura, la ganadería y la pesca, y en torno a estas se desarrollan diversas actividades complementarias en cada uno de sus 14 distritos” (Municipalidad Provincial de Castilla 2010 citado en Aguilar et al. 2016, p. 7).

2. Situación de la acuicultura y la trucha

2.1. Características de la acuicultura

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO], la acuicultura se define como “el cultivo de organismos acuáticos tanto en zonas costeras como del interior que implica intervenciones en el proceso de cría para aumentar la producción” (2016c). Por su parte, Mendoza (2004) define la acuicultura como el “conjunto de actividades tecnológicas orientadas a la crianza de animales o plantas en un ambiente acuático que abarca su ciclo completo o parcial y se realiza en un ambiente seleccionado y controlado” (p. 11). Cabe señalar que, a diferencia de la acuicultura, la piscicultura es el cultivo específico de peces, bajo condiciones controladas o semicontroladas, entre los que podemos encontrar a la trucha arcoíris, tilapia, entre otros (Mendoza, 2004).

Para la FAO, la acuicultura es probablemente el sector de producción de alimentos de más rápido crecimiento y por ende el potencial impulsor del sector pesquero para los próximos años. Así, este organismo internacional estima en su informe *El estado mundial de la pesca y la acuicultura* que el aumento de la demanda de pescado y productos pesqueros se cubrirá

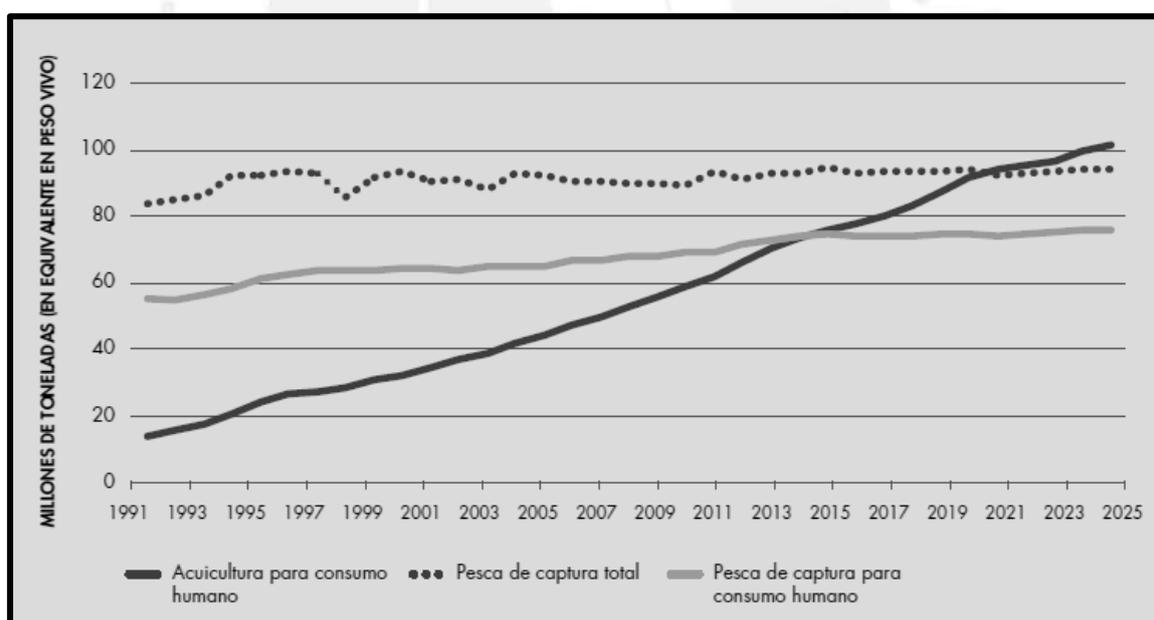
principalmente con el aumento de la oferta proveniente de la producción acuícola, que se prevé alcance los 102 millones de toneladas en 2025 como se puede ver en la Figura 7. Esto representa un 39 % más que en el período de referencia 2013-2015 como se puede ver en la Tabla 4 (2016a, p. 192).

Tabla 4: Principales resultados del modelo pesquero: comparación de la producción (equivalente en peso vivo) entre 2025 y 2013-15

Principales resultados del modelo pesquero: comparación de la producción (equivalente en peso vivo) entre 2025 y 2013-2015	Producción			Proporción de la acuicultura		
	Promedio de 2013-15	2025	Crecimiento entre 2025 y 2013-15	Promedio de 2013-15	2025	Crecimiento entre 2025 y 2013-15
	(miles de toneladas)		%	(miles de toneladas)		%
Mundo	166.889	195.911	17.4	73.305	101.768	38.8
Países desarrollados	29.018	29.305	1.0	4.393	5.521	25.7
Países en desarrollo	137.871	166.606	20.8	68.911	96.247	39.7
Países menos adelantados	13.950	17.181	23.2	3.328	5.470	64.4
OCDE	31.135	31.842	2.3	6.165	7.628	23.7

Adaptado de: FAO (2016a)

Figura 7: Producción mundial de la pesca de captura y la acuicultura hasta 2025



Adaptado de: FAO (2016a)

De acuerdo al Doctor en biología Miguel Rueda (2011), la acuicultura a pequeña escala ha existido desde tiempos antiguos en varios países, probablemente, desde los orígenes del pastoreo y de la agricultura. Para el autor la actividad nació a raíz de la necesidad de mantener vivos los animales capturados en el medio natural hasta el momento de su venta y si bien en la actualidad, la acuicultura se encuentra como una actividad consolidada y tecnificada no fue sino

hasta mediados del siglo XX cuando se inició su evolución hacia la producción industrial a gran escala. Esta evolución de la actividad empezó cuando en Francia se dieron los primeros pasos para intervenir en el proceso natural consiguiendo la fecundación de huevos de trucha de forma “artificial” en el siglo XIV (2011, p.1).

Cabe señalar que este tipo de actividad tiene distintas clasificaciones. Según el nivel de intensidad puede ser: a) extensiva, b) semi-intensiva e, c) intensiva. Mientras que la acuicultura extensiva depende exclusivamente de los alimentos naturalmente disponibles en el medio acuático, la acuicultura semi-intensiva e intensiva comprende la adición de alimentos externos. Asimismo, la intervención del acuicultor y el nivel de control que ejerce varía dependiendo del tipo. Mientras que en la acuicultura extensiva el acuicultor solo interviene en la siembra, en la acuicultura semi-intensiva interviene en la alimentación y reproducción y en la acuicultura intensiva puede tener todos los factores ambientales bajo control (FAO, 2017a).

Asimismo, según el medio en el que se desarrolla, la acuicultura puede ser: a) marina, b) continental y, c) de aguas salobres. La acuicultura marina, típica para el cultivo de la concha de abanico y salmones, se desarrolla en el mar ya sea en zona costera como en mar profundo. Por su parte, la acuicultura continental, típica para el cultivo de tilapia y trucha, se desarrolla en cuerpos de agua que no tienen conexiones con el mar. Finalmente, la acuicultura de aguas salobres, típica de lisas y langostinos, se desarrolla en ambientes donde confluyen el mar y las desembocaduras de aguas continentales, es decir, en aguas con niveles de salinidad mayores al de agua dulce pero menores al de agua salada (Mendoza, 2004).

Las distintas clasificaciones de la actividad acuícola se resumen en el cuadro presentado a continuación:

Tabla 5: Tipo de acuicultura

Según la densidad de carga y manejo	Según el número de especies	Según el nivel de producción	Según el medio en el que se desarrolla
a) Extensiva	a) Monocultivo	a) Comercial	a) Marina
b) Semi-intensiva	b) Policultivo	b) De subsistencia	b) Continental
c) Intensiva	c) Cultivo asociado		c) De aguas salobres

Adaptado de: Mendoza (2004)

2.2. Características de la trucha arcoíris

La trucha arcoíris (*Oncorhynchus mykiss*) pertenece al grupo de los salmónidos originarios de América del Norte. En su espacio natural habita en regiones elevadas y montañosas donde existen aguas frías y claras (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [MARM], 2011). Es un pez que se caracteriza por tener el cuerpo cubierto con finas escamas y de forma fusiforme, además, posee una franja de colores de diferentes tonalidades con predominio

de una franja rojiza sobre la línea lateral en ambos lados del cuerpo, característica que le brinda su nombre (Mendoza, 2004). Tiene hábitos carnívoros por lo que “se alimenta en la naturaleza de presas vivas como insectos en estado larvario, moluscos, crustáceos, gusanos, renacuajos y peces pequeños” los cuales alternativamente podrán ser reemplazados por alimentos balanceados con composición nutricional similar (Mendoza, 2004, p. 28).

De acuerdo a la FAO, la trucha arcoíris es un pez resistente y fácil de desovar, de crecimiento rápido con una edad de madurez de 3 a 4 años, tolerante a una amplia gama de ambientes, manipulaciones y variaciones de temperatura (0-27°C), capaz de ocupar muchos hábitats diferentes, que abarcan desde un ciclo de vida anádromo hasta habitar de manera permanente en lagos (2017b). Cabe señalar que la temperatura óptima del agua para su cultivo está por debajo de 21 °C siendo, la temperatura y disponibilidad de alimento factores determinantes para el crecimiento y la maduración de la especie (FAO, 2017b).

El ciclo de producción de la trucha arcoíris y las formas de presentación del producto en los lugares de venta se pueden observar en el Anexo D y E, respectivamente.

2.3. Análisis del mercado mundial de la acuicultura y la trucha arcoíris

La pesca y la acuicultura están consideradas dentro de las principales actividades económicas a nivel internacional ya que son importantes fuentes de alimentos, nutrición, ingresos y medios de vida para millones de personas en todo el mundo. Cabe resaltar que:

La oferta mundial per cápita de pescado alcanzó un nuevo máximo histórico de 20 kg en 2014, gracias a un intenso crecimiento de la acuicultura, que en la actualidad proporciona la mitad de todo el pescado destinado al consumo humano, y a una ligera mejora de la situación de determinadas poblaciones de peces (FAO, 2016a, p. ii).

De forma complementaria, se evidencia un aumento de la producción acuícola mundial desde de la década de los 60' hasta la actualidad, lo que refuerza la idea del párrafo anterior (FAO, 2017a) (Ver Anexo F).

La oferta en especies de este tipo de actividades es variada; sin embargo, destacan productos como el salmón y la trucha, cuya “proporción en el comercio mundial ha registrado un fuerte incremento en los últimos decenios, hasta el punto de que, considerados en conjunto, en 2013 pasaron a ser el producto individual más importante en términos de valor” (FAO, 2016a, p. 78). Como se mencionó anteriormente, para efectos de la presente investigación nos centraremos en la trucha, específicamente en la trucha denominada arcoíris.

De acuerdo al Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO (2017a), la trucha arcoíris es nativa de las cuencas que drenan al Pacífico en América del Norte, abarcando desde Alaska a

México. Desde 1874, se encuentra presente en las aguas de todos los continentes excepto en la Antártida y su producción ha tenido una fuerte expansión desde los años 1950. Esta expansión se ha dado principalmente en Europa (Francia, Italia, Dinamarca, Alemania, Noruega y España) y más recientemente en Chile, quien es actualmente el productor más grande. Otros productores importantes son Estados Unidos, Irán y el Reino Unido.

Si nos centramos en la región de Latinoamérica y El Caribe observamos que la producción pesquera vía captura disminuyó drásticamente de 19.8 a 10.8 millones de toneladas entre el 2000 y 2014; sin embargo, la acuicultura creció de 0.8 a 2.8 millones de toneladas, con valores de US\$3.8 a US\$15.9 mil millones durante el mismo período. Esto ha significado un aumento en la contribución de la acuicultura a la producción pesquera regional de 4.1% en el año 2000 a 20.5% en el año 2014. Asimismo, cabe señalar que la región contribuye con el 3.8% de la producción mundial en términos de volumen y con el 10.7% en términos de valor. Estos resultados son el reflejo del importante crecimiento a tasas superiores al promedio mundial que ha tenido la producción acuícola regional durante los últimos años. Sin embargo, cabe mencionar que hay concentración en determinados países como Chile, Brasil y Ecuador que representan el 77% del volumen de la producción acuícola, y el 78% del valor durante el período 2012-2014. Paradójicamente, a pesar de tener importantes productores en la región, el consumo de pescado es aún muy bajo y por consiguiente la demanda doméstica no es un buen impulsor de la acuicultura, la cual termina por depender principalmente de las posibilidades de exportación (FAO, 2017a).

Entre las 5 especies que representan en conjunto el 74% del volumen y casi el 81% de valor de la acuicultura de la región encontramos a la trucha arcoíris (Ver Anexo G). Esta especie, que ocupa el quinto lugar en el ranking de principales especies de Latinoamérica y El Caribe entre los años 2000-2014, ha tenido un crecimiento de volumen de más del doble y un aumento de valor de casi el triple durante dicho periodo (FAO, 2017a).

2.4. Análisis del mercado de la acuicultura y la trucha en el Perú

La acuicultura en el Perú se remonta a mediados de la década de 1920, con la introducción de la trucha arcoíris a través de la importación de ovas embrionadas procedentes de Estados Unidos (FAO, 2017a). La evolución en el país de esta actividad se puede ver con mayor detalle en el Anexo H.

Como se señaló anteriormente, la acuicultura puede ser marina o continental. En el caso de Perú las especies más desarrolladas a nivel marino han sido el langostino y la concha de abanico y a nivel continental la trucha arcoíris, tilapia y especies nativas como el paiche (Espinosa, Maguiña & Machaca, 2017). Al respecto, las especies emblemáticas de cada nivel son

la concha de abanico y la trucha arcoíris, respectivamente (Ministerio de Producción [PRODUCE] citado en Espinosa et al., 2017).

Por su parte, la FAO señala que la acuicultura peruana está orientada aún al cultivo de pocas especies siendo los cultivos más desarrollados, como se mencionó anteriormente, los de concha de abanico y langostino, cuyas producciones son destinadas principalmente a la exportación (2017a). Asimismo, el cultivo de trucha se desarrolla en las zonas alto andinas y está dirigido tanto al mercado local como al de exportación.

El sector acuícola peruano está regulado por la Ley General de Pesca y la Ley General de Acuicultura, aprobada a través del Decreto Legislativo N° 1195, la misma que reemplazó a la anterior Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura (Ley N° 27460) del año 2000. Esta última ley contempla “la incorporación de la clasificación AREL, AMyPE y AMyGE7; siendo la primera norma con rango de Ley en América Latina y El Caribe, que incorpora estos conceptos con fines de ordenamiento y administración de la acuicultura” (FAO, 2016d, p. 47). Asimismo, cabe señalar que para el ejercicio de la acuicultura formal se debe contar con una concesión en caso se desarrolle la actividad en aguas y terrenos de dominio público o con una autorización en caso se desarrolle la actividad en terrenos de propiedad privada o se realicen actividades de investigación y de repoblación. Dichos permisos se otorgan por plazos de entre 10 y 30 años (FAO, 2017a). A mediados de 2008, a través del Decreto Legislativo N° 1032, se declaró de interés nacional la inversión y facilitación administrativa de la actividad acuícola, a fin de asegurar la transparencia y rapidez en los procesos administrativos, referidos a los trámites para la obtención de derechos y facilitar dichas gestiones, creándose la denominada Ventanilla Única de Acuicultura.

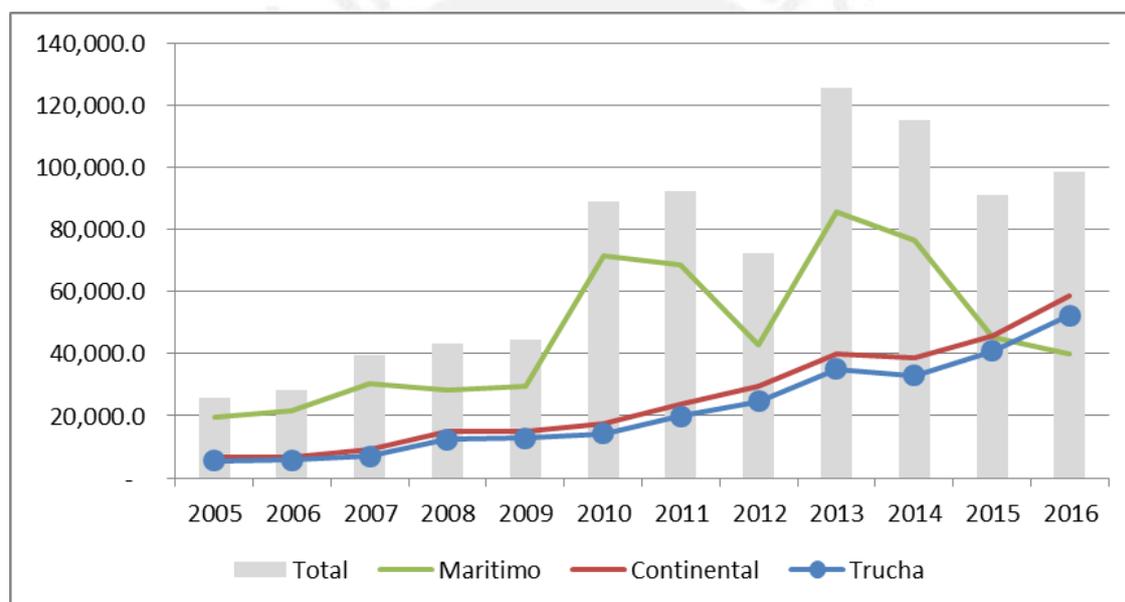
A pesar de los esfuerzos realizados por parte del Estado, se considera que aún existe una importante informalidad en el desarrollo de la actividad acuícola peruana, principalmente en la acuicultura continental, ya que por ejemplo de un total de acuicultores censados, más de la mitad (52%) indicó que no cuenta con el derecho correspondiente otorgado por la autoridad competente (FAO, 2016b). Asimismo, cabe señalar que “la actividad acuícola continental es realizada principalmente por personas naturales (93%), mientras que la actividad acuícola en el ámbito marino es realizada en su mayor parte por personas jurídicas (93%)” (FAO, 2016b, p. 11). Otros factores que han limitado el desarrollo de esta actividad en el país son “el relativo alto costo de producción, la insuficiencia en el manejo de técnicas de producción, las debilidades de comercialización y la baja calidad del producto” (Mendoza, 2004, p 6).

No obstante, la actividad de acuicultura en el Perú se ha venido incrementando en los últimos años. De acuerdo al informe de Estudio de Mercado de la Trucha en Arequipa, Cusco,

Lima, Huancayo y Puno, elaborado por Maximixe Consult S.A. en coordinación con Produce, “las condiciones medioambientales de las zonas altoandinas y la presencia de recursos hídricos de óptimas condiciones para esta actividad acuícola han favorecido dicho crecimiento” (2010, p. 4).

La Dirección General de Acuicultura del Ministerio de Producción del Perú muestra que en el Perú, según los datos disponibles, la cosecha de la acuicultura peruana el 2016 alcanzó las 98,691 toneladas de las cuales 41% correspondieron a cultivos marinos y un 59% a continentales, mientras que en cuanto a especies el cultivo más importante fue el de la trucha con el 53% (52,217 toneladas) del volumen total, seguido por el langostino con el 21% (20,441 toneladas) y la concha de abanico con el 20% (19,533 toneladas) (PRODUCE, 2016a). Como se puede observar en la Figura 8, el cultivo de la trucha ha tenido una tendencia al alza desde el año 2005.

Figura 8: Producción acuícola del Perú según origen (TM) 2005-2016



Adaptado de: PRODUCE (2016a)

Una de las especies de truchas que se producen en el Perú es la trucha arcoíris. Si bien, en diferentes partes del país se dedican al cultivo de la trucha arcoíris, esta se concentra principalmente en los departamentos de Puno y de Junín (Kuramoto, 2008). Otros departamentos en los que se cría esta especie son Huancavelica, Ayacucho, Pasco y Arequipa. Al ser criada en regiones que pueden tener gran parte de su población en situación de pobreza, su cultivo se puede convertir en un importante elemento de desarrollo y de mejora de la nutrición de los habitantes (Mendoza, 2004).

Cabe señalar que Perú tiene ventajas comparativas para la producción de esta especie ya que cuenta con un importante número de lagunas altoandinas, con dimensiones aptas para la

crianza de truchas, cuyas aguas en su mayoría tienen una temperatura adecuada (Mendoza, 2004). Debido a la disponibilidad de lagunas y de fuentes de agua en toda la sierra del Perú, se prevé expandir la producción de trucha en dicha región. Asimismo, existen muchos distritos del Perú que cuentan con infraestructura y capital humano para la crianza de peces, pero que por falta de inversión no se encuentran debidamente aprovechados (Kuramoto, 2008). Por ello, desde el sector público y privado se realizan esfuerzos para la promoción y fomento del cultivo de la trucha (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

Conocido el contexto de la acuicultura y la trucha, cabe describir también los eslabones que componen la cadena de valor de esta actividad y producto. Con esto se busca no solo ilustrar el proceso mediante el cual se desarrolla la actividad y se obtiene el producto sino también evidenciar las principales fortalezas y debilidades que se generan en un contexto como el peruano.

El Ministerio de Producción, a través de su Viceministerio de Pesca y Acuicultura y en el marco de su Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura, elaboró en el año 2015 el Proyecto Nacional de Innovación en Acuicultura. Dicho documento tiene como objetivo lograr condiciones adecuadas para la innovación de la pesca y acuicultura en el Perú con un enfoque de cadena y territorio. En ese sentido presenta no solo los procesos centrales de la acuicultura peruana sino que identifica los distintos cuellos de botella que se vienen presentando a fin de definir distintas líneas de intervención para promover mejoras (Ver Anexo I).

Por su parte, Juan R. Kuramoto (2008), presenta la cadena de valor de la trucha indicando que “en el Perú [...] se encuentra dividida en tres eslabones bien determinados: la producción de alevines, la producción de la trucha y la comercialización de la misma” (p. 28) (Ver Anexo J). El autor señala que la cadena inicia con la importación de ovas embrionadas las cuales provienen principalmente de Estados Unidos. Al eclosionar, luego de un periodo de entre 20 y 35 días, las ovas dan lugar a las larvas que se convertirán luego en alevines. Cabe mencionar que los alevines también son producidos por empresas peruanas que los venden a criadores de truchas. Los alevines son luego trasladados a los estanques donde se dará el proceso del engorde cuya duración será de aproximadamente 6 a 8 meses. Una vez que las truchas han alcanzado el tamaño deseado se procede a la etapa de cosecha que implica extraer a las truchas que tienen el peso adecuado para su comercialización. Dependiendo del mercado al cual se dirigen, las truchas se venderán evisceradas o sin eviscerar. Finalmente, el producto es pesado, empacado y transportado a su destino ya sea local o extranjero (Kuramoto, 2008).

2.5. Análisis del mercado de la acuicultura y la trucha en la zona de influencia

La actividad acuícola en el departamento de Arequipa ha venido desarrollándose en los últimos años, siendo una fuente de ingresos y empleo, a la vez que contribuye a la seguridad alimentaria. Sin embargo, si se la mide en función de indicadores clásicos de participación económica aún es considerada una actividad incipiente. En función a registros estadísticos evaluados por el Gobierno Regional de Arequipa, la acuicultura es una actividad que no ha experimentado un desarrollo sostenible (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

A pesar de que, la contribución de la producción acuícola de Arequipa a la producción nacional ha sido mínima en la última década (Ver Anexo K), se puede identificar una oportunidad de explotación de un mercado que aún está en desarrollo y que puede ser fomentado a partir de la intervención de empresas privadas, públicas y ONG en la región. Asimismo, la disponibilidad de los recursos hídricos en los ambientes continentales y la variedad de peces muestran que la actividad acuícola tiene potencial de crecimiento y desarrollo (Ver Anexo L) (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

Según el Catastro Acuícola, hay un total de 2219 acuicultores a nivel nacional (asociaciones y acuicultores independientes), de los cuales 125 pertenecen al departamento de Arequipa (PRODUCE, 2017). De esta forma, vemos que el departamento de Arequipa representa solo el 6% de acuicultores a nivel nacional. Cabe señalar que el Catastro Acuícola solo registra a los acuicultores formales por lo que el número real podría ser mayor. Por su parte, el Gobierno Regional de Arequipa (2015), identifica a las principales asociaciones de acuicultores de la región (Ver Anexo M).

Debe aclararse que la actividad en la región se concentra en el cultivo de trucha arcoíris criadas en sistemas de jaulas y estanques, de las cuales se cosechó más de 62 TM en el año 2012. La provincia que produce mayores niveles de trucha en Arequipa es Caylloma, con 120.4 TM entre el periodo 2002-2012, seguida de Castilla con 80.6 TM durante el mismo periodo (Ver Anexo N). Cabe señalar que el crecimiento de dicha actividad en la región de Arequipa en el lapso entre el 2008 y 2012 se ha incrementado en 39%. No obstante, la producción de trucha representa solo el 0.3% de la cosecha de trucha nacional y se realiza principalmente a nivel de subsistencia con comunidades campesinas y pequeñas asociaciones (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

Al respecto, según el Plan Regional de Acuicultura de Arequipa 2015 – 2024:

Los acuicultores de la región pertenecen a familias de condición socio económica humilde, ubicados en los estratos de pobreza y extrema pobreza, con una carga familiar entre 3 y 6 personas; en su mayoría (85%) ejercen la actividad acuícola en el nivel de

subsistencia y en forma artesanal, su condición económica es precaria y el nivel de educación salvo en algunos casos es limitada, en su mayoría son analfabetos o con estudios primarios incompletos [...] sin embargo se viene percibiendo a través de los años mayor función y deseos de trabajo y crecimiento (Gobierno Regional de Arequipa, 2015, p. 47).

Otro actor involucrado en la cadena productiva de la acuicultura es la empresa minera. Estas empresas “[...] financian la construcción de piscigranjas para la producción de peces, la instalación de jaulas flotantes en recursos hídricos lénticos circundantes a sus centros de operación, así como el repoblamiento y capacitaciones en favor de las comunidades campesinas” (Gobierno Regional de Arequipa, 2015, p. 39) (Ver Anexo O). Es importante señalar también la presencia de Organizaciones No Gubernamentales en la localidad de Arequipa, las cuales brindan apoyo para la ejecución de actividades productivas a la vez que asisten técnicamente.

Por otro lado, en cuanto al presupuesto asignado a la actividad acuícola en la región, se identifican limitaciones que dificultan las posibilidades de un mayor desarrollo. Por tal motivo, gran parte de las iniciativas públicas son realizadas en conjunto con otras instituciones y a través de “[...] acuerdos de cooperación con las municipales provinciales y distritales, empresas privadas, universidades, organismos públicos descentralizados del Produce, colegios profesionales y las propias organizaciones sociales de productores y pescadores artesanales” (Gobierno Regional de Arequipa, 2015, p. 44).

Una de las entidades del Estado a la que acuden los acuicultores es FONDEPES; sin embargo, las cifras que se financian en comparación con otras regiones son mínimas. Así, si vemos el porcentaje de proyectos que FINCYT financió en el año 2015, observamos que Lima representó el 42.9% del total de proyectos financiados mientras que Arequipa solo el 3.2% (PRODUCE, 2015).

No obstante, una iniciativa estatal exitosa ha sido la implementación desde el año 2013 del concurso, Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva [PROCOMPITE], para la mejora de la competitividad de las cadenas productivas de la trucha, entre otras especies. Así, las asociaciones participan para obtener financiamiento para sus actividades operativas y para otros gastos relacionados al desarrollo del negocio (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

Cabe señalar que existen adicionalmente iniciativas que muestran el interés y el apoyo del Gobierno Regional de Arequipa para el desarrollo de la acuicultura. Entre estas iniciativas se encuentran actividades de promoción y fomento como festivales gastronómicos, trífolios de difusión, charlas de educación y recetas gastronómicas y calidad proteica (Gobierno Regional de Arequipa, 2015). Es de destacar que tanto Arcata como Orcopampa son considerados puntos

de convergencia conocidos por sus ferias sabatinas y/o dominicales donde comerciantes intermediarios acopian productos acuícolas (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

En cuanto a las posibilidades de financiamiento del sistema bancario, estas son relativamente bajas debido al riesgo que supone invertir o colocar préstamos en actividades percibidas como nuevas y de poco desarrollo, como lo es la piscicultura. Así, el financiamiento para dicha actividad es limitado y escaso, lo cual se agrava más si se considera el tiempo prolongado de maduración de la inversión (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

De esta forma, el limitado acceso a financiamiento junto con la poca inversión del gasto público se configuran como las principales limitantes para la mejora de las distintas cadenas de abastecimiento a lo largo de la región. Asimismo, otro factor que en principio parecería representar una ventaja para el desarrollo de cadenas, pero que también puede configurarse como una desventaja, es la ubicación de la región.

Arequipa tiene una buena ubicación geográfica, siendo esta una ventaja competitiva dada su acceso a las otras provincias aledañas. Esta cercanía le permite contar con condiciones favorables geoeconómicas que propician el desarrollo de los negocios. Esta ubicación y variedad es también una desventaja ya que por la accesibilidad y variedad de productos entre sus diferentes distritos existe delincuencia en varios distritos, también el caos e informalidad de ambos tipos de negocios por haber diversidad de proveedores y cantidad de productos (Chalco, Ojeda, Ojeda & Rojas, 2016, p.108).

Otro aspecto importante que limita el desarrollo de las cadenas en la zona de influencia es el transporte. Según el Gobierno Regional de Arequipa (2015) el transporte de los productos acuícolas generalmente se realiza por vía terrestre a través de vehículos propios o empresas de transporte de pasajeros de servicio interprovincial. Si bien algunas zonas cuentan con carreteras afirmadas que se encuentran en buen estado, existen también zonas como Arcata que solo son accesibles a través de trochas carrozables. Esta situación se ve aún más perjudicada por la presencia de lluvias que no solo aumentan el tiempo de transporte sino que generan un peligro para los conductores.

Si bien la acuicultura en la región de Arequipa es aún una actividad que no se ha desarrollado completamente, esta puede evolucionar hacia parámetros sostenibles a través del apoyo de instituciones públicas y privadas permitiendo que los productores sean capaces de llevar a cabo un proceso de planificación en el corto, mediano y largo plazo. Así, los acuicultores perfeccionarán sus capacidades para gestionar sus propios negocios y vencer los obstáculos vinculados al desarrollo integral de sus comunidades y del fortalecimiento de su actividad (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO

En este capítulo, se abordará el caso de estudio. En primer lugar se identificarán a todos los actores involucrados. A continuación, se pondrá énfasis en los dos actores principales: La empresa ESC y la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Finalmente, se explicará cómo surgió la interacción entre ambos actores y se profundizará en la dinámica de dicha relación.

1. Mapeo de actores

El desarrollo de la acuicultura en el país requiere de la participación de diversos actores que pueden estar relacionados directamente o indirectamente con la actividad. Entre los principales actores encontramos aquellos que se encuentran relacionados directamente con la producción o comercialización de las especies como las asociaciones de acuicultores o las empresas que proveen los principales insumos. Asimismo, están presentes otros actores que influyen de manera indirecta como los entes rectores de la actividad y las instituciones de apoyo públicas y privadas. La presente investigación girará en torno a los siguientes actores específicos:

Tabla 6: Principales actores presentes en la investigación

Tipo de actor	Actor específico	Intereses	Poder e influencia
Gobierno Central	PRODUCE	Mejorar el desempeño de la pesca y acuicultura en el Perú a través de políticas nacionales y sectoriales.	Medio
Gobiernos Regionales	Gobierno Regional de Arequipa	Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional fomentando el desarrollo regional integral sostenible.	Alto
Gobiernos Locales	Municipalidad del Centro Poblado Arcata y Municipalidad Distrital de Orcopampa	Generar productividad y competitividad en las zonas rurales y urbanas y concertar entre sectores la ejecución de programas de apoyo al desarrollo económico local sostenible.	Medio
Productores o importadores de insumos	Productores o importadores de ovas y alevines	Ampliar el mercado al que se dirigen.	Alto
Asociaciones de productores acuícolas	Asociación de Acuicultores Arcoíris	Mejorar la productividad y calidad de sus productos pesqueros y acuícolas.	Bajo
Empresas mineras	Empresa minera de la zona	Contar con licencia social para desarrollar sus actividades operativas en la zona.	Alto
Empresas intermediarias de servicios	La empresa ESC	Brindar servicios que sean valorados por sus clientes y les generen rentabilidad.	Medio
Comunidades	Comunidad de Arcata y Orcopampa	Mejorar sus condiciones sociales y económicas; así como, preservar su entorno y recursos.	Medio
ONG	Cáritas	Contribuir con la sociedad atendiendo necesidades insatisfechas de la población o atendiendo asuntos de interés público.	Bajo

En las siguientes secciones nos enfocaremos en los actores considerados objetos de estudio para la presente investigación: La empresa ESC y la Asociación de Acuicultores Arcoíris.

2. La empresa ESC

2.1. Descripción de la empresa

Se procederá a describir a la empresa de servicios a partir de la información pública de la empresa y de documentación interna de la misma que, por motivos de discreción, no podrán ser nombradas explícitamente en el presente documento.

La empresa ESC fue fundada en 1966 en Marsella, Francia. Es considerada una de las líderes a nivel mundial en lo que respecta a servicios para la calidad de vida. Estos servicios se dividen en tres grandes grupos: Servicios *On-site*, Servicios de Beneficios e Incentivos y Servicios a los Particulares. El primer grupo de servicios hace referencia a aquellos que la empresa presta a universidades, empresas, hospitales, entre otros, con el fin de mejorar procesos y garantizar el correcto funcionamiento de máquinas y la seguridad; es aquí donde se encuentra el servicio de comida que es el campo en el cual se desarrolla la presente investigación. El segundo grupo de servicios se refiere al diseño, a la gestión y la implementación de estrategias de captación y retención del talento. Y el tercer grupo de servicios consiste en coordinar con empresas para ofrecer el cuidado dentro del hogar a adultos mayores y/o niños pre-escolares, ambos familiares de los trabajadores. En la actualidad, cuenta con 425 000 colaboradores en 80 países alrededor del mundo.

El mercado que ofrece mayor rentabilidad para la empresa ESC es Norteamérica, donde se ofrece los tres grupos de servicios, ya que se obtuvo ingresos por 8, 739 millones de euros. El segundo mercado más rentable es Europa, donde también se realizan los tres grupos de servicios, generando ingresos por 6, 056 millones de euros. El Perú se encuentra dentro de la categoría Resto del Mundo, donde sólo se ofrecen dos grupos de servicios: Servicios *On-site* y Servicio de Beneficios e Incentivos, la cual genera un ingreso de 3,305 millones de euros.

La empresa subsidiaria peruana comenzó sus operaciones en el año 1998 y se autodefine como una organización que optimiza la eficiencia de las empresas realizando servicios de soporte. Actualmente, es líder del mercado peruano y se enfoca en los sectores de minería, hidrocarburos, energía y empresas corporativas e industria a lo largo de la costa, sierra y selva peruana. Cabe destacar que en el año 2014, los ingresos de la subsidiaria en el Perú ascendieron a S/ 451, 296, 047.00 lo que significaría alrededor de 120 millones de euros con un tipo de cambio al 2014 de 3.769 (BCRP, 2017). Esta información evidencia la envergadura de la actividad de la empresa ESC en el Perú y el mundo.

Los buenos resultados económicos y su modelo de sostenibilidad le aseguraron el primer lugar en el ranking de Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y The RobecoSAM Sustainability Yearbook en el sector de Servicios para la Calidad de Vida, del año 2016.

2.2. Modelo de valor compartido

La descripción del modelo de valor compartido se abordará desde el nivel más general hasta el plan específico de intervención, utilizando el informe de caso de estudio y el resumen ejecutivo del proyecto de valor compartido, además de las fuentes antes mencionadas.

El modelo de valor compartido de la empresa se enmarca dentro de un plan de enfoque de mejora continua que rige a toda la empresa multinacional a lo largo de 80 países alrededor del mundo. Estas mejoras están constituidas por los principios que determina la empresa tales como: integridad empresarial, derechos humanos, promoción interna, diversidad e inclusión, entre otros. De ahora en adelante este enfoque global será referido como: “el plan”.

El plan posee 4 pilares para la acción los cuales son: compromisos como empleador, compromisos en la nutrición, salud y bienestar, compromiso con las comunidades locales y compromiso con el medio ambiente. Estos 4 pilares se ejecutan mediante una estrategia de comunicación con sus *stakeholders*.

Dentro del pilar de “compromiso con las comunidades locales” de este plan global, la empresa gesta dos grandes iniciativas de intervención. En primer lugar, una fundación internacional, con base en Estados Unidos, de 20 años de antigüedad que ayuda a erradicar la hambruna alrededor del mundo con el apoyo del grupo corporativo. Y en segundo lugar, el programa de inclusión en la cadena de abastecimiento, en adelante “el programa de inclusión”. Este mismo indica buscar las mejores prácticas operacionales a nivel mundial, incrementar la diversidad de los proveedores y desarrollar relaciones a largo plazo con ellos. Estos proveedores pueden ser pequeñas, medianas y grandes empresas. El programa de la empresa tiene por finalidad incluir a los productores locales en su cadena de abastecimiento, así como incluirlos en la cadena de sus clientes con el objetivo de promover el desarrollo económico de las comunidades y crear trabajo en la zona de influencia.

El programa hace énfasis en que los proveedores pertenezcan a una o más de las siguientes categorías: deben ser pequeñas, medianas o incluso micro empresas locales, deben ser pertenecientes a una minoría sin representatividad o a grupos protegidos con énfasis en negocios donde las propietarias sean mujeres, y por último deben ser proveedores principales que demuestren una fuerza de trabajo diversa, reforzando activamente la inclusión y promoviendo la inserción de la localidad en su cadena de valor.

Un ejemplo de la importancia que le otorga la empresa ESC al programa de inclusión es que durante el 2016, 39 países que representan el 88% de sus ingresos han implementado acciones específicas para integrar las pequeñas y medianas empresas en su cadena de valor.

Es así que, dentro del programa de inclusión, en el 2011 la empresa subsidiaria peruana diseñó su proyecto de valor compartido, el cual se dedica a la inclusión de comunidades locales en la cadena de abastecimiento. Dicho programa se encuentra a cargo del área de Desarrollo Sostenible, la cual coordina con el resto de áreas para planificar y ejecutar las iniciativas de valor compartido, según se requiera. De esta manera busca fortalecer las capacidades productivas en los emprendimientos de las comunidades rurales debido a que, mediante el aprovechamiento de las ventajas comparativas que posee la empresa, puede mejorar los estándares de calidad de los productos y la gestión de los emprendimientos locales. La empresa indica que la finalidad del proyecto es facilitar el acceso de los emprendimientos a la cadena de suministro e impulsar su inclusión y articulación en el mercado, promoviendo activamente su sostenibilidad.

De esta manera, dentro de este contexto la empresa ESC busca poner a prueba sus prácticas de compromiso con la comunidad e identifica a la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Esta asociación, representada por el Sr. César Yauri, se ubica en el Centro Poblado de Arcata donde la empresa se encuentra desde el año 2005 prestando servicios de alimentación a una empresa minera. Es así que, la empresa identifica un gran potencial acuícola en la asociación; sin embargo, también reconoce que se enfrentan a limitaciones tales como costos elevados de producción, conocimientos limitados para el desarrollo de estándares de calidad adecuados y un bajo acceso a un buen transporte para comercializar los productos competitivamente.

A continuación, se presentará la manera en que la empresa ideó, planificó y ejecutó el proyecto de valor compartido. Cabe resaltar que la información obtenida ha sido reordenada y reestructurada en aras de un mejor entendimiento.

2.2.1. Concepción de la idea

La empresa ESC indica que ideó una intervención de trabajo en conjunto (con la misma asociación) buscando desarrollar las capacidades del emprendimiento local, a través de las siguientes acciones:

- Capacitación acerca del diseño y el flujo de procesos en la sala de eviscerado de la trucha.
- Análisis del agua de las 3 lagunas y del producto: 5 truchas escogidas por cada laguna.
- Cesión en uso de materiales y equipos para poder asegurar que el proceso de eviscerado cumpla realmente con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

- Provisión de asistencia técnica a cargo de supervisores de calidad para el monitoreo y observación del mejoramiento de los estándares de producción.

2.2.2. Socialización

Cabe destacar que la empresa, junto con la minera y los beneficiarios, realizaron diagnósticos y evaluaciones previas de la condición social, productiva y económica de la zona. Para ello contaron con la participación activa de los potenciales beneficiarios a fin de consultarles acerca de sus necesidades y compromiso. La empresa refiere que este proceso contó con reuniones, visitas de campo, talleres informativos y la capacitación técnica presencial y vivencial. De igual manera, la empresa evidencia el reconocimiento de la importancia de la participación activa de los beneficiarios como líderes y promotores sociales, así como la participación de la comunidad en general, con el fin de empoderar a la organización social. Al respecto, durante la presente investigación la empresa indicó no contar con los registros de los diagnósticos y las evaluaciones previas mencionadas.

2.2.3. Planificación

Para poder realizar lo explicado líneas arriba, la empresa ESC debió esperar, durante el año 2013, que la asociación termine la construcción de la sala de eviscerado en donde se llevarían a cabo todos el procesamiento de la trucha. Es así que la empresa, en el año 2014, dio inicio a las capacitaciones y la cesión de materiales y equipos. El cronograma de las acciones es el siguiente:

Tabla 7: Cronograma del proyecto de valor compartido de la empresa ESC

N°	Etapa	2014	2015	2016
1	Capacitación en diseño y flujo del proceso	X		
2	Cesión de materiales y equipos	X		
3	Capacitación en estándares de calidad	X		
4	Levantamiento de observaciones	X	X	X
5	Compra	X	X	X
6	Visitas de supervisores de calidad	X	X	X

Fuente: Empresa ESC (2017)

2.2.4 Implementación

En lo que se refiere a la implementación del proyecto, la empresa enumera 7 fases las cuales son:

- a. Identificación de la oferta local de productos.
- b. Identificación de los productores locales comunales
- c. Fortalecimiento de la oferta
- d. Asistencia personalizada y generación de competitividad

- e. Fortalecimiento de vínculos comunitarios
- f. Acuerdo comercial
- g. Acompañamiento y Monitoreo

Durante la implementación del proyecto se buscó concientizar sobre la importancia de buenas prácticas en el tratamiento de alimentos y herramientas. Es así que, en las capacitaciones de calidad se les indicó del carácter replicable de lo aprendido, para que lo realicen en sus hogares. En paralelo, la empresa, a través del área de nutrición, daba capacitaciones abiertas a la comunidad de Arcata acerca de la buena alimentación que deben tener en casa.

Cabe destacar que hasta el año 2016 la empresa ha registrado una inversión en el proyecto de valor compartido que asciende a S/ 97,963.60. De igual manera, la empresa desagrega la inversión de la siguiente manera:

Tabla 8: Inversión realizada del proyecto de la empresa ESC

Bienes cedidos en uso	S/ 19,682.60
Asistencia Técnica	S/ 8,000
Compra local de trucha eviscerada	S/ 70,281
Inversión actual	S/ 97,963.60

Fuente: Empresa ESC (2017)

2.2.5. Puntos de Mejora

Por último, la empresa identifica puntos de mejora en la intervención tales como:

- La realización de seguimiento de mejoras de la infraestructura según el DS 007-98 SA Reglamento Sanitario Alimentos y Bebidas.
- Carnet de sanidad de todo el personal
- Programación semestral de fumigación.
- Finalizar la construcción del muro de contención que rodea la sala de eviscerado.
- Adquisición de ovas importadas¹ y una escamadora de hielo².

2.3. Cadena de valor de la empresa

Si bien la empresa brinda diversos servicios alrededor del mundo y se provee de distintos productos, para efectos de esta investigación nos enfocaremos en la cadena de valor de la empresa para el caso específico de la provisión de truchas por parte de la Asociación de Acuicultores Arcoíris (Ver Anexo P). A partir de esta cadena de valor podemos identificar las principales

¹ Originalmente se indica “ovas exportadoras”; sin embargo, se considera que se refería a “ovas importadas” debido a que la asociación, finalmente, consiguió importar las ovas. Se refiere a los huevos de trucha los cuales se incuban para obtener alevines (truchas pequeñas).

² Máquina generadora de hielo en forma de escamas (entiéndase “hielo triturado”).

actividades y principales actores para el presente caso de estudio. Si nos centramos en el abastecimiento identificamos que la venta de truchas proviene de la “granja” de truchas a cargo de la asociación quienes a su vez reciben capacitación por parte de la empresa de servicios. Por su parte, la empresa, que es abastecida por la asociación, provee de servicios de alimentación a la empresa minera de la zona a través de una cafetería.

Más adelante, en el capítulo donde se abordarán los resultados de la investigación, se expondrá con más detalle la cadena de valor. Sin embargo, habiéndola explicado de manera general, a continuación se procederá a describir con mayor profundidad a sus 2 actores principales: la empresa ESC y la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Asimismo, se explicará cómo surgió la relación entre ellos y la dinámica de la misma. Dichas descripciones se basarán en entrevistas y observaciones realizadas durante el trabajo de campo.

3. Asociación de Acuicultores Arcoíris

La Asociación de Acuicultores Arcoíris junto a otras 14 asociaciones forman parte del Consorcio Sumac Trucha. La asociación está ubicada en la región de Arequipa en las provincias colindantes de Castilla y Condesuyos. Sus principales actividades son la producción y comercialización de trucha arcoíris a través de cultivos semiintensivos. Asimismo, brinda servicios de asesoramiento técnico, capacitación y elaboración de proyectos para el rubro. Un mayor detalle de las actividades de la asociación se visualiza en la cadena de valor de la misma, elaborada a partir de estudios realizados por ESAN (2014a, 2014b) (Ver Anexo Q).

La asociación está compuesta en la actualidad por 10 asociados cuya presidenta y representante legal son la Sra. Ruth Yauri y el Sr. César Yauri, respectivamente (Ver Anexo R). Si bien su inscripción formal se dio en el año 2015, la actividad acuícola de la asociación viene desarrollándose hace más de 20 años. En el distrito de Orcopampa, Castilla se ubican las tres lagunas naturales en las cuales se cultiva la trucha en jaulas flotantes. La sala de eviscerado se encuentra en el distrito de Cayarani, Condesuyos, específicamente en el centro poblado de Arcata.

En la actualidad, la venta de trucha se realiza sobre todo indirectamente a nivel local y nacional. Este tipo de venta, a través de un intermediario, se lleva a cabo en los mercados locales de Orcopampa y Arequipa, en el Terminal Pesquero de Arequipa y en los restaurantes aledaños. Asimismo, debido a la presencia de una empresa minera en el poblado de Arcata, la asociación también puede proveer de trucha a los trabajadores de dicha empresa.

Como mayoristas, el precio de venta de la trucha se establece en S/ 11.00 o S/ 12.00 el kg; sin embargo, como vendedores directos el precio aumenta a S/ 13.00. Asimismo, el precio en

el centro poblado de Arcata es ligeramente inferior al precio que se fija en el mercado del distrito de Orcopampa y en el Terminal Pesquero de Arequipa.

La iniciativa emprendedora para la formación de un negocio de truchas se originó del Sr. César Yauri hace 20 años. Él realizó las primeras acciones para poner en marcha el negocio. Estudió la carrera técnica de ingeniería electrónica en un Instituto de Lima. Asimismo, trabajó para el Ministerio de Producción (antiguo Ministerio de Pesquería), y debido a ello nació su interés por el negocio de las truchas. Las primeras acciones para la puesta en marcha del negocio fueron el estudio de la calidad del agua, el abono de las lagunas, el estudio de mercado, la compra del alimento para la trucha y la compra de implementos y utensilios. El Sr. César tuvo la asesoría de un ingeniero de PRODUCE, el cual le indicó las condiciones necesarias para la crianza de truchas en las lagunas. El ingeniero le dio capacitaciones técnicas en temas de desove, segregación, selección y fecundación de truchas. Así, el Sr. César y otros dos productores comenzaron el negocio de truchas en la localidad de Arcata.

Es importante señalar que, durante los primeros años del negocio, se realizó el proceso de desove³ e inseminación de la trucha. Sin embargo, debido a las condiciones climáticas y a los altos costos de producción, se vieron en la necesidad de importar ovas embrionadas (crías de trucha) de EE.UU. para así elevar la eficiencia en el proceso.

Al advertir que el negocio apenas satisfacía sus necesidades de alimentación, decidieron conformar una asociación, denominada Asociación de Acuicultores Arcoíris. Al inicio, los integrantes fueron 5 y con el paso de los años fueron separándose algunos e incorporándose otros. En la actualidad, la asociación está conformada por 10 asociados y 06 trabajadores que laboran esporádicamente cuando la demanda es elevada.

Como se mencionó en líneas anteriores, la asociación pertenece al Consorcio Sumac Trucha, formada en el 2015, la cual agrupa a 15 asociaciones repartidas en 4 provincias: Castilla, Condesuyos, Caylloma y La Unión. La formación del consorcio nace a partir de un interés comercial para abastecer la demanda de grandes mercados. En el contexto de su formación, se llevó a cabo el Encuentro de Acuicultores organizado por el asociado César Yauri. En el evento, se invitaban a profesionales para impartir charlas en temas acuícolas y discutir acerca de las estrategias para la comercialización sostenible de la trucha en la región. De allí, nace la necesidad de crear una representatividad directiva de las asociaciones, en la que el Sr. César Yauri fue elegido como presidente del Consorcio Sumac Trucha. En la actualidad, el consorcio no tiene aún una organización formal definida en la que todas las asociaciones trabajen conjuntamente en

³ Proceso de extracción de las huevas de la trucha.

función a un interés en común; sin embargo, el asociado espera que en un futuro cercano el consorcio posea una estructura funcional capaz de abastecer las demandas del mercado.

Por otro lado, a lo largo del crecimiento de la asociación, los productores han recibido apoyo a través de capacitaciones técnicas y de recursos tangibles de distintas organizaciones. El Gobierno Regional de Arequipa implementó por ejemplo PROCOMPITE, un fondo concursable que se origina para apoyar la competitividad productiva en la región (ITE, 2017). En el año 2016, la Asociación de Acuicultores Arcoíris ganó el concurso PROCOMPITE recibiendo bienes por casi S/ 93,000.00. De igual forma, en el 2013 se empezó la construcción de la sala de eviscerado a partir de un convenio con la compañía minera de la zona de influencia y la Municipalidad de la región. Asimismo, la asociación también ha recibido asistencia técnica por parte del Ministerio de Producción, la empresa ESC y el Ministerio de Agricultura y Riego a través del antiguo programa Sierra Sur, entre otros.

Así como la asociación recibió capacitaciones técnicas, esta también impartió charlas a diversos pobladores del Centro poblado de Tolconi, ubicado en el distrito de Chachas en la provincia de Castilla. Dicho centro poblado está ubicado en una zona rica en recursos hídricos, con vastas lagunas y un clima favorable para la producción de trucha. El Sr. César Yauri compartió conocimientos técnicos con los pobladores y los instruyó por casi un año en temas de inseminación de ovas, medición de la temperatura, medición de los parámetros del agua y crianza de truchas. Así fue como los productores de Tolconi diversificaron las actividades económicas de la zona, dedicándose no solo a la crianza de alpaca sino también al cultivo de la trucha. De esta forma, la actividad acuícola en la región de Arequipa, sobre todo en la provincia de Castilla y Condesuyos se encuentra ampliamente difundida.

Por otra parte, en el 2012, la asociación participó en una rueda de negocios realizada en Arequipa donde asistieron diversas empresas de Brasil, Perú, Colombia y Chile. En aquel conversatorio, una empresa de Brasil se mostró interesada en comprar trucha arcoíris a la asociación. Sin embargo, esto no se pudo llevar a cabo debido a los altos requerimientos de la empresa brasileña, la cual solicitaba que el producto cumpla con las 3C's: calidad, cantidad y continuidad. Si bien la asociación ofrecía un producto de aceptable calidad, esta no podía abastecer la demanda de la empresa de 20 toneladas de trucha mensuales. A pesar de que no se pudo dar tal acuerdo comercial, la asociación sigue apostando por el trabajo en conjunto con las demás asociaciones para el desarrollo de las habilidades técnicas y la constitución de un consorcio capaz de satisfacer las demandas internacionales.

4. Relación empresa y asociación

La relación entre la empresa ESC y la asociación nace en el contexto de la presencia de una empresa minera en la zona de influencia. Como es común, la empresa minera solicita el servicio de alimentación a una empresa intermediaria, y ésta última se encarga de captar a los posibles proveedores del servicio. Así, en el marco del programa de inclusión en la cadena de abastecimiento de la empresa de servicios, se identificó a la Asociación de Acuicultores Arcoíris con la cual se establecería el acuerdo de venta de la trucha.

En el año 2011, la empresa de servicios, a través de su área de calidad, realizó las primeras visitas a la asociación en el centro poblado de Arcata. En este primer acercamiento se delimitaron las condiciones y requisitos para entablar luego una relación comercial entre la empresa y la asociación. Uno de los requisitos fue obtener las certificaciones de calidad del producto e implementar mejores en el proceso para lo cual se realizaron análisis en Lima y Arequipa y se recibieron capacitaciones de la empresa ESC y de otras entidades. En el año 2012, se realizaron algunas compras menores y fue a partir del 2014, luego de haber levantado todas las observaciones y cumplido con los requisitos, que se consolidó la relación comercial para la venta de trucha procesada (Ver Anexo S). Cabe señalar que, los ingresos de la asociación por la venta de truchas a la empresa ESC serán explicados detalladamente en la sección de análisis.

El proceso de compra y venta de trucha era el siguiente: dos supervisores de calidad de la empresa viajaban al centro poblado de Arcata, en el distrito de Cayarani. Los supervisores estaban presentes durante todo el proceso, desde la recepción de la materia prima hasta el procesado de la misma. La empresa impartía capacitaciones técnicas para asegurar las condiciones óptimas del producto. Estas asistencias se realizaban 10 min antes o después del proceso productivo. Es importante señalar que, antes de la existencia del vínculo laboral con la empresa, la asociación no realizaba el proceso de desescamado de la trucha ya que solo se enfocaba en el eviscerado de la misma. Asimismo, la empresa recalca mucho el tema de orden, limpieza y desinfección, los cuales buscaban impactar en el aspecto laboral y familiar. Luego de haber culminado con todo el proceso productivo, la empresa transportaba la trucha almacenada.

Por otro lado, en cuanto a la venta del producto, al inicio se pactó un precio de S/ 13.00 el kg de trucha. Con el transcurrir de los años, este precio fue aumentando hasta llegar a una cifra de S/ 19.00. Sin embargo, en diciembre del 2016, se interrumpió la relación comercial debido a que se presentaron retrasos en los pagos y también dado que no se llegó a un acuerdo respecto a un nuevo aumento del precio. Cabe mencionar que, si bien no se ha descartado la posibilidad de retomar el vínculo comercial con la empresa ESC, actualmente la asociación se encuentra en procesos de negociación con la nueva empresa de servicios que ha llegado a la zona de influencia.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance y tipo de investigación

El alcance de la investigación es tanto exploratorio como descriptivo. Es exploratorio en la medida en que el tema es nuevo y ha sido poco explorado en el mundo académico. Asimismo, el estudio será útil en tanto ayude a la comprensión del tema de valor compartido. Michael Porter fue uno de los primeros autores en introducir de forma teórica el valor compartido en la gestión de las organizaciones, planteando así un nuevo enfoque a las empresas socialmente responsables. De igual forma, se ha investigado poco acerca del desarrollo económico y social de una asociación, así como los beneficios económicos percibidos por una empresa a raíz de la aplicabilidad del enfoque de valor compartido.

Por otro lado, es descriptivo debido a que en la investigación se busca conocer el funcionamiento de la relación entre la empresa ESC y la Asociación de Acuicultores Arcoíris y qué beneficios mutuos acarrea dicha relación. Esto se realizará con la intención de fomentar la replicabilidad de las buenas prácticas de esta relación, así como evidenciar los puntos de mejora para que la relación sea más eficiente en términos económicos y sociales. Se tendrá un esquema de las responsabilidades y acciones de la empresa y de la asociación para conocer su grado de intervención y de asimilación, respectivamente.

Cabe precisar que para tener una visión global de la investigación se ha desarrollado una matriz de consistencia, la cual contiene los objetivos, las hipótesis, las variables (indicadores) y las herramientas metodológicas de investigación (Ver Anexo T).

2. Estrategia de investigación

Una vez definido el alcance y el tipo de investigación, seleccionamos la estrategia general de investigación. Las estrategias más comunes de investigación son: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso y la etnografía (Ponce & Pasco, 2015). Para la presente investigación se consideró pertinente seleccionar el estudio de caso como la estrategia general de investigación debido al acercamiento intensivo con el que aborda un fenómeno.

En primer lugar, cabe presentar las características de esta estrategia a partir del concepto elaborado por Mendoza y Llaxacondor (2016) quienes definen al estudio de caso como “una estrategia de investigación empírica, intensiva y en profundidad, que tiene como principal característica el estudio amplio de un aspecto de la realidad en su contexto real” que utiliza diversas herramientas tanto cualitativas como cuantitativas como la revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa, etc. (p. 155). Esta estrategia puede tener una duración más extensa debido a su carácter más exhaustivo.

En segundo lugar, cabe precisar que la elección de esta estrategia se sustenta en dos criterios: a) rareza del fenómeno y b) factibilidad. Para Mendoza y Llaxacondor (2016), el estudio de caso es la estrategia indicada cuando, debido a las características novedosas o escasas del fenómeno, no se tiene suficiente información sobre el problema a resolver; asimismo, para aquellos casos en que por restricciones relacionadas a la investigación o situaciones en las que el acceso a la información es limitada, el estudio de caso puede terminar siendo la única manera de investigar el fenómeno o la mejor solución (factibilidad). Adicionalmente, cabe señalar que en las ciencias administrativas esta estrategia se usa con frecuencia para investigar temáticas que son muy difíciles de indagar con técnicas cuantitativas (Hernández et al., 2014).

Por lo mencionado, en la presente investigación se ha escogido el caso de estudio de una empresa de servicios y una asociación de acuicultores con el objetivo de estudiar un fenómeno más amplio, complejo y aún poco estudiado en la realidad que es la creación de valor compartido. Cabe indicar que los estudios de caso pueden enfocarse “en un ‘n’ pequeño, con frecuencia un solo caso, lo cual no significa necesariamente que no pueda ser grande en complejidad” (Mendoza & Llaxacondor, 2016, p. 155).

3. Limitaciones de la investigación

En la presente investigación encontramos las siguientes limitaciones. La primera de ellas fue la inexistencia de una línea base para contrastar con mayor facilidad la situación de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, anterior y posterior a la aplicación del enfoque de Valor Compartido por parte de la empresa ESC, en términos de variables sociales y económicas.

La segunda limitación fue que no se pudo contactar a la totalidad de asociados acuícolas, debido a que una integrante, según los mismos miembros de la asociación, habría viajado a Espinar – Cuzco pues posee familia ahí y no se reportaba a la asociación desde entonces. De esta manera, en los dos viajes de “trabajo de campo” realizados, ésta asociada se encontraba ausente. Por otro lado, una segunda asociada no acudió a la cita del segundo viaje por lo que la información obtenida de ella se vio limitada. Cabe resaltar que una de las asociadas tenía como lengua materna el quechua pero entendía el castellano, lo cual dificultó ligeramente el uso de las herramientas metodológicas con ella.

La tercera limitación fue que no se obtuvo el permiso de la empresa ESC para ser identificada y se debió encontrar maneras alternativas para utilizar la información brindada sin citar a la empresa directamente. En este punto, es importante precisar que no se pudo acceder a los reportes financieros de la empresa, debiendo recurrir a información cualitativa para evidenciar en lo posible los beneficios económicos producto de la relación comercial entre la empresa y la asociación.

La cuarta y última limitación se refiere a la falta de recursos financieros y de tiempo para expandir el estudio a un nivel ambiental. Si bien este recurso fue suficiente para la elaboración de la investigación, el análisis del impacto ambiental hubiera requerido una mayor inversión de tiempo y dinero, por lo cual se decidió enfocar el estudio en los aspectos económico y social.

4. Técnicas de la investigación

El enfoque del trabajo de investigación es mixto ya que se utilizaron herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. Por un lado, el uso de herramientas cualitativas permitió conocer de forma detallada y a profundidad la situación de los acuicultores antes de la intervención de la empresa ESC, así como identificar los beneficios sociales producto de la aplicación del modelo de valor compartido propuesto por ella. Por el otro, fue relevante el empleo de herramientas cuantitativas debido a que por medio de ellas se pudo analizar la situación y/o contexto actual de los productores pertenecientes a la asociación.

Asimismo, se realizaron 02 viajes a la región de Arequipa para aplicar las herramientas que nos permitirían recopilar la información, estas son: entrevistas a profundidad, encuestas y observación no participante. Cabe precisar que dichas herramientas se realizaron bajo la asesoría de Angélica Echevarría, una especialista en proyectos de desarrollo empresarial con enfoque en valor compartido.

De igual manera, en la sección de análisis de resultados, la selección de las variables económicas y sociales se hizo a partir de la revisión exhaustiva de la literatura, la cual nos permitió identificar aquellas variables más utilizadas en el tema. Cabe mencionar que dichas variables fueron validadas por especialistas en el tema de valor compartido, entre ellos están los profesores Julio Gamero y Angélica Echevarría.

4.1. Entrevistas a profundidad

En la primera parte de la investigación, se empleó información cualitativa para explicar y desarrollar el concepto de valor compartido y sus tres formas de aplicación. Las herramientas para abordar dicho estudio fueron entrevistas a especialistas en temas de ética, desarrollo sostenible, valor social y valor compartido. Asimismo, para conocer la relación entre la empresa ESC y la asociación se entrevistó al Gerente de Desarrollo Sostenible y a la Jefa de Calidad, Proveedores y Centros de Distribución de la empresa ESC, y a 9 productores pertenecientes a la Asociación de Acuicultores Arcoíris (Ver Anexo U). Cabe mencionar que el tipo de entrevista que se utilizó es semiestructurada debido a que conforme se aplicaba el instrumento surgieron preguntas que no estaban contempladas en un inicio en la guía de la entrevista. Esto permitió que se abordará la entrevista de forma más flexible y personalizada. De igual manera, en el caso de

los asociados, se realizaron diferentes tipos de entrevistas de acuerdo a su labor en la asociación: seguridad, producción y administración (Ver Anexo V). Cabe señalar que en los anexos se adjuntan los consentimientos informados (Ver Anexo W).

4.2. Encuestas

Se realizaron encuestas a 09 productores pertenecientes a la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Asimismo, el cuestionario de la encuesta estuvo conformada por 56 preguntas abiertas y cerradas (Ver Anexo X). Cabe indicar que no se pudo realizar la encuesta a dos miembros de la asociación, centrando nuestro objeto de estudio en 8/10 asociados.

4.3. Observación no participante

De igual forma, se realizó la observación no participante para conocer las diferentes etapas de la cadena de valor de la asociación. Se realizó una visita a la sala de eviscerado y otra a las lagunas. En la primera, se observó los pasos para obtener la trucha procesada: eviscerado, desescamado, limpieza y desinfección, y almacenamiento (Ver Anexo Y). En las lagunas, ubicadas en el distrito de Orcopampa, se presencié la alimentación de las truchas. A través de esas visitas, se pudieron conocer las prácticas que realiza la asociación para proveer al mercado de un producto nutritivo y de calidad.

5. Proceso de análisis de datos

Se inició con la recolección de datos a partir de las encuestas realizadas a los integrantes de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como de las entrevistas realizadas tanto a la asociación como a la empresa de servicios. De igual manera, se realizaron las encuestas a la asociación de acuicultores en la localidad de Arequipa, Orcopampa y Arcata, así como la revisión de documentos obtenidos tanto de la empresa como de la asociación.

Se realizaron las transcripciones de las entrevistas y tabulación de encuestas para luego pasar a una revisión de los datos procesados. Se evitó mencionar de manera reconocible a los entrevistados que así lo solicitaran, guardando de esta manera la respectiva confidencialidad.

Posteriormente, se diseñó la estructura del análisis de resultados. En primer lugar, se presentaron las estrategias de valor compartido implementadas en la cadena de valor con los proveedores, a fin de contrastar la aplicación del enfoque según la empresa y según lo que indica la teoría. En segundo lugar, se analizaron los indicadores económicos y sociales para evaluar el alcance del enfoque de valor compartido implementado por la empresa.

Finalmente, gracias a todos los pasos previamente mencionados, se estuvo en la capacidad para probar la hipótesis expuesta al inicio de la investigación.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos a las preguntas de investigación y se compone de tres secciones. La primera sección analiza las prácticas de valor compartido de la empresa ESC contrastándolas con la teoría y la realidad, complementando así lo desarrollado en el marco teórico y contextual en respuesta a los objetivos específicos de investigación 1, 2 y 3. La segunda sección involucra el análisis de las variables económicas y sociales a fin de identificar los efectos de la creación de valor compartido, respondiendo así el objetivo específico de investigación 4. Finalmente, en la tercera sección, se busca realizar un análisis integral que permita evaluar el alcance del enfoque de valor compartido de la empresa ESC, respondiendo así al objetivo general de la investigación.

1. Análisis de las prácticas de valor compartido

La presente sección presentará en primer lugar la teoría que servirá de base para analizar las prácticas de valor compartido de la empresa ESC. En segundo lugar se contrastará dicha teoría con las prácticas de valor compartido identificadas en la empresa a través de la revisión de documentos internos, tales como el informe de caso de estudio y el resumen ejecutivo del proyecto de valor compartido, y entrevistas con sus trabajadores. Finalmente, se contrastarán las prácticas de valor compartido de la empresa con la realidad a fin de validar su cumplimiento.

1.1. Prácticas de valor compartido según la teoría

De la revisión de la teoría se identificaron 6 prácticas de valor compartido que tienen relación con el abastecimiento de la cadena de valor (Ver Tabla 8). Estas 6 prácticas fueron seleccionadas a partir de: a) 4 Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas de CENTRUM Católica y una entrevista con el desarrollador del instrumento metodológico experto de Centrum b) Texto “La creación de valor compartido” de Porter y Kramer.

Tabla 9: Fuentes para selección de prácticas de valor compartido

CENTRUM Católica (2017)	Tesis - Valor Compartido en el Sector Construcción Civil
	Tesis - Valor Compartido en el Sector Minero Metálico
	Tesis - Valor Compartido en la Industria Hotelera Peruana
	Tesis - Valor Compartido en las Empresas de Generación de Energía Eléctrica
	Entrevista – Experto de Centrum
Porter & Kramer (2011)	Texto - La creación de valor compartido

Respecto a la primera fuente utilizada, cabe señalar que las primeras 4 prácticas seleccionadas se obtuvieron del instrumento metodológico elaborado por CENTRUM Católica para el desarrollo de las tesis de maestría mencionadas. Dicho instrumento consiste en un cuestionario de 5 bloques cuyo propósito es describir la situación del nivel de conocimiento, preparación y de aplicación en torno al valor compartido de empresas de distintos sectores. Al respecto, el quinto bloque contiene 4 preguntas relacionadas al grupo de interés de proveedores: a) ¿Paga tiempo a los proveedores? b) ¿Invirtió en la mejora continua (S/.)? c) ¿Buscó estabilidad de los proveedores? e d) ¿Incrementó las compras (S/.)?

Para efectos del presente análisis, sobre la base de dichas preguntas, se formularon 4 prácticas de valor compartido: a) Pago a tiempo a los proveedores, b) Inversión en la mejora continua, c) Búsqueda de la estabilidad de los proveedores e d) Incremento de las compras. Para validar el uso de dichas prácticas para la presente investigación y para conocer sus definiciones se realizó una entrevista al experto de Centrum que desarrolló el instrumento metodológico. A continuación se presentará con mayor detalle en qué consisten estas prácticas.

El pago a tiempo a los proveedores consiste en la responsabilidad que tienen las empresas de cumplir oportunamente con el plazo de pago pactado con el proveedor. Asimismo, este plazo debería contribuir a que los proveedores cuenten con un adecuado flujo de caja que les permita desenvolverse sin complicaciones (Bonilla et al., 2017). Por ejemplo, en la tesis de maestría “Valor compartido en la industria hotelera peruana” se indica que “todas las empresas de la muestra se caracterizaron por el pago a tiempo a sus proveedores, cuyo plazo normalmente era de 30 días, a excepción de algunos proveedores de alimentos y bebidas, cuyo plazo de pago solía ser menor” (Bonilla et al., 2017, pp. 100-101). Para el experto de Centrum “si yo no tengo dinero a la mano porque mi comprador no me paga a tiempo, yo estoy perdiendo dinero. Más rápido me paga, más gano [...] si el comprador me está pagando rápido me está en cierto modo creando valor” (comunicación personal, 18 de agosto, 2017).

Por su parte, la inversión en mejora continua comprende “transferencia de *know how*, capacitación, desarrollo de competencias” (comunicación personal, 18 de agosto, 2017). Para el experto, es indispensable el factor humano mejor capacitado con competencias nuevas para hacer mejor su trabajo ya que no solo permite mejorar la eficiencia del proveedor sino mejorar la calidad del producto lo que se traduce en beneficios tanto para el proveedor como para el comprador. Para el proveedor porque logra un mejor producto que le abre las puertas a otros compradores e incluso a mercados extranjeros y para el comprador porque este recibe un producto de mejor calidad (comunicación personal, 18 de agosto, 2017). Asimismo, se llegan a establecer alianzas estratégicas en las que ambos ganan que se ven representadas cuando:

Yo soy una empresa que practica la responsabilidad y a todos mis proveedores yo les empiezo a exigir ciertas demandas que les van a beneficiar a ellos y me van a beneficiar a mí. A los proveedores yo les pido más calidad, yo les pido mejora continua. Si ya tengo una ISO 14000 o una ISO 26000 por ejemplo, les exijo ecoeficiencia, les exijo responsabilidad hacia sus trabajadores, hacia sus proveedores también (comunicación personal, 18 de agosto, 2017).

Por su parte, la búsqueda de estabilidad de proveedores consiste en mantener una buena relación con los mismos de manera que son fidelizados y considerados parte de los procesos y cadenas de valor de la empresa llegando a ser socios estratégicos del negocio (Osco et al., 2017). Asimismo, se menciona también que la búsqueda de este objetivo se da “a través de la construcción de relaciones a largo plazo y la entrega de servicios o productos de calidad con los estándares exigidos por cada requerimiento” (Bello et al., 2017, p. 122). Esto es reafirmado por el experto de Centrum quien señala que “lo que se busca cuando creas valor compartido es establecer relaciones de largo plazo en las cuales todos ganan” (comunicación personal, 18 de agosto, 2017). Para el experto, no solamente ganan las organizaciones de la relación comercial sino que también ganan sus trabajadores, ganan sus grupos de interés, gana las comunidades donde ellas están y gana incluso el Estado porque ambas crecen más rápido y pagan más impuestos (comunicación personal, 18 de agosto, 2017).

Finalmente, el incremento de las compras se entiende en el sentido de que “más volumen me compras, más gano, más empleo genero” (comunicación personal, 18 de agosto, 2017). Para el experto, esto tiene a su vez un potencial multiplicador ya que, al ver aumentado su volumen de venta, el proveedor también compra más insumos generando de esta manera una cadena virtuosa de creación de riqueza que puede hacer incluso que toda una comunidad salga adelante (comunicación personal, 18 de agosto, 2017). A continuación, un extracto de su entrevista:

Si una comunidad no tiene por lo menos una empresa que genere ese tipo de sinergias, nunca se va a desarrollar. Tiene que haber un primer jalador, después otro y después otro, todos van creciendo y van generando, van jalando a otros y van jalando a otros y todos van creciendo [...] el volumen es recontra importante para generar más riqueza y que se multiplique y llega un punto después en que todo regresa. Todo ese montón de pequeñitos genera suficiente circulación de dinero que hace que el grandazo venda más a su vez y jale más (comunicación personal, 18 de agosto, 2017).

Respecto a la segunda fuente utilizada, cabe señalar que las prácticas seleccionadas se obtuvieron del texto “La creación de valor compartido” de Porter y Kramer quienes mencionan que “al elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las

empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor a la vez que se aseguran el acceso a un volumen mayor” (2011, p. 10). Para los autores mencionados, esta mayor productividad de los proveedores puede ser incluso más beneficiosa para la empresa que precios bajos.

Para tener claro en qué consisten cada una de estas tres prácticas nos basaremos en el caso que presentan Porter y Kramer como ejemplo en su texto. Al respecto, los autores señalan que, en el caso de Nespresso y los agricultores de café, el acceso a los insumos consistió en asegurar insumos como plantas, pesticidas y fertilizantes; el compartir tecnología se evidenció con las asesorías brindadas sobre prácticas agrícolas y el ofrecimiento de financiamiento avalando préstamos de bancos (Porter & Kramer, 2011).

En este sentido, definimos el acceso a los insumos como aquellas acciones realizadas por la empresa para facilitar el acceso a las materias primas esenciales para que los proveedores lleven a cabo su producción. Asimismo, el compartir tecnología implica no solo los recursos físicos que la empresa pueda transferir a sus proveedores sino también el conjunto de conocimientos que comparte con ellos. Por último, el ofrecimiento de financiamiento comprende no solo la entrega de efectivo mediante un préstamo sino cualquier modalidad que permita a los proveedores acceder a recursos económicos.

Cabe señalar que la práctica de compartir tecnología ya se encuentra incluida en la práctica de invertir en mejora continua por lo que para evitar duplicidades se ha optado por omitirla en el análisis. Respecto a las prácticas de acceso a los insumos y apoyo al financiamiento sí se ha considerado pertinente su inclusión al no estar contempladas en ninguna de las prácticas anteriormente mencionadas. Al ser consultado, el experto de Centrum señaló, en referencia al acceso al financiamiento, que esta práctica no está incluida en la mejora continua y que puede ser entendida como la ventaja que tiene el proveedor de tener un cliente solvente puesto que esto suele significar una garantía para el banco. El experto comenta:

La empresa le puede decir al banco “mira yo tengo con esta empresa la intención de mantenerme los próximos 5, 10 años. Por el lado mío, esa empresa mientras me provea servicios y productos de calidad no va a tener problema”. Entonces el banco sí tiene confianza en que esa empresa puede pagar el crédito. Eso sí se puede hacer. Dar una especie de aval pero no aval escrito sino aval digamos solidario para que el banco tenga más confianza en dar el crédito a esa empresa (comunicación personal, 18 de agosto, 2017).

A continuación presentamos el resumen de las prácticas seleccionadas, a partir de las dos fuentes antes descritas, que servirán de base para realizar el análisis de las prácticas de valor compartido de la empresa ESC.

Tabla 10: Prácticas de valor compartido según fuente

Prácticas de valor compartido	Fuente
Pago a tiempo a los proveedores	Instrumento elaborado por CENTRUM Católica
Inversión en la mejora continua	
Búsqueda de la estabilidad de los proveedores	
Incremento de compras de productos locales	
Acceso a los insumos	Porter y Kramer
Apoyo en el financiamiento	

Fuente: Entrevista a experto de Centrum (2017), Porter y Kramer (2011)

1.2. Identificación de prácticas de valor compartido en la empresa ESC

Una vez seleccionadas las prácticas de valor compartido, a partir de la revisión de literatura y entrevistas con expertos, procedemos a identificar qué prácticas se planteó la empresa en su modelo que corresponden con cada una de las prácticas de valor compartido elegidas. A continuación presentamos un cuadro que permite visualizar de manera ordenada dicha información.

Tabla 11: Cuadro comparativo de las prácticas de valor compartido

Prácticas de valor compartido	Prácticas del modelo de valor compartido de la empresa ESC
Pago a tiempo a los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo especial de pago a los proveedores locales
Inversión en la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencias técnicas • Cesión de materiales y equipos • Asistencia en temas comerciales
Búsqueda de la estabilidad de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de relaciones sostenibles con los proveedores
Incremento de compras de productos locales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del precio por la mejora en la calidad del producto • Aumento del volumen
Acceso a los insumos	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene prácticas
Apoyo en el financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Factoring</i>

Fuente: Entrevista a experto de Centrum, Entrevista a Gerente de Desarrollo Sostenible y a Jefa de Calidad de la empresa ESC, Porter y Kramer (2011)

En lo que respecta al primer punto comparativo de pago a tiempo a los proveedores, el Gerente de Desarrollo Sostenible indica poseer un plazo especial de pago para los proveedores locales. Es así que se manejan dos grupos de proveedores al momento de realizar el desembolso de dinero: los proveedores convencionales y los locales. Generalmente, la empresa posee plazos de pago de 60 a 90 días, y aquí es donde se encuentran los proveedores convencionales, debido a

que el volumen importante de compra les permite manejar esos plazos. Sin embargo, en lo que respecta a los proveedores locales, la empresa refiere manejar un plazo más inmediato: de 7 a 15 días (comunicación personal, 21 de abril, 2017).

En la información obtenida resalta el hecho de que este plazo corto se daría en el escenario más optimista debido a que es el tiempo mínimo que puede transcurrir desde que la factura llega a las oficinas de la empresa en Lima. La empresa ESC refiere que toda factura a nivel nacional se debe registrar en las oficinas de la capital y que el plazo de pago empieza a contarse no desde el día de la transacción, sino desde el día en que la factura es registrada en la oficina central (comunicación personal, 21 de abril, 2017). Al respecto, el proceso de pago a los proveedores consiste principalmente en 5 pasos: a) Entrega de productos a almacén, recepción y conformidad del encargado de almacén en Guía de Remisión, b) Emisión de factura acompañada de Orden de Compra y Guía de Remisión, c) Presentación de documentos y registro al sistema, d) Ingreso de información al sistema y flujo de pagos y e) Pago a proveedor según plazo indicado (comunicación personal, 23 de agosto, 2017). Asimismo, la empresa indica que todos los procesos de pago son bancarizados y que esta condición es señalada a todos los productores y/o empresarios que buscan homologarse con la empresa (comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

En segundo lugar, correspondiente a la inversión en la mejora continua, la empresa indica que en su estrategia se incluyen tres prácticas relevantes: la asistencia técnica, la cesión de materiales y equipos y la asistencia en temas comerciales. En lo que respecta a la asistencia técnica, la empresa refiere que tenía planificado proveer la misma a través de supervisores de calidad pertenecientes a la empresa y así poder realizar un monitoreo, levantamiento de observaciones y mejorar los estándares de producción del beneficiario.

Esta asistencia técnica se planificó realizar en el 2014, primer año de la intervención, y constaría desde la recepción de la materia prima, excluyendo el proceso de la pesca, hasta el traslado a la unidad operativa de Arcata. Buscando así el aseguramiento de las óptimas condiciones del producto, su inocuidad y evitando el deterioro del mismo. El proceso comenzaría con la capacitación al personal en temas de higiene y manipulación de alimentos, el cual consistía en una charla con apoyo audiovisual. Luego se procedería al llenado del formato del *check list* de higiene del personal, solución clorada y desinfección de utensilios.

Se continuaría con la correcta recepción de la trucha, en términos del tiempo de exposición al aire libre y la temperatura. Después se empezaría a tratar la trucha bajo el proceso de eviscerado, escamado, limpieza y lavado, desinfección, almacenamiento y transporte; todo en ese orden. Las primeras veces el procesamiento de las truchas se haría con el acompañamiento de la empresa en la acción misma y, en las oportunidades sucesivas, la empresa se encargaría de dar

seguimiento y hacer observaciones. Cabe destacar que al margen del momento del procesamiento, la empresa tiene la práctica de capacitar durante 15 a 20 minutos en materias de: control de plagas, higiene, limpieza, política de retiro del producto no conforme, buenas prácticas de manufactura, desinfección, entre otros. Todas estas capacitaciones se darían una por día, con los productores asociados y aquellos trabajadores contratados por horas por la asociación.

En lo concerniente a la segunda práctica de este punto comparativo, la cesión de materiales y equipos, la empresa ESC indica que los mismos serían cedidos con el fin de validar que el proceso de eviscerado cumpla los estándares de calidad y seguridad alimentaria que se consideraban necesarios. La relación de los materiales y equipos es la siguiente:

Tabla 12: Materiales y equipos cedidos según información de la empresa

Materiales y equipos cedidos	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 cámara vertical de refrigeración de dos puertas. • 1 mesa neutral de trabajo inox. • 2 parihuelas de plástico. • 6 jabas de plástico. • 6 tabolas de inox (usadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 dispensador de papel toalla. • 1 dispensador de jabón líquido. • 1 dispensador de alcohol gel. • 2 tablas de picar. • 3 sansones. • Señaléticas variadas.

Fuente: Empresa ESC (2017)

Cabe resaltar que la cesión de materiales y equipos se habría previsto para el primer año junto con las capacitaciones técnicas. La cesión de los materiales y equipos estaría a cargo del administrador del campamento y la concesión de los materiales se realizaría por tiempo indefinido y sin condiciones especiales. Esto, con el espíritu de optimizar la producción y facilitar el mejoramiento de los procesos, disminución de brechas y el aumento de la competitividad comercial (comunicación personal, 21 de abril, 2017).

En lo concerniente a las asistencias en temas comerciales se plantea que, en aras del desarrollo del proveedor local, la empresa busca asegurar la sostenibilidad de su proveedor insertándolo en el mercado y evitando así una dependencia única en la empresa. Es así que dentro de las prácticas de la empresa se encontraría el apoyo cercano en la proyección de su propia demanda, así como también se le apoyaría a identificar otros mercados para la asociación. Posteriormente, se indica que en los casos donde el suministro de trucha superaba a la necesidad de la empresa, esta estaría encargada de ayudar al proveedor local a vender el exceso en el mercado local, sea a mayoristas, supermercados, entre otros. Cabe resaltar que este último accionar referido de la empresa no estaba contemplado originalmente en el plan de acción sino que fue ideado a partir de la observación del proceso y a manera de ensayo y error al momento de implementar el proyecto.

Con respecto al tercer punto comparativo, que es la búsqueda de la estabilidad de los proveedores, la empresa propone desarrollar relaciones sostenibles con la asociación. Esta relación empezaría desde el momento en que la empresa decide realizar compras locales ya que en una primera instancia lo que la empresa realizaba era comprar los insumos en donde le resultara más atractivo debido al bajo precio, con los estándares de calidad necesarios y lo suficientemente cerca como para no incurrir en costos de transporte elevados. Sin embargo, cuando la empresa identifica a un productor local en la zona de influencia, evalúa si tiene el potencial de convertirse en proveedor y empieza a trasladar y compartir el conocimiento de las buenas prácticas en el proceso. De igual manera, la empresa compartiría el valor que considera importante y necesario en un insumo, para que este pueda ser entregado e introducido en su proceso para el servicio al cliente.

Lo descrito en el párrafo anterior, según la información obtenida acerca de las prácticas de la empresa, se habría cumplido a cabalidad en el caso de estudio. Además, la empresa indica dentro del resumen ejecutivo del proyecto de valor compartido, que luego de la identificación de la oferta local, de la identificación de los productores locales y del fortalecimiento de la oferta, se procedería al fortalecimiento de vínculos comunitarios a través de la capacitación y la asistencia técnica. De esta manera, la empresa esperaba mejorar las relaciones entre los diversos actores. Específicamente, se trazaron estrategias de comunicación, de valoración de las inquietudes y necesidades de los beneficiarios, el diálogo constante y el aprovechamiento de los espacios de formación para transmitir valores. Esto se concretizaría con el intercambio comercial entre la asociación y la empresa, tal cual indica la implementación del proyecto.

En lo correspondiente al cuarto punto comparativo, que es el incremento de compras de productos locales, la empresa poseería en su estrategia dos prácticas de valor compartido: el aumento del precio por la mejora en la calidad del producto y el aumento del volumen de compra. En la primera práctica se encuentra el registro del precio del producto en el mercado convencional el cual oscilaba entre S/ 6.00 y S/ 11.00 por kilogramo. Esto, según la información obtenida, eran los precios de la trucha sin procesar; sin embargo, una vez que se implementaran las prácticas de valor agregado, tales como trucha pelada, eviscerada, lavada y refrigerada, el valor del precio se incrementaría considerablemente y la empresa estaría dispuesta a pagar un precio mayor, el cual llegó a oscilar entre los S/ 11.00 y S/ 16.00 por kilogramo.

De igual manera, el volumen de compras de la empresa a la asociación, según la información obtenida, se iría incrementando de manera progresiva a medida que se identificaran avances y mejoras en los resultados de capacitación de la asociación. Es así que, a medida que se buscara aumentar el volumen de compras, se estaría persiguiendo el crecimiento de la relación

con la asociación. De igual manera, según la documentación interna de la empresa, se refiere que se conocían las fechas en que se necesitarían mayor cantidad de truchas, las cuales eran particularmente en feriados, y se tendría a la asociación como el proveedor encargado de esta variabilidad de la demanda.

En el quinto punto comparativo correspondiente a accesos en el insumo para el proveedor, la empresa no posee registro alguno de prácticas que satisfagan este punto comparativo. Todo lo contrario, según la información obtenida, uno de los puntos de mejora y faltantes al año 2016 era la adquisición de ovas importadas e inclusive una escamadora de hielo las cuales no se incluyeron en el plan original y no se realizaron al término del año 2016. Cabe resaltar que la asociación actualmente sí importa ovas y ha adquirido una escamadora de hielo; sin embargo, según lo que indican las entrevistas a los asociados, esto se realizó por sus propios medios y/o mediante concursos organizados por la Municipalidad Regional de Arequipa (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Finalmente, en referencia al sexto punto comparativo que indica el apoyo en el financiamiento, la empresa señala que proporcionó asesorías en el tema del *factoring*, de esta forma se vendía la factura y se reducían los tiempos de flujo de dinero. Cabe resaltar que, según la información obtenida, esta iniciativa fue planteada debido a que durante el transcurso de la relación comercial como parte de la implementación del proyecto, los tiempos de pago no convenían a la asociación y necesitaban una fuente de financiamiento de sus operaciones para poder seguir cumpliendo con la demanda de la empresa. Es así que esta asesoría sería concebida como la solución para evitar pausas en el abastecimiento (comunicación personal, 21 de abril, 2017).

1.3. Validación de las prácticas de valor compartido aplicadas por la empresa ESC

En este punto, se contrastarán las prácticas de valor compartido de la empresa ESC con la realidad a fin de validar su cumplimiento. Para ello, se ha diseñado un sistema de evaluación que permitirá asignar una calificación a cada práctica de valor compartido resultando en un puntaje para cada una que permitirá obtener una calificación final.

El sistema tiene como objetivo la evaluación del cumplimiento de las prácticas de valor compartido planteadas por la empresa. En ese sentido, analizaremos en qué medida la empresa implementó o no las diversas acciones que se planteó en un principio. Para validar el cumplimiento se tomará en cuenta las entrevistas e información brindada tanto por la empresa ESC como por la Asociación de Acuicultores Arcoíris.

Cabe señalar que la evaluación de cumplimiento de cada práctica de valor compartido se realiza sobre una base cualitativa. Para ello, se han definido 3 calificaciones posibles para cada práctica: cumplido, parcialmente cumplido y no cumplido. Para alcanzar la calificación de cumplido, la práctica de valor compartido debe haberse llevado a cabo en su totalidad y debe existir evidencia de su implementación efectiva y sostenibilidad. Una calificación de parcialmente cumplido se da cuando la práctica de valor compartido no fue implementada en su totalidad. Finalmente, la calificación de no cumplido se obtiene cuando la práctica de valor compartido no fue implementada o no fue sostenible.

Tabla 13: Calificaciones según el nivel de cumplimiento

Calificaciones	Puntaje
Cumplido	+ 1
Parcialmente cumplido	0
No cumplido	-1

A continuación, procederemos a analizar las 8 prácticas de valor compartido que se planteó la empresa a fin de definir qué calificación le corresponde de acuerdo al grado de implementación alcanzado.

1.3.1. Plazo especial de pago a los proveedores locales

La primera práctica de valor compartido a evaluar es el plazo especial de pago a los proveedores locales. Al respecto, de acuerdo a lo señalado en la sección anterior, la empresa se planteó un plazo especial de pago de 7 a 15 días que se cuenta desde que la factura se recibe en la ciudad de Lima (comunicación personal, 21 de abril, 2017).

Los proveedores señalaron a través de entrevistas que el pago por parte de la empresa presentó retrasos y que no se cumplió de esta forma con lo pactado (comunicación personal, 1 de abril, 2017). Al respecto, la empresa señaló que las demoras en los pagos se originaban por la distancia y dificultades en la carretera que ocasionaban que los documentos enviados desde Orcopampa tardaran en llegar a Lima (comunicación personal, 21 de abril, 2017). Esto debido a que no es viable para la empresa contar con sucursales que reciban facturas en cada localidad donde se realiza compras a proveedores de la zona.

Según el Sr. Yauri, el plazo promedio de pago que se manejó desde inicios de la relación comercial fue de 20 días aproximadamente, es decir, recibían el pago 20 días después del envío de la factura a la empresa (comunicación personal, 11 de agosto, 2017). Esto es confirmado por la empresa que señala, a través de su Gerente de Desarrollo Sostenible, que usualmente el pago se daba entre 15 a 20 días y que para su ejecución el proveedor se acercaba a una agencia bancaria en la ciudad más próxima ya que la ida a la ciudad era recurrente (comunicación personal, 23 de

agosto, 2017). Cabe mencionar que según la asociación este pago se daba a través del mecanismo del *factoring*, tema que se abarcará con mayor detalle en una sección posterior (comunicación personal, 11 de agosto, 2017).

El Sr. Yauri nos indica que este plazo promedio de pago se mantuvo hasta finales del año 2016, año en que se incurrió en una demora significativa debido a que se acumularon 5 facturas sin pagar lo cual representaba aproximadamente 2 meses y medio de retraso (comunicación personal, 11 de agosto, 2017). Al ser consultado, el Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa ESC indicó que “si ha habido retrasos, estos se dan cuando algún documento ha sido mal emitido y/o no ha sido presentado” (comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

La asociación indica que esta situación se daba particularmente con la empresa ESC ya que refieren que las ventas a otras empresas privadas como IESA se realizaban con pagos al contado (comunicación personal, 11 de agosto, 2017). Cabe señalar que la venta a la empresa IESA era por volúmenes menores.

Tabla 14: Resumen plazos de pago durante el periodo 2014-2016

Plazo planteado en un inicio por la empresa ESC	Plazo promedio de pago informado por la asociación	Plazo promedio de pago informado por la empresa ESC	Máximo retraso en los pagos según la asociación
7 a 15 días	20 días	15-20 días	75 días

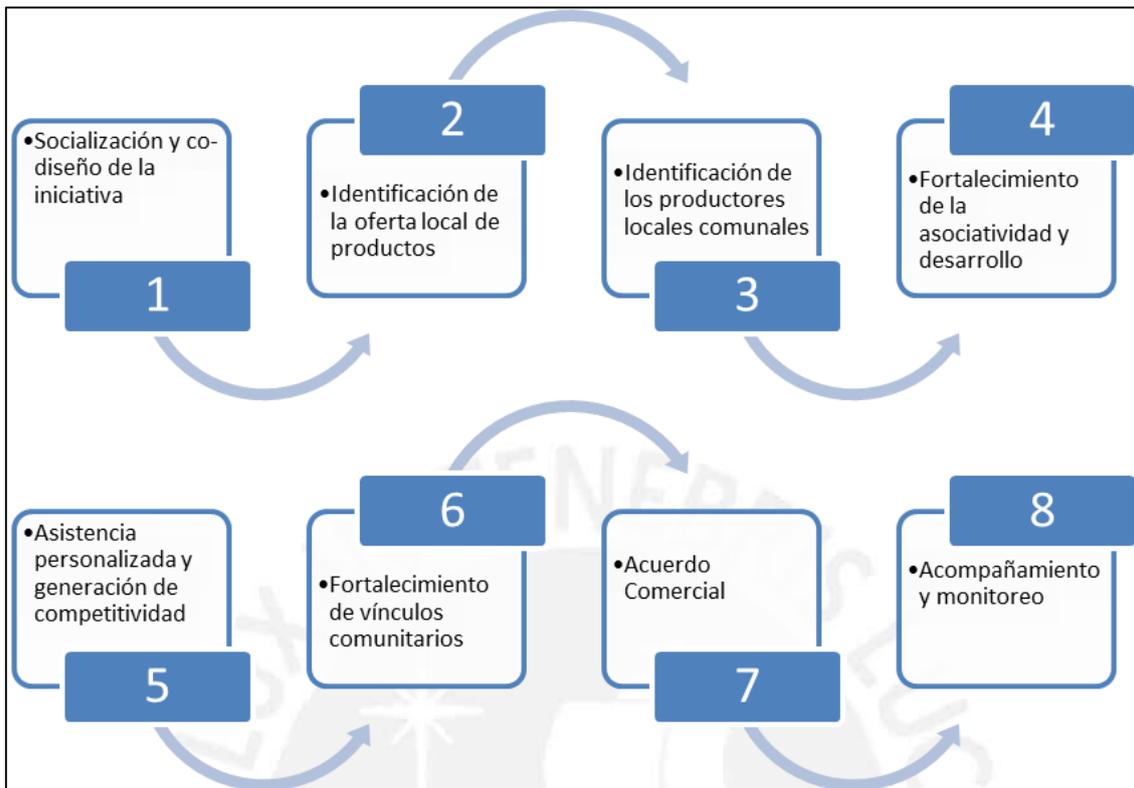
Fuente: Entrevista a la empresa ESC y la asociación

Como se observa en la tabla, el plazo de pago a los proveedores fue superior al planteado en un inicio por la empresa. Asimismo, existió un retraso significativo al final de la relación comercial. Si bien la empresa no indicó el número máximo de días de retraso, sí indicó que los retrasos se podían dar ya sea por temas de distancia o errores en la documentación. Por tal motivo, esta práctica de valor compartido se califica como no cumplida.

1.3.2. Desarrollo de relaciones sostenibles con los proveedores

La segunda práctica de valor compartido a evaluar es el desarrollo de relaciones sostenibles con los proveedores. Al respecto, tanto la empresa como la asociación señalan que la relación comercial se inició formalmente en el año 2014. Dicha relación se inició luego de que la empresa identificara un potencial no desarrollado en la zona y decidiera llevar a cabo un proceso de homologación a través de distintas acciones que suele plantearse cuando busca facilitar el acceso de un proveedor a su cadena. Este proceso comprende un periodo de aproximadamente tres años donde la empresa realiza acciones como las que se describen a continuación.

Figura 9: Fases para la implementación del proyecto de la empresa



Fuente: Empresa ESC (2017)

Las acciones que se observan en la Figura 9 fueron planteadas en el marco de un proyecto elaborado por la empresa ESC en el año 2011 con el objetivo de lograr relaciones sostenibles con sus proveedores. En una primera etapa, un equipo multidisciplinario de la empresa lleva a cabo el proceso de socialización y co-diseño de la iniciativa para posteriormente pasar a la etapa de implementación.

Primero se procede con la identificación tanto de la oferta local de productos como de los productores locales con mayor potencial. Respecto a los productos, se evalúan aspectos como la variedad y perecibilidad así como la demanda local, provincial y regional de los mismos. Respecto a los productores, se evalúan sus capacidades técnicas, el potencial de sus tierras y las brechas de capacitación a cubrir.

Posteriormente, se inicia la asistencia técnica (desarrollo del producto, asistencia tecnológica de procesamiento semi-industrial, capacitaciones de calidad del producto, capacitaciones en mejoras de la instalaciones, entre otros). Cabe señalar que la empresa entiende asistencia técnica como el desarrollo de capacidades que incluyen hasta la gestión de los registros sanitarios de los productos para su acceso a mercados formales a fin de que se asegure su sostenibilidad.

Una vez culminada la asistencia y homologados los productos a los estándares de calidad y seguridad alimentaria de la empresa se espera que se dé la articulación comercial, incorporando a los pequeños emprendimientos a la cadena de abastecimiento de la empresa. De esta forma, una vez que la asistencia técnica y la capacitación cierran las brechas entre la oferta y la demanda, se genera la articulación comercial formal. Este proceso se llevó a cabo entre la empresa y la asociación de acuicultores en diciembre del 2014 cuando la asociación logró la categoría de proveedor de la empresa y empezó con la venta de sus productos, los cuales alcanzaban entregas de entre 190 y 300 kilogramos de trucha por mes.

Cabe señalar que el acompañamiento y monitoreo es una acción que se plantea para llevarse a cabo a lo largo de todo el proceso. Asimismo, las acciones 4, 5 y 6 buscan fortalecer la institucionalidad y asociatividad con el objetivo de mejorar las relaciones entre los diversos emprendimientos locales, la sociedad, la empresa y el Estado. Para ello se emplean estrategias de comunicación, de diálogo constante y de aprovechamiento de los espacios de formación para transmitir valores como el espíritu de progreso, de equipo y de servicio.

Si bien se ha evidenciado el esfuerzo de la empresa por lograr relaciones sostenibles con sus proveedores a través de distintas acciones, cabe señalar que tanto la empresa como la asociación dan cuenta que a finales del 2016 las compras periódicas que se realizaban a los acuicultores se interrumpieron. Esto debido a distintos factores que se presentarán a continuación.

Una de las dificultades que se presentó fue la negociación para un nuevo aumento de precio. Al respecto, la empresa señala que puede suceder que un proveedor local de una provincia determinada, que no incurre en gastos de transporte, termine poniendo el mismo precio que un proveedor de Lima por ejemplo, lo cual representa un precio por encima de lo que consideran adecuado. En este sentido, en el último año se evaluó la pertinencia de realizar un tercer aumento de precio, negociación que quedó pendiente.

Al ser consultados sobre la interrupción de la relación comercial, la asociación señaló que dejaron de recibir órdenes de compra por parte de la empresa y que tampoco insistieron debido a los problemas de pago que se habían presentado (comunicación personal, 11 de agosto, 2017). Por su parte, la empresa indica que no le han comprado los últimos meses debido a que no se llegó a un acuerdo final en cuanto a la definición del precio; asimismo, indican que desde inicios del 2017 ya no se encuentran en la zona de influencia debido a que la empresa minera ha asignado a otra empresa de servicios a esa unidad minera (comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

De esta manera vemos que, si bien la relación proveedor-empresa se empezó a gestar desde el año 2011 y se formalizó desde el año 2014, manteniéndose ininterrumpida hasta el 2016, se estaría incumpliendo con la construcción de relaciones a largo plazo debido a que se ha

eliminado el elemento esencial de la relación que es la compra de los productos acuícolas. No obstante, la empresa menciona que hay intención de retomar la relación comercial en la medida que se llegue a un acuerdo respecto a un precio competitivo (comunicación personal, 21 de abril, 2017). Por su parte, la asociación no tiene una posición única dado que cuando fueron consultados, algunos asociados señalaron que la relación comercial se había extinguido y otros mencionaron que existía la posibilidad de retomarla.

De esta forma vemos que si bien se cumplió en un inicio con el propósito de incluir productores locales en la cadena de abastecimiento promoviendo así el desarrollo económico de las comunidades en la zona de influencia, dicha relación no ha sido sostenible. Por tal motivo, esta práctica de valor compartido se califica como no cumplida.

1.3.3. Aumento del precio por la mejora en la calidad del producto

Como se ha mencionado, uno de los objetivos de la empresa al realizar este tipo de intervenciones es que los productores puedan alcanzar estándares de calidad que les permitan no solo convertirse en proveedores de la empresa sino volverse más competitivos para el mercado en general. Por este motivo, uno de los focos en los que se centra la empresa es en brindar capacitaciones y asistencia técnicas que contribuyan a conseguir dicho objetivo.

El indicador más representativo de este logro es el precio del producto en la medida que este debe reflejar el valor que le da el cliente/consumidor al producto. A mejor calidad percibida se esperaría una disposición del cliente/consumidor a pagar un precio mayor en la medida que esta mejora de calidad suponga para él mayor valor ya sea porque recibe un producto más saludable, rico en proteínas o de buen sabor.

Antes de analizar la evolución del precio de la trucha producida por la asociación cabe mencionar que debido a las características del sector, el precio final de venta de la trucha depende no sólo de los costes generados o de la calidad sino también de la oferta y demanda diaria existente. Esto es reafirmado por el Sr. Yauri quien menciona que “el precio más que todo lo maneja el mercado, es oferta y demanda” (comunicación personal, 1 de abril, 2017). Al respecto nos narra un episodio en el que esto se ve ejemplificado:

Le cuento que hace un mes atrás llevamos trucha a Orcopampa y todavía un día lunes de feria donde siempre hay más compra pero llegamos como a las 11 del día, media feria más o menos, y la persona que nos iba a comprar nos dice: “No, sabes que, ha llegado bastante trucha”. Empezó a discutirse el precio y nosotros le vendíamos a 10 soles. “Entonces te lo damos pe a 9.50”. “No, están trayendo a 8.50 y la trucha está buena”. ¿Qué había sucedido? De que entró de Tolconi, de otra piscigranja y había concentración

de trucha y todavía para remate llegamos tarde. Si hubiéramos llegado en el momento oportuno de repente. Entonces ¿qué hemos hecho con la trucha? Hemos tenido que ir casa por casa, a los conocidos, familiares, kilo por kilo y bueno hemos terminado nuestra trucha (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Asimismo, el Sr. Yauri refiere que el otro aspecto que fija el precio es la calidad. Al respecto señala que:

En calidad no hay competencia para nosotros. Llevé a Arequipa. En la caminata me fui con 6 cubetas y en el mercado (terminal pesquero) llego 3 de la mañana y llamamos a una de las señoras que venden ahí por kilos. “Tenemos trucha”. “No, nosotros traemos de lagunillas trucha, de Puno” que está más o menos a 4 horas, 3 horas de Arequipa. “Pero vean la calidad no, a ver vea, cómo es”. Cuando lo mira: “¡A! sí está buena esta trucha”. “Yo compro una” y rápido voló las 6 cubetas. Ahí veo que también la calidad es importante, influye en los costos. Entonces de ahí la señora ahora nos llama. “Necesitamos 5, 6 cubetas de trucha” (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Esta apreciación tiene además un sustento técnico ya que, a partir del inicio de la relación comercial con la empresa ESC, tanto las truchas como el agua donde se desarrollan han sido analizadas para verificar su calidad. Al respecto, el Sr. Yauri nos indica que se han realizado análisis en Lima y en Arequipa. En primer lugar se han realizado análisis para conocer si el producto es apto para el consumo de acuerdo a los parámetros establecidos por el ente rector de alimentación en el Perú. Estos análisis fueron llevados a cabo a solicitud de la empresa y también se complementaron con análisis realizados en coordinación con el Ministerio de Producción. Los estudios de este tipo han determinado que no ha habido uso de ningún tipo de sustancias prohibidas y que no hay presencia de elementos contaminantes en el producto (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Adicionalmente, y a solicitud de la empresa, se han realizado análisis bromatológicos a la trucha y estudios físicos y químicos del agua. A través de estos análisis se ha determinado la cantidad de proteínas y grasas presentes en el producto; así como, el ph, la salinidad, la oxigenación y el grado de contaminación del agua. Cabe señalar que estos estudios han mostrado resultados positivos y que se llevaron a cabo debido al inicio de la relación comercial con la empresa, quien se llevaba una muestra tanto de la trucha como del agua (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Al ser consultada por la calidad del producto, la Jefa de Calidad de la empresa ESC indica que es “bueno, tanto así que hemos seguido comprándoles bastante tiempo” (comunicación personal, 23 de agosto, 2017). Otro punto a destacar es que la Jefa de Calidad menciona que no

ha habido registro de devoluciones durante los 3 años de relación comercial (comunicación personal, 23 de agosto, 2017). Esto es importante ya que da cuenta del cumplimiento de los estándares de una manera constante a lo largo del tiempo, reafirmando la excelencia en cuanto a calidad de producto.

Cabe señalar que el precio también dependerá de la forma de presentación de la trucha, del momento del año en que se venda y del lugar de la venta ya que no es lo mismo vender en Arcata, Orcopampa, Arequipa o Puno. Al respecto el Sr. Yauri señala que un buen momento para vender a un mayor precio son las épocas festivas como semana santa que es donde concentran la mayor cantidad de ventas. Respecto al precio que suele poner durante esas fechas indica que “en Arequipa hemos vendido a 11 soles el kilo por mayor, que nos den 11.50 o 12 sería excelente sino 11.50” (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Como mencionamos, los precios varían de acuerdo a la presentación del producto (eviscerado, sin eviscerar y con valor agregado). Por tal motivo, presentamos a continuación una tabla que resume el precio promedio anual por tipo de presentación que se tuvo antes y después de la intervención de la empresa.

Tabla 15: Precios promedio por kilogramo de trucha según presentación

Etapa	Sin eviscerar	Eviscerada	Con Valor Agregado*
Antes de la intervención de la empresa (2011)	S/8.00 – 9.00	No aplica	No aplica
Después de la intervención de la empresa (2016)	S/9.00 – S/10.00	S/11.00	S/19.00

Nota: (*) Eviscerada, desescamada, lavada y refrigerada

Finalmente, cabe señalar que el precio de venta que se ha manejado con la empresa es distinto que el que se maneja con otros clientes en tanto que la empresa es el cliente más grande que tiene la asociación y que más requerimientos le ha solicitado. Este precio ha variado a lo largo de los años producto de las negociaciones entre ambos actores. A continuación, mostramos la información recopilada respecto a las variaciones de los precios a través de entrevistas realizadas a ambas organizaciones.

Tabla 16: Evolución de precio de venta (S/ por kg) a la empresa según la asociación

2014	2015	2016
S/ 13.00	S/ 16.00	S/ 19.00

Como podemos observar, de acuerdo a información tanto de la asociación como de la empresa, el precio ha ido en aumento desde el inicio de la relación comercial. Este aumento de

precio se sustenta en el cumplimiento, que ha tenido la asociación, de los estándares requeridos por la empresa que se han traducido en un producto de mejor calidad y por ende de mayor precio.

Al respecto, el Sr. Yauri reconoce que el aumento de la calidad del producto, el cual ha permitido el aumento del precio, se ha dado en parte gracias a la elevación de estándares que les impuso la empresa al inicio de la relación comercial. Para el acuicultor “ser proveedor de [la empresa ESC] no es cualquiera, es bien difícil” (comunicación personal, 1 de abril, 2017). Al ser consultado respecto a la apreciación que tiene de las condiciones planteadas por la empresa señaló que “si uno no se pone prácticamente esas reglas y normas, trabajaría como a su antojo, en otras palabras no, y no es bueno trabajar a lo que uno tenga un criterio por muy bueno que sea el criterio que tiene [...]” (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Asimismo, reconoce la importancia del acompañamiento de la empresa para interiorizar los procedimientos adecuados que permitían obtener mejoras en la calidad del producto. Al respecto nos cuenta acerca de su experiencia:

Nosotros dijimos, nos ponemos al caso sí o sí, quedaron observaciones y levantamos. Y levantamos porque me acuerdo que en la primera vez estábamos con nuestro mameluco, fuimos a la laguna, ellos estaban mirando, sacamos la trucha, con el mismo mameluco entramos a la sala de eviscerado y comenzamos a trabajar. Al final nos dijo: “Así no es, ustedes tienen que tener un mameluco para hacer la pesca que es un mameluco que se contamina, se ensucia, y para el laboratorio, para la sala de eviscerado, tienen que tener otro mameluco limpio, que esté impecable” (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Cabe señalar que los esfuerzos de la asociación son reconocidos por la empresa ESC, la cual resalta el interés del proveedor de seguir desarrollándose, de levantar las observaciones, de hacer que el personal esté presente durante las capacitaciones, indicando que estos factores permitieron lograr el cumplimiento de los requisitos (comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

De esta forma vemos que los resultados obtenidos en cuanto a mejoras en el producto y en el proceso llevado a cabo por el productor se han traducido en un mayor precio por kilogramo de trucha. Esto se sustenta en la medida que la mejora en la calidad del producto agrega valor tanto para el cliente (empresa minera) como para el consumidor final (trabajadores de la mina). Asimismo, cabe destacar el papel que tuvo la empresa en esta mejora en tanto que fue el ente que impulsó a la asociación a superar sus estándares de calidad poniéndoles una meta ambiciosa pero alcanzable y apoyándolos para la consecución de la misma a través de asistencias, capacitaciones y asesorías.

Cabe señalar que durante la relación comercial se llegó a un acuerdo para el aumento de precio hasta en 2 oportunidades y, pese a que en el último año no se llegó a un acuerdo, consideramos que sí se logró el objetivo de mejorar significativamente la calidad del producto lo cual se tradujo por ejemplo en un aumento de precio de venta a la empresa ESC de 46%. Este aumento de precio, producto de la mejora en la calidad del producto, es significativo y va más allá de la relación comercial de la asociación con la empresa debido a que la asociación está ahora en la capacidad de vender a otras empresas a un precio superior. Esto es reafirmado por el Sr. Yauri quien nos indica que se encuentra en negociaciones con la nueva empresa proveedora de servicios que ha llegado a la zona. Al respecto, señala que ya se encuentra en posición de negociar un precio superior que el propuesto por otras asociaciones ya que su producto posee características que lo diferencian (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017). Por lo mencionado, esta práctica de valor compartido se considera como cumplida.

1.3.4. Aumento del volumen

En lo correspondiente a la práctica de aumento de volumen de compras por parte de la empresa en favor de la asociación, según la información obtenida en la documentación interna, se debió dar un aumento gradual anual. Esto debido a que en el año 2014 la empresa refiere que la asociación tuvo una producción de 6.5 toneladas de la nueva presentación de trucha: pelada, eviscerada, lavada y refrigerada. En el año 2015 esta cifra aumenta a 10 toneladas de trucha con los mismos procesos del año anterior. Y por último, en el año 2016 la empresa constata que la asociación tiene como meta llegar a producir 15 toneladas de la nueva presentación de trucha, pues la información proporcionada se encuentra actualizada hasta el 2016. Además, la empresa también indica representar el 25% del total de ventas cada año. Lo que sugiere un aumento anual de las compras de la empresa a la asociación directamente proporcional a la producción de esta última. Esto también evidencia que el 75% restante es venta de trucha a otros clientes como mercados, ferias, entre otros.

Sin embargo, al realizar la pregunta a la asociación acerca de las ventas hacia la empresa y la fluctuación de estos volúmenes, esta respondió que no se llegó a incrementar la venta, sino se mantuvo constante. Indicó que en un inicio el trato era por 200 kilogramos de trucha procesada cada 15 días. Y esta cantidad se justificaba debido a las dos unidades mineras que la empresa iba a cubrir: Arcata y Ares; sin embargo, la unidad minera Ares paralizó sus operaciones y por lo tanto ya no requeriría servicios de alimentación. Es así que pactar 200 kilogramos se redujo a 150 kilogramos cada 15 días, puesto que ahora sólo cubrirían la alimentación de una unidad minera: Arcata. Posteriormente se le consultó a la asociación si por festividades y/o feriados había algún aumento de compras pero indicó que no, ya que la empresa tenía determinada la cantidad

necesaria de trucha con anticipación y esta no variaba porque estaba en relación al número de operarios y no a temporadas y/o eventos (comunicación personal, 11 de agosto, 2017).

Lo expresado anteriormente fue validado por el gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa, el cual indicó que la compra estaba sujeta a una curva constante de comensales (comunicación personal, 23 de agosto, 2017). En otras palabras, la cantidad de comensales de la minera a los cuales les daban el servicio de alimentación no varió, por lo tanto la empresa no necesitaba comprar mayor insumo de trucha. Debido a lo anteriormente indicado, este punto de comparación se considera “no cumplido”.

1.3.5. Asistencias técnicas

En lo que corresponde a las asistencias técnicas brindadas por la empresa, esta brindó capacitaciones a lo largo de toda la relación comercial en la localidad de Arcata. Las mismas se realizaban antes y después del procesamiento de la trucha, durante un intervalo de 15 a 20 minutos. Es así que se tiene registrado, por ejemplo, que el 15 de Mayo del 2015 se realizó la capacitación en temas de Control de Plagas a los asociados Sr. César Yauri, Sr. Alipio Yallerco y el Sr. Maximiliano Totocayo, además de dos personas más que no son parte de la asociación y de las cuales no se tiene el consentimiento informado para identificarlas en la presente investigación. Cabe resaltar que las capacitaciones fueron brindadas a estos tres asociados ya que ellos son los encargados del proceso productivo. De igual manera, la Asociada #09 y la Asociada Carmen también recibieron capacitaciones durante una temporada en la que vivieron en Arcata y apoyaron en el proceso productivo (seis meses aprox.). El resto de asociados tienen otros roles y no son sujeto de capacitación técnica.

De esta manera se puede evidenciar que las capacitaciones se realizaron a lo largo de los tres años de implementación del proyecto, no sólo durante el primer año como se mencionaba en la planificación del proyecto, y en reiteradas ocasiones, en temas de: instalaciones e infraestructura del establecimiento, higiene y controles durante su proceso, higiene del personal y prácticas sanitarias, saneamiento, preventivos y prerrequisitos, controles de calidad. Es así que se pueden encontrar registros en los cuales la asociación ha asistido a capacitaciones de calidad como: higiene del manipulador de alimentos, control de plagas, limpieza y desinfección, retiro de producto no conforme, buenas prácticas de manufactura, desinfección, entre otros.

La empresa ha realizado capacitaciones y posterior evaluación y control en temas de recepción de productos y/o materias primas, almacenamiento de las materias primas (seco o frío), el procesamiento, almacenamiento del producto terminado y distribución y entrega.

Al consultar con la asociación acerca de esta práctica de la empresa, se obtuvo la confirmación por parte de la mayoría de asociados. Es así que, el Sr. César Yauri, que pertenece al área productiva de la trucha procesada, indicó que la empresa los apoyó brindándoles la técnica y el conocimiento de su forma de trabajo para poder atenderles. De igual manera asegura haber recibido charlas en cada entrega del producto eviscerado; estas charlas duraban, según el entrevistado, 10 minutos y se realizaban antes o al finalizar la entrega. Cabe resaltar que estas charlas se daban una vez la asociación se convirtió en proveedor de la empresa. Y además, se encontraban en constante observación y control del proceso para asegurar la calidad alcanzada (comunicación personal, 31 de marzo, 2017).

Sin embargo, señaló que antes de concretar la relación comercial, la empresa colocaba retos altos y si se cumplían, serían aptos para ser proveedores de trucha. De esta manera, no sólo le daban charlas e indicaciones del proceso productivo sino también de la infraestructura y recursos donde realizaban sus operaciones, tales como: mallas para cubrirse de contaminación, material del piso, material de las paredes, calidad de la laguna y de la trucha, entre otros. Todo esto como preparativo para convertirse en proveedor. No obstante, la asociación refiere que, si bien la empresa les hacía observaciones y les explicaba cuál debía ser la manera correcta de actuar y cuáles eran las condiciones que debían obtener para convertirse en proveedores, fue por su propia cuenta que subsanaron estas observaciones y no recibieron un apoyo directo de la empresa para cumplir estas metas.

Una evidencia de lo expresado en el párrafo anterior es la adecuación de la sala de eviscerado que posee la asociación. Según la asociación, la construcción de la sala fue realizada por gestión propia, a través de las autoridades del pueblo, junto con la empresa minera de la zona, la cual tiene su centro de operaciones cerca de Arcata; sin embargo, la construcción era una sala sin acabados. Cuando la empresa identifica a la asociación y su sala, realiza las observaciones y solicita el mejoramiento de la misma con indicaciones como la colocación de ventanas en determinados espacios, mallas metálicas, mallas mosquiteras, entre otras. Debido a esta razón, la asociación, según la información de las entrevistas, financia los acabados de la sala de eviscerado con el dinero de cada uno de ellos, producto de la actividad acuícola que ya venían desarrollando. Por todo lo indicado anteriormente, se considera que el presente punto de comparación tiene calidad de “cumplido”.

1.3.6. Asistencias en temas comerciales

En lo que respecta a la asistencia en temas comerciales, según la información obtenida en la entrevista al Gerente de Desarrollo Sostenible, la empresa indicaba a la asociación, antes de entablar la relación comercial, que debían tener conocimiento sobre R.U.C., boleta y factura

(comunicación personal, 21 de abril, 2017). Sin embargo, el mismo entrevistado indica que el alcance de la intervención de la empresa ESC era de carácter técnico, esto significa: calidad, estandarización, seguridad alimentaria, cadena de frío, entre otros. Asimismo, la asociación recibió asesoría comercial de otros programas del gobierno mas no de la empresa (comunicación personal, 23 de Agosto, 2017). Igualmente, la Jefa de Calidad, al ser consultada sobre otro tipo capacitaciones que se le impartían a la asociación, a parte de las técnicas, indicó que no era así. Cabe destacar que el área encargada de realizar las capacitaciones y dar seguimiento al mejoramiento de la asociación era el área de calidad (comunicación personal, 23 de Agosto, 2017).

De igual manera, al consultar sobre este tema al Sr. César Yauri, quien es el principal vínculo entre la empresa de servicios y la asociación de acuicultores, indicó que no han recibido capacitación alguna en temas comerciales. Se le consultó explícitamente si la empresa lo apoyo en temas de proyección de las ventas y en búsqueda de nuevos mercados, a lo que el asociado indicó que no recibieron tales asistencias y que la relación entre ambas organizaciones era meramente comercial. Indicó que el campo de acción de la empresa tenía como límite la recepción del producto y, todo lo que pudiera ocurrir después de ello, como búsqueda de un nuevo mercado por exceso de oferta y la proyección de la demanda para nuevos mercados, dependía enteramente de la asociación. Es así que ellos por su propia cuenta, según la entrevista con los asociados, cumplían pedidos para Arequipa, Chivay, Orcopampa, y los trabajadores que salían de la mina y solicitaban ciertos kilos con regularidad. Debido a lo anteriormente escrito es que este punto de comparación poseerá calidad de “no cumplido”.

1.3.7. Factoring

Continuando con el análisis, en lo que respecta al *factoring*; según el Gerente de Desarrollo Sostenible, la empresa conversó con el Sr. César Yauri con el fin de presentarle y explicarle las ventajas de realizar *factoring*. Esto se debe a que, en una primera oportunidad, la asociación corría peligro de falta de capital de trabajo. Cabe destacar que, como se ha explicado anteriormente, ha habido un problema de retraso con los pagos al proveedor, y la empresa refiere que el área de Desarrollo Sostenible en varias ocasiones ha ayudado a que los pagos hacia la asociación se realicen en el menor tiempo posible para evitar y/o disminuir el retraso en que pueda incurrir la empresa. Es así que, en vista de la manera en qué se estaba dando la implementación de la estrategia, la empresa asesoró a la asociación en el tema del *factoring* (comunicación personal, 21 de Abril, 2017).

Por otro lado, cuando se le consultó la opinión de la asociación acerca de esta modalidad de pago por su producto, respondió el Sr. César Yauri que sí se efectuó el *factoring*. Indicó,

también, que se efectuó durante toda la relación comercial, esto es desde el 2014 hasta fines del 2016, y que se llegó a este acuerdo debido a que, de no proceder de esta manera, los tiempos de pago de la empresa a sus proveedores eran demasiado largos y esto llevaría a que la asociación se quede sin capital de trabajo.

Es así que el Sr. César refiere que el contrato con la empresa indicaba que el pago se realizaría después de 4 meses. Sin embargo, mediante el *factoring* se realizaba en aproximadamente 20 días. Además, este se realizaba mediante el Banco BCP el cual cobraba una comisión del 7%. Cabe resaltar que al inicio de la implementación de esta modalidad de pago la asociación estaba conforme, sin embargo al final de la relación comercial la empresa ESC se retrasó con los pagos lo cual generó malestar y falta de capital de trabajo en la asociación, generando inconformidad en toda la asociación (comunicación personal, 11 de agosto, 2017). A pesar de las complicaciones generadas, que se abordarán en el capítulo del alcance de la aplicación de valor compartido, este punto de comparación se encuentra “cumplido”.

1.3.8. Cesión de materiales y equipos

Finalmente, en lo que respecta a la cesión de materiales y equipos se registra la entrega de: 1 cámara vertical de refrigeración de dos puertas, 1 mesa neutral de trabajo inox., 2 parihuelas de plástico, 6 jabas de plástico, 6 tabolas de inox. (usadas), 1 dispensador de papel toalla, 1 dispensador de jabón líquido, 1 dispensador de alcohol gel, 2 tablas de picar, 3 sansones y la señalización a lo largo de toda la sala de eviscerado para delimitar las zonas del proceso productivo y recordar algunos detalles de la capacitación antes brindada. De igual manera cuando se realizaron las encuestas a la asociación, 5 miembros de los 8 encuestados indicaron reconocer alguna entidad que le haya cedido materiales y equipos. Esta entidad que cedió utensilios fue reconocida, por parte de los mismos 5 asociados, como la empresa. Inclusive, según las entrevistas realizadas a la asociación, la empresa cedió una congeladora. De esta manera se comprobaría la cesión de materiales y equipos por parte de la empresa en favor de la asociación.

Sin embargo, en los mismos resultados de la encuesta se evidencia que la asociación ha comprado herramientas diversas para el desarrollo de sus actividades en los últimos cinco años, lo que evidencia que los materiales y equipos cedidos por la empresa ya no están siendo utilizados al día de hoy, sino que fueron reemplazados, por el tiempo de uso. Sin embargo esto no cambia el carácter de “cumplido” que se le asigna a este punto de comparación.

1.3.9. Conclusiones de la validación

A continuación, se presenta una tabla que resume el nivel de cumplimiento y la calificación final otorgada a la implementación del modelo de valor compartido que se planteó la

empresa. Cabe precisar que se otorgó un peso igual a cada una de las prácticas con el fin de evitar sesgos en el análisis.

Por un lado, el peor escenario correspondería a una puntuación de -8, y por el otro, en el mejor escenario la calificación sería de +8. Sin embargo, la puntuación obtenida o asignada es 0 (cero) lo cual evidencia un desempeño regular. En la sección de alcance, se continuará con el análisis.

Tabla 17: Validación de las prácticas de valor compartido de la empresa

Prácticas del modelo de valor compartido de la empresa ESC	Validación	Puntaje
• Plazo especial de pago a los proveedores locales	No cumplido	-1
• Desarrollo relaciones sostenibles con los proveedores	No cumplido	-1
• Aumento del precio por la mejora en la calidad del producto	Cumplido	+1
• Aumento del volumen	No Cumplido	-1
• Asistencias técnicas	Cumplido	+1
• Asistencias en temas comerciales	No Cumplido	-1
• <i>Factoring</i>	Cumplido	+1
• Cesión de materiales y equipos	Cumplido	+1
Puntaje Total		0

Fuente: Entrevistas a asociados y entrevista a Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa ESC

2. Análisis de los efectos de la aplicación de valor compartido

2.1. Análisis de variables económicas

En el presente capítulo, se analizarán los efectos económicos generados a partir de la implementación del modelo de valor compartido de la empresa ESC. Se ha creído conveniente abordar por separado el valor económico generado para la empresa y para la asociación. Así, en lo que concierne a la empresa se analizarán las siguientes variables: precio, calidad del insumo, cuota de mercado y eficiencia en costos, y en lo referido a la asociación se analizarán las siguientes: ingresos, revalorización de productos, eficiencia en costos y acceso a financiamiento. Dichas variables económicas funcionarán como un insumo para determinar si el modelo de negocio de la empresa creó valor para ambos actores.

Para analizar el valor económico generado para la empresa, y debido a que no se tuvo acceso a los reportes financieros de los dos últimos años (año 2015 y 2016), se hará uso sobre todo de información secundaria (documentación interna de la empresa) la cual será

complementada con los resultados de las entrevistas realizadas al Gerente de Desarrollo Sostenible y a la Jefa de Calidad, Proveedores y Centros de Distribución de la empresa ESC.

2.1.1. Análisis para la empresa ESC

Como ya mencionado en secciones anteriores, en la dinámica de valor compartido el principal objetivo es expandir los beneficios para los actores involucrados. En esta sección, se abordará puntualmente el valor económico generado para la empresa ESC producido a partir del vínculo comercial con la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Así, se tratará en lo posible de evidenciar la mejora económica a partir de la información proporcionada en las entrevistas con los gerentes de Desarrollo Sostenible y Calidad.

El proyecto de valor compartido de la empresa, contemplado dentro de su programa de inclusión en la cadena de abastecimiento, se justificó en la obtención de beneficios tanto comerciales como reputacionales. Así, las ventajas económicas y/o comerciales que motivaron la relación con la asociación fueron: el precio del producto, la entrega de un mejor servicio, el incremento de la cuota de mercado, la mejora de la satisfacción del cliente y el consumidor, la eficiencia en costos y el beneficio medioambiental.

Por su parte, el Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa señala que el principal beneficio económico surgido a partir del nexo con la asociación es la compra de un producto de calidad, a un precio de mercado. La asociación cumplió con los estándares de calidad establecidos por la empresa y de igual forma se estableció un precio competitivo para la venta de la trucha arcoíris. La utilización de insumos de calidad estimula las ventas, lo cual es beneficioso tanto para la empresa como para la asociación. Cabe precisar que, el precio de la trucha fue aumentando del año 2014 al 2016. Ello fue una variable importante a considerar cuando se decidió paralizar las relaciones comerciales con la asociación.

Retomando el punto de la calidad del producto, el Gerente de Desarrollo Sostenible señala que esta influyó en gran medida en la satisfacción del consumidor y el cliente. A partir del empleo de insumos de la zona para abastecer de alimentación a la empresa minera, la empresa ESC mejoró la experiencia de satisfacción del consumidor. El Gerente comenta:

Por lo tanto, teníamos un producto más fresco y que es de la zona. Entonces al momento en que las personas saben, que son locales, que saben que están consumiendo un producto local; su satisfacción es mayor y esto redundará en beneficio para nosotros. Porque descubren una empresa que está comprometida con el desarrollo local y que promueve los productos locales. Entonces para nosotros ese sería el beneficio (comunicación personal, 21 de abril de 2017).

Asimismo, la Jefa de Calidad, área que ha tenido la mayor relación directa con la asociación debido a las capacitaciones, indica que no posee registros de devoluciones de insumos. Esto evidencia que la efectividad de las capacitaciones aseguró un producto con un nivel de calidad que se sostuvo durante toda la relación comercial. Cabe destacar que la empresa realizaba al menos 4 visitas trimestrales al año para dar seguimiento a los procesos de la asociación y calificarlos, haciéndoles observaciones de los errores para que sean corregidos (comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

Por otro lado, ante las necesidades cambiantes de los consumidores y clientes, la empresa señala que, al articular a nuevos proveedores en su cadena de valor, se puede aprovechar y explotar nuevos mercados potenciales. Ello también se relaciona con la ampliación de la cuota de mercado que la empresa identifica al adquirir un producto que guarda ciertas características de almacenamiento. El Gerente de Desarrollo Sostenible señala que una de las ventajas de abastecerse de un producto congelado es satisfacer las necesidades de alimentación de otras entidades cercanas a la zona de influencia (comunicación personal, 23 de agosto de 2017). Con respecto a ello, la jefa del área de calidad comenta que si se hace un correcto congelamiento del producto se alarga el tiempo de vida y la disponibilidad del mismo. Así, la empresa se vería beneficiada al tener un stock suficiente para abastecer a más de un cliente cerca de la localidad (comunicación personal, 23 de agosto de 2017). Sin embargo, el Gerente de Desarrollo Sostenible señala que la asociación aun debería adecuar sus procesos para proveer un producto bajo esas características.

Por otro lado, a raíz de la implementación del modelo de valor compartido, se ha producido una eficiencia en costos, y así lo señala el Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa. Él menciona que al trabajar con proveedores locales se han producido ahorros en el transporte y en el almacenaje de los productos. Esto se evidencia en que los gastos por el servicio de transporte se basan en la distancia recorrida, entonces al comprar localmente el servicio de transporte se hace menos costoso que comprando desde la ciudad (comunicación personal, 23 de agosto, 2017). De igual forma, se puede lograr una mayor eficiencia con respecto a la entrega de los mismos. A continuación, se presentará un extracto de su entrevista:

Si en la ruta hay una especie de movilización, paro, desastre natural, eso complicaría la logística si es que el productor fuese foráneo. Entonces aquí hay una ventaja también porque al ser un producto que se compra dentro del ámbito es entregado oportunamente sin estos problemas que te he descrito. Entonces, vamos a decirlo así, hay una reducción de costos de almacenaje y de costos logísticos que se abaratan también (comunicación personal, 28 de octubre, 2016).

A pesar de no conocer los ingresos ni manejar la información financiera de la empresa, sí se podría afirmar que la relación comercial con la asociación ha permitido una mejora en su utilidad bruta debido a una reducción en los costos logísticos y a una eficiencia por la calidad del insumo. Así, el ahorro en costos, incluso si los ingresos de la empresa se mantuvieran estáticos, provocaría un mejor margen de contribución. De igual forma, dicha eficiencia en costos tiene un impacto positivo en la reducción de la huella de carbono al acortar la distancia del transporte entre el productor y el consumidor final.

Desde una perspectiva reputacional, el programa inclusivo de la empresa genera una imagen positiva ante la sociedad, al ser visto como una promotora de oportunidades para las comunidades locales. De esta forma, diversas organizaciones que apoyan la inclusión de proveedores en la cadena de abastecimiento, preferirían establecer acuerdos comerciales con una empresa que tiene en su eje central el desarrollo de proveedores.

2.1.2. Análisis para la Asociación de Acuicultores Arcoíris

Los ingresos de la asociación provienen principalmente de la venta a empresas y de la venta a otros mercados como mayoristas, pobladores, entre otros.

A continuación, se presentan los ingresos de la asociación por tipo de comprador.

Tabla 18: Ventas anuales de la Asociación de Acuicultores Arcoíris en soles

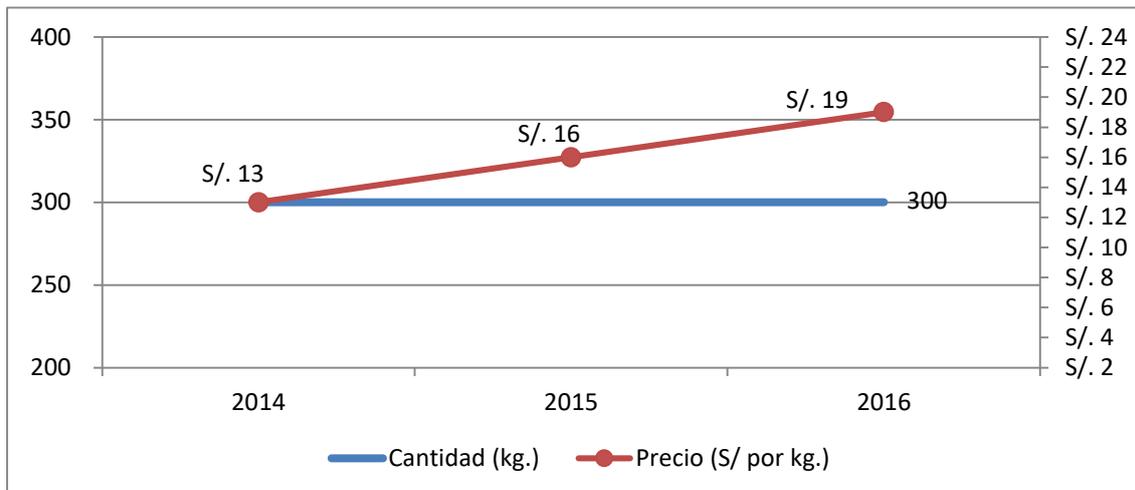
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Empresa ESC				46,800	57,600	68,400
Empresa IESA			25,200	32,400	32,400	36,000
Otros	27,000	33,250	43,700	53,750	74,288	107,250
Total	27,000	33,250	68,900	132,950	164,288	211,650

Fuente: Entrevistas a la asociación

Como podemos observar, la asociación ha tenido un aumento constante de sus ingresos a lo largo del periodo 2011-2016. De los resultados obtenidos se ve que en el 2011 percibieron ingresos totales por S/ 27,000.00; mientras que, en el 2016, por S/ 211,650.00, reflejando un crecimiento significativo. Asimismo, resalta el crecimiento presentado entre el año 2013 y 2014 donde el aumento de ingresos fue de 93% debido principalmente a la entrada de la empresa como nuevo comprador. Cabe señalar que el crecimiento a lo largo de estos años no solo se sustenta en la adición de nuevos compradores y nuevos mercados sino en el aumento del precio y volumen del producto por las mejoras en la calidad implementadas.

A continuación, presentamos el detalle de la variación del volumen mensual y precio por tipo de comprador a fin de identificar el principal factor de crecimiento de las ventas de la asociación durante el periodo analizado.

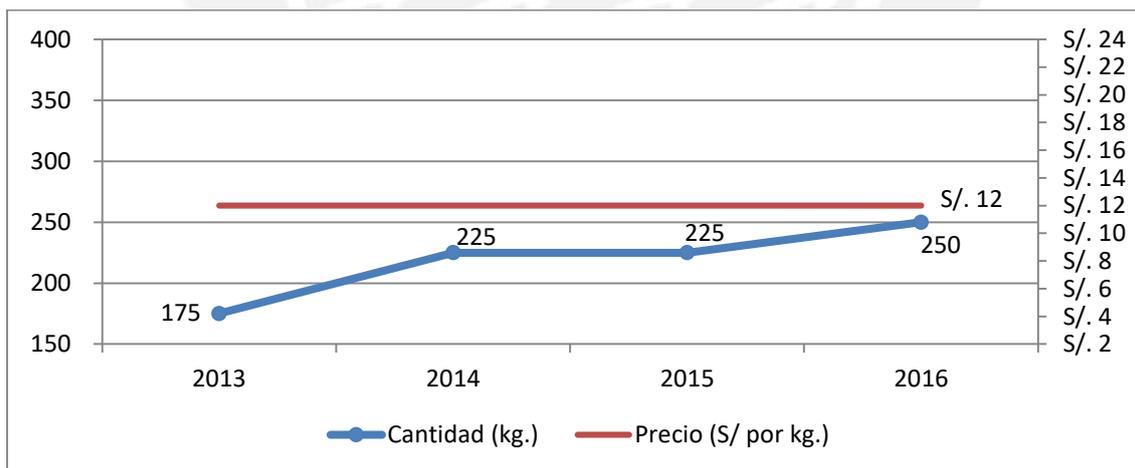
Figura 10: Variación de precios y volúmenes de venta mensuales promedio de trucha a la empresa ESC



Fuente: Empresa ESC (2017)

Como podemos observar, las ventas mensuales promedio a la empresa crecieron principalmente por la variación del precio de venta del producto que pasó de S/.13 a S/19 representando un aumento del 46% durante el periodo analizado. Respecto al volumen, la asociación indica que durante todos los años de la relación comercial la venta a la empresa se mantuvo en 150 kilos quincenales aproximadamente (comunicación personal, 11 de agosto, 2017).

Figura 11: Variación de precios y volúmenes de venta mensuales promedio de trucha a la empresa IESA



Fuente: Empresa ESC (2017)

Al contrario que las ventas a la empresa ESC, las ventas a IESA se sustentaron principalmente en el aumento de volumen que pasó de 175 kilos mensuales en el año 2013 a 250 kilos mensuales en el año 2016, representando un aumento de 43% en el volumen de venta

mensual. Al respecto, el Sr. Yauri nos menciona que las ventas a la empresa IESA no eran programadas y que tampoco tenían el valor agregado que tenía el producto ofrecido a la empresa ESC. Por tal motivo, el precio era similar al ofrecido al público en general y no presentó mayor variación a lo largo de los años (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017). De esta forma se ha considerado un precio promedio de 12 soles para los años analizados.

De esta forma, vemos que la mejora en calidad exigida por la empresa tuvo como resultado una mejora en el precio y por lo tanto en sus ingresos. Comparando las mejoras en los ingresos entre los años 2015 y 2016 observamos que las mejoras en los ingresos provenientes de las ventas a la empresa ESC fueron superiores que las mejoras en los ingresos provenientes de las ventas a la empresa IESA, siendo el crecimiento de ingresos de 19% y 11%, respectivamente.

Cabe mencionar también que el aumento de los precios no solo refleja una mejora en los ingresos para la asociación sino que refleja una revalorización de los productos locales, en este caso de la trucha. Al respecto, el Sr. Yauri señala que si bien él fue el primero de su localidad en impulsar la actividad acuícola, posteriormente ayudó a otros a que se iniciaran en la actividad, capacitando en base a las asistencias técnicas recibidas y difundiendo así los procesos para obtener la máxima calidad. Es así que otros pobladores fueron sumándose, impulsando la actividad y contribuyendo a la revalorización del producto.

[...] El cambio es notorio. Antes la población, que solamente vivían de vender la fibra de alpaca y la carne en sí, esos dos productos nomas tenían oferta ¿y qué sucede? Actualmente la fibra esta por los suelos, el precio, ese producto es de exportación, se va a otros países, pero igual se da el problema que nunca sube el precio de la fibra de alpaca, siempre está bajo e incluso tiende a caer, no se mantiene siquiera. Entonces un alpaquero ahorita es lamentable, no tiene recursos económicos, ¿dónde tiene ahorita el sustento? Es en la trucha (comunicación personal, 1 de abril, 2017).

Con respecto a su producto en específico el Sr. Yauri señala que su calidad es ahora reconocida a nivel regional y se evidencia además en los premios que han obtenido.

Bueno nuestro producto ha sido nuestra mejor presentación, nosotros producimos la mejor trucha a nivel regional y esto que yo he ido a nivel nacional, he estado en Puno, Cusco. Incomparable es nuestra trucha pero sin embargo otros productores sacan unas truchas medio delgaditas, medio flaquitas y cuando lo mira el comprador a veces no se anima pero sin embargo nosotros producimos la mejor trucha de tal manera que no nos falta mercado a nosotros lo que nos falta es producto. A mi llaman de acá, de allá, quieren que les mande pero no estamos en esa capacidad de poder atender a toditos [...] Entonces nuestro producto siempre ha sido el mejor en los concursos, en diferentes concursos

hemos participado y siempre hemos ganado, ¿cuál ha sido el factor? Han mirado la trucha, han calificado el tamaño, calidad hasta en análisis no más. Por ejemplo, yo por mi parte esta trucha lo he mandado analizar en Arequipa en el laboratorio de biología de la UNSA y lo tengo eso me mandan, ahí está cuánto de grasa, cuánto de proteínas, todo.

Esto no hubiera sido posible de no haberse propuesto altos estándares de calidad para el producto y de interiorizar los procesos brindados por la empresa y otros actores. Como vemos, esto permitió no solo la excelencia en calidad de la asociación sino su réplica hacia otros grupos de productores que recibieron de segunda mano las capacitaciones y asistencias técnicas. De esta forma observamos que de ser una localidad principalmente ganadera, Arcata pasó a ser también un referente importante en acuicultura, lo cual no solo aumentó la demanda por trucha sino que creó una demanda por una trucha de calidad, generando así la revalorización del producto.

Por el lado de los costos, se presentan a continuación los principales costos asociados a la producción de las truchas para el periodo 2013-2016.

Tabla 19: Costos de producción de la trucha para el periodo 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Alimentos	8,400	10,000	10,400	13,000
Ovas embrionadas	2,000	3,000	6,000	10,000
Mano de obra	3,040	3,040	1,440	600
Implementos	1,000	500	800	600
Desinfectantes	400	400	200	
Costos totales anuales	14,840	16,940	18,840	24,200

Estos números muestran el importante porcentaje que tienen los alimentos en el costo de producción de la trucha. Los alimentos junto con las ovas embrionadas representan entre el 70% y 90% del costo total de producción. Como señala el Sr. Yauri “lo más costoso de peces en jaulas es la alimentación” (comunicación personal, 1 de abril, 2017). Otros costos como la mano de obra han tenido una disminución. Esto debido a la incorporación de maquinaria y materiales que permitieron una administración más eficiente de la fuerza laboral. Como se puede observar esta mejora se presentó a partir del año 2014, año en que se incorporó a la empresa como comprador.

Por otro lado, se observa que el costo unitario ha ido en aumento desde el año 2013:

Tabla 20: Costos unitario de producción de la trucha para el periodo 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Costos totales anuales	14,840	16,940	18,840	24,200
Producción anual (kg)	6,475	7,000	8,000	10,000
Costo Unitario (S/ x kg)	2.29	2.42	2.36	2.42

Al respecto, observamos que del año 2014 al año 2015 sí hubo una mejora en los costos unitarios; sin embargo, en general, los costos se explican principalmente por el precio de los alimentos y ovas embrionadas lo cual no depende directamente de la gestión de la asociación sino de los precios de mercado.

Respecto al acceso al financiamiento, a agosto de 2017, la asociación, como figura legal, no cuenta con créditos activos. No obstante, 6 de sus miembros han tenido o tienen productos financieros como tarjetas de crédito o préstamos personales los cuales han sido adquiridos en su mayoría en los últimos 3 años.

Cabe señalar que los financiamientos que ha obtenido la asociación de parte de entidades financieras se han dado a través de sus miembros. Es así que por ejemplo, a finales del 2016, el Sr. Yauri obtuvo un préstamo de Crediscotia con el objetivo de adquirir insumos para la producción y para mejoras en la infraestructura. Los asociados indican que otra entidad a la que acudieron fue el banco Scotiabank. Asimismo, mencionan que los préstamos han sido pagados con las ganancias del negocio de las truchas.

Cabe señalar que el acceso al financiamiento a través del sistema financiero formal se puede ver limitado debido a la distancia, al desconocimiento de los procedimientos, a la falta de garantías y a la falta de productos financieros diseñados para los fines específicos que persigue la asociación.

2.2. Análisis de variables sociales

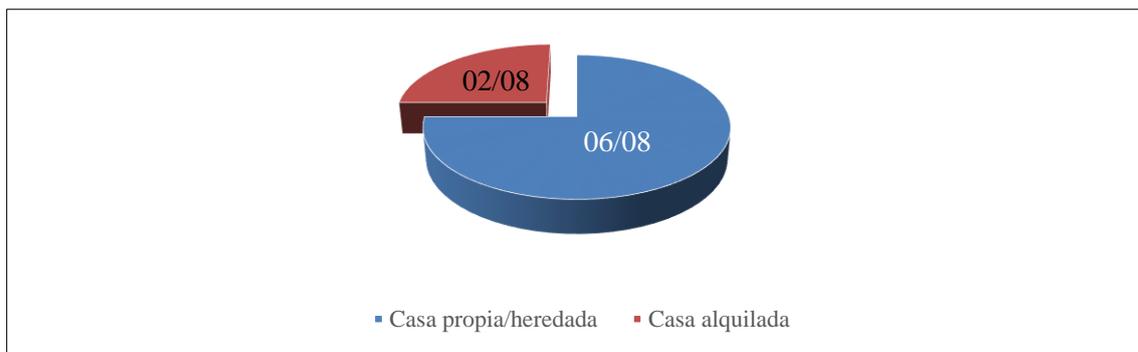
En la presente sección, se analizarán las variables sociales: vivienda y acceso a servicios básicos, salud, educación, empoderamiento de la organización y autoestima de los acuicultores. Este análisis se realizará para determinar si la intervención de la empresa ESC causó un impacto positivo en el desarrollo de la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Se utilizará información proveniente de las entrevistas y encuestas a los productores con el fin de analizar la situación actual y anterior a la intervención de la empresa. Para el desarrollo de la presente sección, se entrevistó a: ocho productores de la asociación y el Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa.

Cabe indicar que para las variables vivienda y servicios básicos, y salud se han dividido a los productores en cuatro grupos según el distrito en donde viven, todo ello con el fin de distribuir mejor los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas a los miembros de la asociación.

2.2.1. Vivienda y acceso a servicios básicos

Según los resultados de la encuesta, se observa en el gráfico siguiente que 06/08 asociados tienen casa propia/heredada, mientras que 02/08 asociados manifestaron tener casa alquilada.

Figura 12: Tenencia de la vivienda



Asimismo, se conoce que 03/08 asociados tienen la propiedad de más de una vivienda debido a que heredaron la casa de sus padres y a la vez adquirieron una propiedad para su esposo/a e hijos. A raíz de las encuestas, se conoce también que dichas casas están ubicadas en provincias diferentes, tal es el caso de la asociada Ruth Yauri, la cual posee una casa en el Centro poblado de Arcata y otra en el Centro de la ciudad de Arequipa; y la asociada Carmen Yauri, la cual posee una casa en el distrito de Orcopampa y otra en el Centro de la ciudad de Arequipa. Para fines de la presente investigación, se realizará el análisis de la vivienda en la cual los asociados ocupan la mayor cantidad de su tiempo.

Es importante señalar que las viviendas de los asociados en el sector rural tienden a combinar materiales para la construcción de los pisos, paredes y techos de sus viviendas. Así, se observa que 03/08 productores, entre ellos la Sra. Ruth Yauri, la Sr. Marisa Huamaní y la Sra. Carmen Yauri, utilizaron una combinación de adobe y ladrillo para la construcción de las paredes de su vivienda. Igualmente, combinan los materiales de tierra y cemento para la elaboración de los pisos.

Para presentar la información de una forma ordenada, se ha creído conveniente organizarla en cuatro niveles según el distrito donde vive cada asociado (Cayarani, Orcopampa, Paucarpata y Socabaya).

a. Distrito de Cayarani

En la actualidad, la vivienda del Sr. César Yauri tiene piso de mayólica y pared de cemento. Él comenta que remodeló el piso y la pared de su vivienda hace 3 años con el fin de

aumentar el nivel de seguridad y confort en su hogar. Asimismo, hace algunos meses ha adquirido un inodoro que no está siendo utilizado en la actualidad. Por otro lado, el asociado menciona que desde hace 10 años se abastece de agua potable a través de una red pública dentro de su vivienda y posee alumbrado eléctrico. De igual forma, señala que en el 2016 equipó su hogar con una nueva refrigeradora (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

Por su parte, el asociado Maximiliano Totocayo menciona que anteriormente el techo de su vivienda era de adobe, y que hace un par de años lo cambió por calamina. Asimismo, comenta que hace tres años construyó un silo propio para su hogar; antes él se prestaba el servicio higiénico de un vecino de su localidad. Por otro lado, el asociado afirma que gracias a su inserción en el negocio de las truchas, se ha hecho posible la construcción de más habitaciones dentro de su vivienda. Así, el Sr. Maximiliano comenta que ha construido un nuevo cuarto para sus hijos con el fin de darle mayor comodidad a su familia (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

El Sr. Alipio Yallerco afirma que debido a las condiciones climáticas y para asegurarse un mayor confort térmico, se vio en la necesidad de realizar mejoras en su hogar, una de ellas fue la colocación de un tumbadillo y calamina en el techo de su vivienda. Esta modificación se llevó a cabo hace 3 años y pudo ser posible gracias a las ganancias obtenidas a partir del negocio de las truchas, lo cual también estaría vinculado con la intervención de la empresa para el crecimiento del negocio (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

A partir de los resultados de las entrevistas y encuestas a los tres asociados, se puede visualizar que en general han experimentado una mejora en la infraestructura de sus viviendas. Asimismo, manifiestan que debido al crecimiento del negocio de las truchas ellos cuentan con un mayor presupuesto para invertir en sus hogares (comunicación personal, 02 de junio, 2017). Debido a que la intervención de la empresa se llevó a cabo durante el mejoramiento de las viviendas de los asociados antes mencionados, se podría afirmar que su participación ha tenido efectos positivos en la calidad de vida de los mismos.

b. Distrito de Orcopampa

A partir de las entrevistas realizadas a los asociados que residen en el distrito de Orcopampa, se puede evidenciar también un mejoramiento en el material de construcción de sus viviendas. La Sra. Marisa Huamaní menciona que antes tenía paredes de piedra y techo de paja en su vivienda; en la actualidad ella posee un techo de calamina y paredes de adobe mezclado con ladrillo. De igual forma, hace tres años, la asociada equipó su hogar con un nuevo televisor. Ello muestra que, conforme mejoraba su situación económica, iba destinando un mayor presupuesto para su vivienda y para el disfrute de ciertas comodidades (comunicación personal, 01 de junio, 2017).

Por otro lado, la asociada Carmen Yauri menciona que instaló paneles solares en su vivienda para abastecerse de alumbrado eléctrico. Ella comenta que antes de contar con los paneles usaban velas o lámparas de kerosene, y a raíz de este cambio se han elevado sus estándares de vida y comodidades. Asimismo, la asociada menciona que, al igual que el Sr. Maximiliano, se ha hecho posible la construcción de una habitación más en su hogar (comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

En el caso de la Sra. Eudocia Herencia, se conoce que antes el techo de su vivienda era de calamina y ahora ella puede disfrutar de un mayor confort térmico al poseer un techo de cemento. Asimismo, señala que actualmente su vivienda tiene pisos de cerámica. Esto supone un gran mejoramiento en la calidad de vida de ella y su familia debido a que hasta hace algunos años alquilaba una vivienda con piso de tierra y con menos comodidades con las que ahora sí cuenta (comunicación personal, 01 de junio, 2017).

Estos resultados nos indican que ha habido un cierto nivel de mejoramiento en las estructuras de sus viviendas, pudiéndose afirmar que la relación comercial con la empresa ESC ha contribuido a dicha mejora.

c. Distrito de Paucarpata

El asociado Antonio Pacta manifiesta tener una casa alquilada ubicada en el distrito de Paucarpata en la provincia de Arequipa. Los resultados de la encuesta de asociado indican que el material principal de su piso es la mayólica. Asimismo, el techo y las paredes de su vivienda son de ladrillo y cemento, lo cual le permite gozar de cierta satisfacción respecto a la seguridad de su hogar. El asociado menciona que hace un par de años vivía en Orcopampa con sus padres y con menos comodidades. Sin embargo, en la actualidad, ha visto mejoradas sus posibilidades para alquilar una vivienda como la descrita anteriormente (comunicación personal, 03 de junio, 2017).

d. Distrito de Socabaya

La asociada Ruth Yauri tiene domicilio en el distrito de Socabaya en la provincia de Arequipa. Ella señala que el material principal del piso de su vivienda es el cemento. Asimismo, indica que las paredes y el techo de su vivienda son de material noble (ladrillo y cemento).

De igual forma, es importante señalar que la asociada planea construir un segundo piso a su vivienda, lo cual demuestra que tiene el capital necesario para realizar tal construcción. Ella indica que el nivel de satisfacción respecto a la seguridad de su hogar es 4 en una escala del 1 al 6 (comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

Por último, tanto el asociado Antonio Pacta como la asociada Ruth Yauri disponen de todos los servicios básicos dentro de su vivienda, estas son alumbrado eléctrico, red pública y baño dentro de su vivienda.

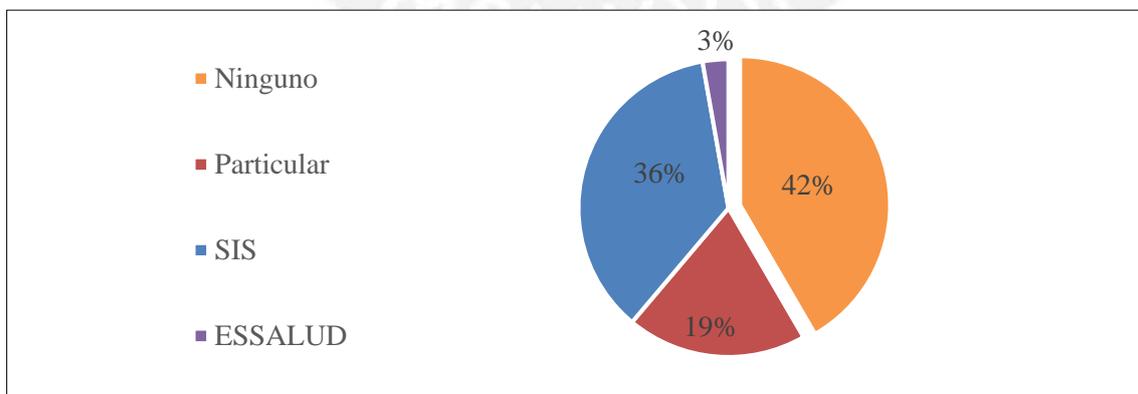
Así, a raíz de las entrevistas a los asociados, se percibe en general una mejor calidad de vida al contar con una infraestructura más adecuada con acceso a servicios básicos y ciertas comodidades. La mayoría de las viviendas está equipada con radio y televisión con cable, lo cual demuestra que ha habido una mejora económica a raíz del crecimiento del negocio de las truchas, y a pesar de que tal progreso no puede atribuirse exclusivamente a la intervención de la empresa, se puede alegar que sí ha influido en dicha mejora.

2.2.2. Salud

Para poder analizar de manera ordenada, se ha decidido dividir a los asociados en grupos según su lugar de residencia, los cuales se han identificado como: Cayarani, Orcopampa, Paucarpata, Socabaya. Esto se realizará con el fin de identificar el acceso a la salud que poseen los asociados y observar qué tan relacionado está con la relación comercial con la empresa. Posteriormente se desarrollarán los efectos directos de las capacitaciones en materia de salud, higiene y alimentación que impartió la empresa.

En lo concerniente a la variable salud se ha tomado en cuenta la situación de los asociados y sus familiares para conocer, de manera global, la cantidad de personas que gozan de determinado tipo de seguro. Es así que, como se puede observar en la siguiente figura, la mayoría de personas que depende de la actividad de la asociación posee algún tipo de seguro, representando un 58%. Por otro lado, el 42% restante no se encuentra asegurado por ninguna institución.

Figura 13: Tipos de Seguro de Salud de los asociados y sus familias



Cabe resaltar que el 42% que representa a las personas que no tienen seguro de salud está conformado por los integrantes de 4 familias pertenecientes a la asociación. De igual manera el 36% representa a 2 familias integrantes de la asociación. Por último, el 19% de personas que se encuentran aseguradas de manera particular, está compuesto por una única familia de gran tamaño.

a. Distrito de Cayarani

En este distrito, en el cual habitan 3 asociados, el Sr. César Yauri es el único que posee seguro particular. Él indica que este seguro de salud lo ha obtenido recientemente, hace aproximadamente 8 meses, lo que evidencia que ha sido posible adquirirlo debido a los buenos resultados del negocio de las truchas. Cabe resaltar que este asociado es el único que vive enteramente de la acuicultura y no posee otro tipo de ingresos (Ver Anexo R). Aunque no especificó el nombre de la empresa que le ofreció el seguro, sí indicó que la clínica en la cual se puede hacer efectivo su uso, y aquella a la cual ahora asiste cada vez que se enferma algún integrante de su familia, es la Clínica Alemana Espíritu Santo que se ubica en el Cercado de Arequipa. Este seguro de salud afecta positivamente a sus 5 hijos y su esposa pues él determina que si bien ahora hay un desembolso mayor de dinero, este se ve compensado con la buena atención y la rapidez de su nuevo seguro, ya que indica que su anterior seguro (ESSALUD) demoraba un mes en conseguir la reserva de una cita médica.

Por otro lado, el asociado Maximiliano Totocayo refiere no contar con ningún seguro de salud. Por lo tanto sus 3 hijos de tres, cinco y nueve años de edad, al igual que su esposa, tampoco están cubiertos por algún tipo de seguro. De igual manera, indicó que su familia se atiende en la Posta de Salud de Arcata.

En paralelo, el Sr. Alipio Yallerco pertenece al Seguro Integral de Salud (en adelante SIS) junto con el resto de su familia conformada por su esposa y 6 hijos. Por otro lado, al consultarle por el lugar más frecuente donde se atendía, el Sr. Yallerco respondió era la Posta de Salud de Arcata. Igualmente, indicó que posee este seguro de salud desde hace 3 años.

b. Distrito de Orcopampa

En este distrito residen tres asociadas: Marisa Huamaní, Carmen Yauri y Eudocia Herencia. En primer lugar, tanto la asociada Marisa Huamaní como Carmen Yauri, indican no poseer ningún tipo de seguro de salud. Lo que conlleva a que el esposo y los 5 hijos de la Sra. Huamaní tampoco posean seguro de salud. De igual manera, la hija única de la Sra. Yauri tampoco se encuentra asegurada por alguna entidad.

Por otro lado, la asociada Eudocia Herencia sí posee el tipo de seguro SIS, y gracias a ella, su esposo y sus 3 hijos menores poseen también este tipo de seguro. La Sra. Herencia refiere que recién pudo acceder a este tipo de seguro hace un año atrás, lo que evidenciaría un resultado positivo del negocio de las truchas en los últimos años.

c. Distrito de Paucarpata

En lo correspondiente al distrito de Paucarpata en la provincia de Arequipa, se encuentra que el asociado Antonio Pacta, a la fecha, indica no poseer algún tipo de seguro. Sin embargo, también refiere que cuando tiene problemas de salud él acude a una clínica particular dentro del centro de Arequipa: Clínica Arequipa.

d. Distrito de Socabaya

En lo concerniente a la asociada Ruth Yauri que reside en el distrito de Socabaya, se puede afirmar que posee el seguro ESSALUD desde hace 30 años aproximadamente debido a su trabajo como docente de aula. Gracias a esto, la asociada refiere poder atenderse en el Hospital Melitón Salas en su mismo distrito. De igual manera refiere que su hija de 25 años ya no está apta para gozar de este tipo de seguro.

Todo lo anteriormente descrito tiene relación con las consecuencias positivas de tener un negocio acuícola donde uno de sus clientes es una empresa de servicios que apuesta por las compras locales. Si bien los asociados no afirman explícitamente que existe una relación entre su acceso al seguro de salud y la influencia de la empresa, sí se podría afirmar que las ganancias obtenidas gracias a esta relación comercial contribuyen a pagar su seguro de salud. Es así que casos como el del Sr. Yauri, la Sra. Herencia y el Sr. Yallerco, en donde poseen su seguro de salud desde hace 8 meses, 1 año y 3 años respectivamente, evidencian una mejora adquisitiva que están dentro de los 3 años en los cuales la empresa tuvo acción mediante sus prácticas de valor compartido. Lo que evidencia la influencia de la misma sobre los beneficios a los que puede acceder la asociación.

e. Capacitaciones de la empresa ESC

En los siguientes párrafos se tomará la opinión de la asociación acerca de las acciones, que tuvo la empresa para con ella, en materia de salud. Es así que, el Sr. Maximiliano Totocayo refiere que las capacitaciones y exigencias en temas de higiene de la empresa han calado hasta el ámbito familiar. Ya que él ahora también exige a sus hijos, les indica que deben lavarse las manos e incluso ellos mismos, como padres, ya no se lavan como antes, sino con mayor cuidado.

Cuando se le pregunta por las máximas de la empresa y los demás mensajes que han recibido, el asociado refiere: “más que todo, limpieza no más nos dice; cómo podemos enseñar a

nuestros hijos, cómo podemos vivir en la comunidad, qué ejemplos podemos dar” (comunicación personal, 31 de marzo, 2017). Esto evidencia el efecto que la empresa busca con sus capacitaciones y, de igual manera, el alcance que tuvo puesto que al consultarle sobre los efectos de estas capacitaciones sobre su familia, el Sr. Totocayo indica que ahora “cuando nos cocinamos, nos tenemos que cocinar bien limpio, como hemos recibido capacitaciones entonces tenemos que lavar bien el balde, la trucha, el arroz, las papas” (comunicación personal, 31 de marzo, 2017). Igualmente, el Sr. Alipio Yallerco indicó que también ha adquirido buenas prácticas para lavar sus alimentos por parte de la empresa: “Exacto, esa es la desinfectación. Sí, lo hacemos. Anteriormente, pues lavabas en la pileta y listo ya a la sartén, ahora un poquito así. Utilizamos cloro, al menos para lavar” (comunicación personal, 31 de marzo, 2017).

En paralelo, el Sr. Totocayo afirma haber recibido capacitación acerca de una alimentación nutritiva y balanceada ya que: “el mejor alimento había sido para los niños las verduras y después las frutas y las truchas. Y esos alimentos no podemos lavar con agua nomás, sino también tenemos que clorar antes de consumir” (comunicación personal, 31 de marzo, 2017).

De esta forma, el Sr. Totocayo ha aprendido las prácticas saludables que le ha mostrado la empresa ya que afirma lo siguiente: “Como ya hemos visto cómo hacen, cómo lavan las truchas, la carne, entonces igual nosotros hacemos. Mejor es, porque mis niñitos casi no se enferman” (comunicación personal, 31 de marzo, 2017). Por último, cabe resaltar que el Sr. Totocayo también indica que la empresa ha capacitado al albergue local, donde comen la mayoría de los niños de Arcata, en temas de higiene en la cocina para evitar las enfermedades estomacales.

2.2.3. Educación

Para realizar el análisis de la variable educación, se utilizará la información proveniente de las entrevistas y encuestas a los asociados. No será necesario el uso de otras fuentes debido a que se ha creído conveniente hacer el análisis comparativo del nivel educativo de los productores con el de sus hijos; para ello se utilizará información específica del caso. A continuación, se presenta un gráfico detallando el nivel educativo alcanzado por los miembros de la asociación.

Tabla 21: Nivel educativo alcanzado al 2017

Nombre del asociado/a	Nivel educativo alcanzado
Marisa Huamaní	Sin estudios
Maximiliano Totocayo	Primaria completa
Alipio Yallerco	Secundaria incompleta
Eudocia Herencia	Secundaria incompleta
Carmen Yauri	Secundaria completa
Antonio Pacta	Secundaria completa
César Yauri	Educación técnica completa
Ruth Yauri	Superior Univ. completa

Como se puede ver en tabla anterior, la frecuencia se da en el nivel educativo secundaria completa e incompleta, habiendo cuatro asociados ubicados en ese nivel. De igual forma, también existe un asociado que no tiene ningún nivel académico, y dos asociados que tienen una educación superior, ya sea no universitaria o universitaria.

En el caso de la asociada Marisa Huamaní, ella comenta que tiene cinco hijos, y todos ellos están cursando la primaria y secundaria en un colegio público. Así, se puede evidenciar que los hijos de la asociada han tenido mayores oportunidades para acceder a un nivel educativo superior al de su madre. De igual forma, ella y su esposo fomentan el estudio en sus hijos para que culminen con éxito el nivel académico (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

Por otro lado, el Sr. Maximiliano Totocayo, el cual ha alcanzado el nivel de primaria completa, tiene tres hijos menores de edad, de nueve, cinco y tres años; el hijo mayor en la actualidad cursa el nivel de primaria en un colegio público en el Centro Poblado de Arcata. Él nos comenta que tiene aspiraciones con respecto a la educación de sus hijos, es decir planea hacer que todos culminen la primaria y secundaria, ya sea en un colegio público o particular (comunicación personal, 03 de junio, 2017).

La asociada Ruth Yauri comenta que su hija de 25 años ha culminado con éxito la carrera de enfermería en una universidad pública en Arequipa, y actualmente se encuentra ejerciendo dicha profesión. En el caso de la asociada Eudocia Herencia, ella indicó no haber terminado el nivel secundario, a diferencia de su hijo de 15 años que está próximo a culminar la etapa escolar (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

A través de los resultados de la entrevista, se pudo advertir que cada vez más los hijos de los asociados en el distrito de Cayarani buscan mejores oportunidades en la ciudad de Arequipa para superarse social y económicamente. Tal es el caso del hijo de la Sra. Eudocia Herencia, el cual nació y cursó sus estudios secundarios en el distrito de Orcopampa y que actualmente se encuentra trabajando como diseñador gráfico en la ciudad de Arequipa.

De igual forma, se puede afirmar que el incremento en los ingresos de los asociados ha contribuido positivamente a la formación escolar de sus hijos debido a que son más las posibilidades que tienen de culminar el nivel secundario e incluso cursar estudios superiores.

2.2.4. Empoderamiento de la organización

Antes de abordar el análisis de la variable social empoderamiento, es necesario delimitar la definición de la misma. Según la Real Academia Española [RAE] (2017), empoderar es “conceder poder a un colectivo desfavorecido socioeconómicamente para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida”. Dicho poder se puede expresar en el control de

determinados recursos (económicos, información y comunicación, conocimiento, organización, entre otros), en la fuerza (capacidades) y en la solidez (unidad alrededor de un proyecto, estrategia y organización) de un sujeto colectivo (Iturralde, 2005). Entonces, el término empoderamiento engloba o se relaciona con la capacidad de ejercer el poder y la disposición de recursos para crear y poner en práctica decisiones que afectan los resultados importantes de la vida de un grupo social (Global Alliance for Clean Cookstoves, 2015). A continuación, se analizará el rol de la empresa ESC para el desarrollo del empoderamiento de los asociados.

Debido a las exigencias del mercado local, nacional e internacional, la Asociación de Acuicultores Arcoíris se ha visto en la necesidad de mejorar sus estándares de calidad a través de la obtención de certificaciones en el producto y en el proceso. Así, el asociado Antonio Pacta comenta que obtener la certificación en la sala de eviscerado permitirá la diversificación de sus ventas a otros mercados fuera de Orcopampa, como la ciudad de Arequipa, Cuzco y Tacna (comunicación personal, 02 de abril, 2017). Para lograr ello, los asociados, especialmente los que participan en el proceso productivo, necesitan recibir capacitaciones técnicas en una diversidad de temas como alimentación de la trucha, calidad del agua, construcción de estanques, producción de alevines, procesado de la trucha, comercialización, entre otros.

A lo largo del crecimiento de la asociación, los productores han recibido apoyo por parte de entidades tanto públicas como privadas. La asociada Ruth Yauri menciona que el programa Sierra Sur del gobierno de Alejandro Toledo los capacitó técnicamente y además les cedió instrumentos para el negocio de las truchas. A continuación, se presentarán dos gráficos en los cuales se expone la opinión de los asociados acerca de las entidades y temas en que han sido capacitados.

Figura 14: Entidades que capacitaron a la asociación

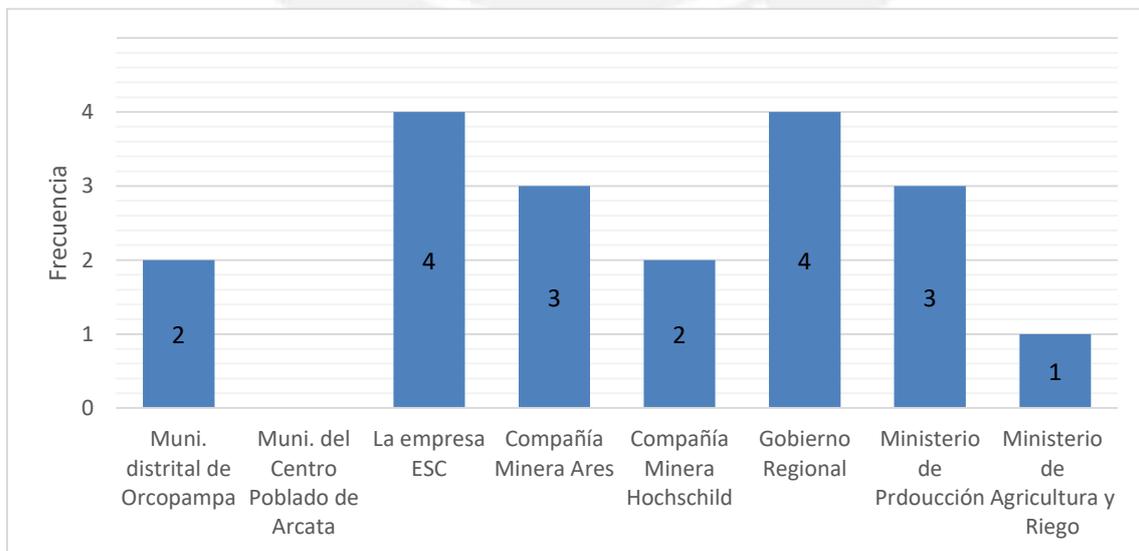
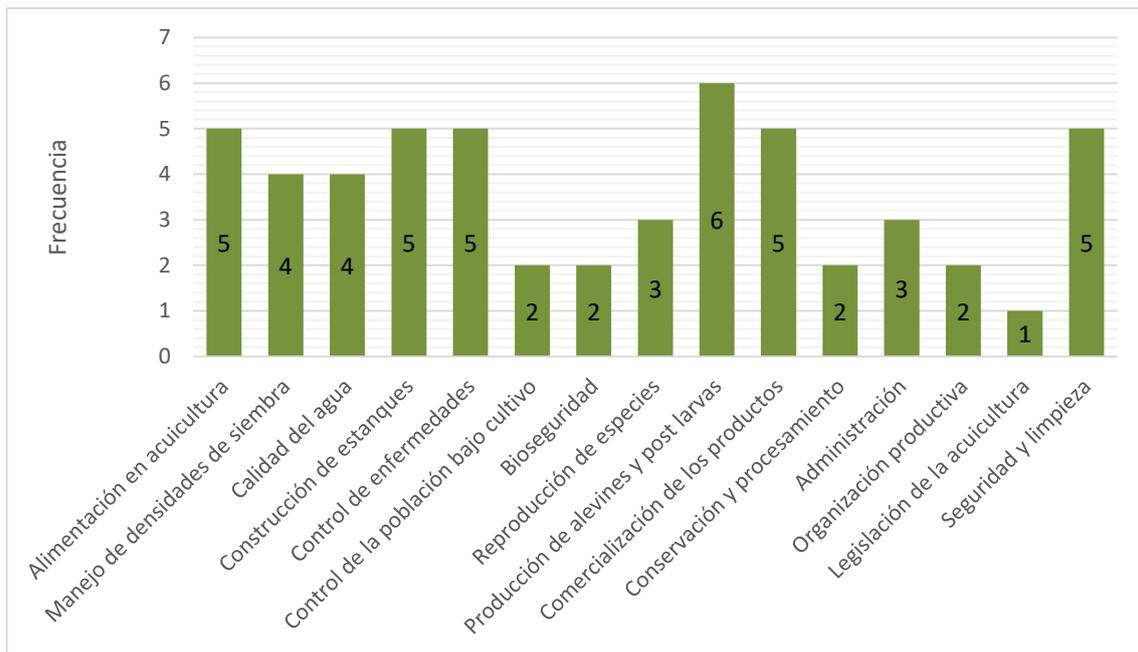


Figura 15: Temas en que la asociación ha recibido capacitación



A raíz de los resultados de la encuesta, como se visualiza en la Figura 14, se conoce que los asociados identifican a la empresa ESC y al Gobierno Regional como las entidades que han proporcionado mayor capacitación técnica, siendo la primera la organización que ha dado la capacitación más valorada al producir mayores impactos positivos en el negocio, según los resultados de la entrevista.

La empresa ESC ha brindado capacitación sobre el diseño y flujo de procesos en la sala de eviscerado. Estas capacitaciones, las cuales se impartían diez minutos antes o después del proceso, consistían en la correcta manipulación de la trucha, el agua y los utensilios. Igualmente, la empresa proveía de asistencia técnica de supervisores de calidad para el monitoreo, levantamiento de observaciones y mejoramiento de los estándares de producción de los asociados.

A continuación, se procederá a mostrar las impresiones y opiniones de los asociados con respecto a dichas capacitaciones. La asociada Ruth Yauri comenta que la empresa ha tenido ciertas exigencias con respecto a la calidad del producto, lo cual es visto como algo positivo debido a que de esta forma la asociación podrá cumplir los requerimientos de otros mercados más grandes. Asimismo, es importante indicar que antes de la intervención de la empresa no se realizaba algún proceso adicional, además del lavado de la trucha; y solo después de su participación, se generó un valor agregado al producto al incluir procesos como el eviscerado, desescamado y refrigerado del mismo. De esta forma, la asociada reconoce que la empresa proporcionó asistencia técnica, y solo después de la incorporación de los procesos antes

mencionados, la empresa consolidó el acuerdo comercial con la asociación. En la actualidad, las capacitaciones y las nuevas técnicas también se utilizan para vender a plazas de Orcopampa y Arequipa (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

En este punto también es importante indicar los resultados de la entrevista con el Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa. A continuación, se presentarán algunos extractos de su entrevista:

Volviendo al tema del “Supply Chain” justamente tiene este propósito de desarrollar productores locales, convertirlos en proveedores de la [empresa ESC] pero no únicamente en proveedores de la [empresa ESC] sino que también puedan articularse al mercado local con una oferta más competitiva y en donde justamente se destaquen cuáles son las ventajas (comunicación personal, 28 de octubre, 2016).

Estamos trasladando y compartiendo el conocimiento y el valor que nosotros tenemos respecto de cómo necesitamos que los insumos sean entregados a un productor que tiene un potencial de convertirse en un proveedor nuestro y de esa manera se articula a nuestro mercado y también se articula a un mercado más grande porque al vendernos a nosotros, guardando los estándares de calidad que tenemos, él podría articularse a un supermercado, a un restaurant o hotel que le pida algún tipo de requisito similar al nuestro y él podría decir “yo tengo como cliente a la empresa”. (Comunicación personal, 28 de octubre, 2016).

Este último punto mencionado por el Gerente, se relaciona con lo que el asociado César Yauri manifestó en su entrevista. Él señala que una de las razones por las que se hicieron ganadores del concurso PROCOMPITE, fueron las relaciones comerciales con la empresa ESC. Durante la presentación de la trucha arcoíris, la asociación expuso fotos y videos sobre el momento exacto en el que se hacía la entrega de la trucha procesada a la empresa. El asociado considera que el ser proveedor de un cliente grande ha influido en gran medida para que ellos consigan el mayor puntaje y ganen el concurso. En ese sentido, el asociado manifestó sentirse muy agradecido con la empresa. De igual forma, sostiene que para ser proveedor de la empresa han tenido que cumplir requisitos exigentes en cuanto a la calidad y manejo del producto. En seguida, se mostrará un extracto de su entrevista:

Porque ser proveedor de la [empresa ESC] no es cualquiera, es bien difícil; nos han puesto, para ser proveedores, mil obstáculos y carísimos. Por ejemplo mandar un análisis de la trucha a un laboratorio de Lima BIOS [...] Que el RUC, que la boleta, que la factura, todo al día pero ha habido secuencias, pasos que dar, cada vez nos observaban una cosa,

nos levantamos y otra y otra. Ha pasado casi un año de negociación para ser proveedor de [la empresa ESC] (comunicación personal, 01 de abril, 2017).

A pesar de que las condiciones de la empresa fueron exigentes, el asociado César no lo considera como algo negativo sino como prácticas y reglas necesarias para mejorar la calidad de su producto y dinamizar las ventas. El asociado indica que se levantaron todas las observaciones para adecuarse a las normas técnicas estipuladas por el área de calidad de la empresa. Cabe señalar que, la asociación tuvo que acudir a otras entidades para informarse acerca de cómo lograr tales requerimientos de la empresa. Así, el Sr. César comenta que la asociación recurrió al Ministerio de Producción para buscar asesoría de los ingenieros pesqueros y biólogos acerca de la calidad del agua, bioseguridad, entre otros aspectos (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

Por otro lado, el asociado Maximiliano Totocayo señala que durante las capacitaciones proporcionadas por la empresa se recalca constantemente el orden y la limpieza. Así, los productos y utensilios debían ser manipulados siguiendo las normas de aseo e higiene determinadas por ella. Igualmente, los asociados que participaran durante el procesado de la trucha debían asearse previamente, desinfectar los implementos con cloro y lejía, y utilizar la indumentaria requerida (botas, mandiles, guantes y mascarillas), todo ello con el fin de no contaminar los productos a ser vendidos. A continuación, se presentará un extracto de su entrevista:

Claro, nos dijo... nosotros nomas con agua lavábamos y nos dijo que eso no era suficiente para consumo humano. Claro a veces agarrábamos la víscera de la trucha y no lo aseábamos con cloro, con eso estábamos contaminando al producto y ahora en este campo [la empresa ESC] nos ha dado cloro, cómo utilizar, todo nos ha enseñado y ahí ya hemos aprendido; y más bien ya lo hacemos limpio (comunicación personal, 01 de abril, 2017).

Asimismo, el asociado Maximiliano identifica a la empresa como el cliente más grande que han tenido hasta la actualidad, además considera que sus capacitaciones han sido las más valiosas debido a que a través de ellas han podido mejorar la calidad del proceso y el producto. Es importante destacar que las prácticas de orden y limpieza han trascendido a la familia, es decir los asociados enseñan a sus hijos y esposa/o acerca de la limpieza y el aseo personal. El Sr. Maximiliano comenta que antes de consumir los alimentos lava las manos de sus hijos pequeños y desinfecta las verduras con cloro. Al respecto, el Sr. Alipio Yallerco comenta que las capacitaciones de la empresa también han impactado a nivel personal y familiar; él señala que es importante transmitir lo aprendido hacia el entorno próximo familiar (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

En contraposición a los comentarios antes mencionados, la asociada Carmen Yauri señala que la empresa no ha causado un impacto significativo para el desarrollo de la asociación y que el crecimiento de la misma se le atribuye solo al esfuerzo de los asociados. La Sra. Carmen percibe a la empresa como un comprador más de la asociación que no ha brindado un apoyo, ya sea a través de recursos tangibles o intangibles, de forma desinteresada. Asimismo, señala que las capacitaciones brindadas no han causado un cambio relevante para la mejora del producto debido a que estas solo consistían en el lavado y manipulación de las truchas (comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

A pesar de ello, la mayoría de los asociados reconoce que las asistencias técnicas de la empresa han permitido mejorar los estándares de calidad de su producto y por tanto diversificar sus ventas a otros mercados. Asimismo, se conoce que la empresa impulsó a la asociación a obtener las certificaciones necesarias en el producto y el proceso. El asociado Antonio Pacta menciona que en los primeros acercamientos con la empresa, esta se mostraba interesada en comprar la trucha de la asociación solo si es que se cumplían con los estándares de calidad requeridos, lo cual significaba realizar el análisis de la trucha en un laboratorio de Lima (comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

De igual forma, el asociado César Yauri comenta que dicha certificación del producto se gestionó y obtuvo hace 4 años. Él señala que los beneficios principales de obtener tal certificación son que a través de ella se puede vender un producto garantizado y saludable para el consumo humano al tener un alto contenido nutricional (omega 3 y 6). Asimismo, indica que la asociación está próxima a certificar la sala de eviscerado (comunicación personal, 02 de junio, 2017).

Finalmente, cabe señalar que el desarrollo y empoderamiento de la organización también es reconocido por la empresa ESC que señala, a través de su Gerente de Desarrollo Sostenible, que la asociación se convirtió en una fuente de empleo, con participación de mujeres y con una expansión significativa, resaltando que es algo que no esperaban que se diera de manera tan exitosa (comunicación personal, 28 de octubre, 2016).

2.2.5. Capacidad emprendedora de los asociados

Conforme la Asociación de Acuicultores Arcoíris ha ido creciendo y posicionándose en el mercado local, los asociados han visto ampliadas sus posibilidades para emprender nuevas iniciativas fuera y dentro del negocio de las truchas. Así, el Sr. Antonio Pacta comenta que hace 3 años después de su incorporación en la asociación, ha incursionado en otros negocios, tales como la apertura de un restaurante, una cabina de internet, un taller de pintura de carros y una agencia de diseño gráfico.

A los 19 años, después de haber laborado como mesero en algunos restaurantes de su localidad, decidió abrir un restaurante en el distrito de Orcopampa. A pesar de que, el negocio fracasó un año y dos meses después a raíz de los conflictos socio-ambientales del lugar, este trabajo le permitió ganar experiencia laboral lo cual influiría en el éxito de sus próximos negocios. Él comenta que participó en un concurso gastronómico por el aniversario de su localidad, quedando en el cuarto puesto con la presentación del plato típico Trucha Arcoíris (comunicación personal, 04 de junio, 2017).

Otro negocio propio que abrió fue la cabina de Internet. Aquel negocio también fracasó debido a que no tenía el conocimiento ni el capital suficiente para seguir operando. El tercer negocio fue el taller de pintura de carros; sí bien este negocio fue rentable, demandaba mucho tiempo y recursos, y por ende tuvo que cerrarlo (comunicación personal, 04 de junio, 2017).

Por otro lado, la agencia de diseño gráfico se creó hace un año y sigue funcionando hasta la actualidad. Es un negocio conformado por 4 trabajadores, entre ellos el fundador/administrador (Sr. Antonio Pacta), el oficinista, el fotógrafo y el profesional en marketing. La agencia le proporciona el servicio de publicidad a la Asociación de Acuicultores Arcoíris; entre los servicios suministrados está la creación del logotipo actual de la asociación, algunas gigantografías sobre todo para los concursos a los que han participado, tarjetas de presentación, invitaciones, afiches, boletos informativos, entre otros. Asimismo, el Sr. Antonio mencionó que están próximos a hacer el diseño de los uniformes de los asociados (comunicación personal, 04 de junio, 2017).

De igual forma, el asociado indica que dicho emprendimiento ha influido y lo sigue haciendo en el desarrollo de la asociación, debido a que se está comenzando a darle la importancia debida a las campañas de publicidad respaldadas en una buena estrategia de marketing y branding (comunicación personal, 04 de junio, 2017).

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la asociación ha funcionado como un insumo o impulso para el florecimiento de emprendimientos propios, los cuales a su vez han retornado para crear valor en favor a la asociación, generándose una suerte de círculo virtuoso. Dicho de otra forma, la pertenencia a la asociación ha generado en los asociados mayor confianza y motivación para desenvolverse como creadores de sus propios negocios, los cuales a su vez, en el caso del restaurante y la agencia de diseño, han causado beneficios económicos a la asociación. De igual forma, es importante señalar que la intervención de la empresa ha sido anterior a los negocios del Sr. Antonio antes mencionados. A pesar de que, no se podría demostrar una relación directa entre la presencia de la empresa y el éxito de su emprendimiento personal, sí se podría afirmar que ha influido de forma indirecta en el crecimiento de sus iniciativas empresariales.

Por otro lado, el señor César Yauri comenta que en el año 2012 la asociación participó en una rueda de negocios en Brasil. En aquella oportunidad, no se logró a dar el acuerdo comercial debido a los altos requerimientos de los brasileños en cuanto a calidad, cantidad y continuidad del producto (comunicación personal, 04 de junio, 2017). Sin embargo, el asociado continúa trabajando hasta la actualidad en la creación y ejecución del plan para la exportación de la Trucha Arcoíris. Esta aspiración se originó a partir del vínculo comercial con la empresa de servicios, debido a que esta última impulsó a la asociación a que genere un producto con un valor agregado. En este punto también se podría encontrar una relación indirecta entre la intervención de la empresa y el desarrollo de la asociación con miras hacia la exportación.

Asimismo, también es importante mencionar que la Asociación de Acuicultores Arcoíris viene realizando los esfuerzos necesarios para impulsar el crecimiento de las demás asociaciones pertenecientes al Consorcio Sumac Trucha. Dicho emprendimiento colectivo se hace posible gracias al desarrollo de la misma asociación a nivel técnico, productivo y económico; esto último también podría vincularse a la participación indirecta de la empresa.

3. Alcance de la aplicación de valor compartido

El objetivo principal de la investigación, planteado al inicio, fue el de analizar el alcance del enfoque de valor compartido de la empresa ESC a partir de la implementación de prácticas que buscan generar un impacto en el desarrollo de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como en la generación de beneficios para la misma empresa. En este análisis se determinará si finalmente se logró alcanzar la condición de ganar-ganar, en la cual se fortalece la competitividad de la empresa y genera beneficios económicos y sociales en favor de la comunidad donde la empresa opera (Porter & Kramer, 2011).

Es necesario recordar la definición propuesta en el capítulo de marco teórico acerca del valor social. El valor social es el impacto generado en las poblaciones más desaventajadas, de tal forma que se fomente su inclusión, se mejore su calidad de vida y se influya directamente en la satisfacción de sus necesidades.

Se procederá a analizar el alcance de la aplicación de valor compartido, en primer lugar, en favor de la asociación y, en segundo lugar, en favor de la empresa ESC. El análisis para la asociación se dividirá en dos partes: valor económico y valor social; por otro lado, el análisis para la empresa tendrá un solo enfoque: el valor económico.

A continuación, se analizará el valor económico creado para la asociación enumerando los tipos de prácticas de valor compartido que implementó la empresa, las cuales fueron cinco. El primero de ellos es Inversión en la mejora continua, en la cual la empresa refirió tres prácticas

puntuales: asistencia técnica, cesión de materiales y equipos y asistencia en temas comerciales. De las cuales no cumplió con lo estipulado en asesoría en temas comerciales pero sí con la asistencia técnica y la cesión de materiales y equipos. Gracias a esto y a las herramientas cedidas por la empresa se generó la especialización de la asociación, ya que aprendió e incluyó el eviscerado, desescamado y refrigerado dentro de sus procesos. Es así que la calidad de la trucha arcoíris de los asociados y de su proceso de producción, aumentó considerablemente. Puesto que debían pasar, anualmente, estudios de calidad tanto del agua como de la trucha y así mismo, en cada entrega, el área de calidad de la empresa fiscalizaba los procesos productivos. Todo lo anteriormente descrito generó valor agregado al producto de la asociación de acuicultores, volviéndola más competitiva. Al punto de ser un gran responsable para que la asociación pueda ganar concursos de reconocimiento a su calidad, como en el concurso de PROCOMPITE.

En segundo lugar está el Incremento de compras de productos locales, para lo cual la empresa refería dos prácticas puntuales: aumento del precio por la mejora de la calidad del producto y aumento del volumen de compra. Como se indicó anteriormente la empresa sólo cumplió con el aumento del precio pero no con el aumento del volumen de compra. Esto generó mayores ingresos para la asociación, los cuales pudieron significar inclusive una mayor cantidad de haberse aumentado las compras anuales. Sin embargo, aún dada esta situación se logró revalorizar el producto local de la asociación. Ya que hizo crecer el mercado de truchas y permitió encontrar en él, ingresos alternos al de la ganadería, que venía en descenso. De igual manera esto contribuyó a que los asociados, individualmente, obtengan productos financieros y esto pueda ser utilizado para financiar la asociación y se pague con las ganancias del negocio de truchas.

En tercer lugar se encuentra la Búsqueda de la estabilidad de los proveedores, para lo cual la empresa propuso una estrategia de búsqueda, desarrollo y acuerdo comercial con aquellas unidades locales que tenían potencial de convertirse en proveedores formales de la empresa. Sin embargo, esta actividad se ve interrumpida por el incumplimiento del cuarto tipo de práctica de valor compartido en la segunda parte del año 2016: Pago a tiempo a los proveedores. Debido a esto, la empresa no cumple con poseer un correcto plazo de pago especial para proveedores locales, lo que a su vez debilita la estabilidad de la relación comercial, cortando así el desenvolvimiento de la tercera práctica ya indicada.

El quinto tipo de práctica de valor compartido contemplado por la empresa es el apoyo en el financiamiento. Para esto se indicó haber propuesto el pago quincenal mediante factoring, el cual sí se pactó y se realizó de esta manera; sin embargo, nuevamente el incumplimiento del cuarto tipo de práctica que es el pago a tiempo a proveedores, afecta negativamente el desempeño

de la empresa. De esta forma, afecta también la práctica de apoyo en el financiamiento de la empresa en favor de la asociación.

A continuación se analizará el valor social creado para la asociación. Las prácticas anteriormente indicadas, con los aciertos y desaciertos que poseen, han influido de manera positiva en el desarrollo de la asociación y en el desarrollo individual de cada integrante. Es así que la práctica de asistencia técnica ejecutada por la empresa ayudó a reducir las enfermedades estomacales en los hijos de los asociados. Debido a que la empresa, a través de las máximas de “orden y limpieza” dentro de sus capacitaciones, llegó a influenciar el ambiente familiar de quienes fueron capacitados, los cuales incluyeron las buenas prácticas aprendidas en higiene en la preparación de sus comidas diarias.

De igual manera, gracias a las prácticas empresariales de mejora continua, tales como asistencia técnica y cesión de herramientas, y, en paralelo, el aumento del precio a los proveedores, la asociación puede costear un nivel educativo mayor para sus hijos, pueden acceder y mejorar los seguros de salud de sus familias y pueden garantizar su acceso al crédito tanto personal como para la asociación, lo que retroalimenta todo lo anteriormente dicho ya que con un mayor crecimiento de la asociación se podrá potenciar aún más el valor social creado. Igualmente, estas prácticas mencionadas contribuyeron en el acceso a mejores materiales de construcción para sus hogares en comparación del resto de la comunidad, realizar ampliaciones en sus viviendas o poder afrontar un pago mayor por el alquiler de una casa más segura.

En paralelo, el apoyo en la mejora continua y el aumento de compras a la asociación les ha otorgado mayor visión y mayor capacidad para perseguir sus metas a largo plazo. De esta manera, la asociación ha empezado a capacitar a otras asociaciones dentro de la región en mejoras en el proceso productivo en los que ellos fueron capacitados en un principio, creando así el Consorcio Sumac Trucha. Esto se realiza con la intención de exportar a Brasil, para lo cual son conscientes que deben homogeneizar la calidad de las 15 asociaciones de la zona que participan en este consorcio.

Por otro lado, la mejora del producto de la asociación ha dado cabida a iniciativas individuales que han nacido gracias al fortalecimiento de la capacidad emprendedora de sus integrantes. Es así que algunos miembros de la asociación empezaron el negocio de un restaurant en donde sirven la trucha que ellos producen. Posteriormente también han ganado concursos de comida con platos hechos a base de su propia trucha, lo que promociona la calidad de la trucha de la asociación. Además, las habilidades adquiridas por el asociado que emprende una agencia de diseño gráfico, son puestas en servicio de la asociación para la visibilización de su producto. Ambos ejemplos evidencian una dinámica de círculo virtuoso. Por otro lado, este fortalecimiento

de la asociación generada por las iniciativas individuales de sus integrantes puede beneficiar a la empresa en caso se retome la relación comercial. Ya que con todas las acciones individuales de los integrantes junto con sus logros, la empresa encontraría un colectivo más capacitado y mejor preparado para atender sus necesidades que lo que ella había dejado.

Finalmente, se analizará el valor económico creado para la empresa ESC. Se puede advertir la creación de beneficios en tanto se mejora la competitividad de la empresa y de su servicio ofrecido a la minera. Ya que la inversión en mejora continua, a través de la transferencia de conocimientos técnicos, permitió a la asociación alcanzar los estándares de calidad establecidos por la empresa. De esta forma, se proveyó de un producto bueno y de calidad a la compañía minera. La empresa se vio beneficiada al cumplir con los requerimientos del cliente y al mejorar la experiencia de satisfacción del consumidor. Este último punto también se relaciona con la práctica de compras de productos locales. A través de las entrevistas con el Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa, se concluyó que el nivel de satisfacción de los comensales aumenta a medida que se tiene el conocimiento que el producto es local y fresco. Esto pondría en valor los productos de la zona, causando un impacto significativo en la comunidad. Asimismo, al ser un producto local, la empresa puede percibir eficiencias en los costos debido a que se producen ahorros en el transporte y almacenamiento. Ello también causa un impacto positivo sobre el medio ambiente al reducirse la huella de carbono ante una disminución de la distancia del traslado del producto. Cabe resaltar que las compras de productos locales mejoran la eficiencia de la empresa en costos de huella de carbono.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que existieron deficiencias en la implementación de las prácticas de valor compartido de la empresa ESC, lo cual se refleja en el puntaje obtenido de 0 (cero) en una escala de -8 a +8. Estas deficiencias se evidencian en la suspensión de las relaciones comerciales, en el retraso de los pagos, en la ausencia de aumento del volumen de compras y en la falta de asistencias comerciales. Sin embargo, es posible identificar efectos sociales y económicos positivos producto de la relación entre la empresa y la asociación. Por un lado, la empresa obtuvo los siguientes beneficios: eficiencias en el costo, un precio competitivo y calidad en el insumo. Por otro lado, la asociación pudo fortalecer sus capacidades técnicas lo cual le permitió elevar la calidad del producto y aumentar las ganancias del negocio, lo cual a su vez impactó en el mejoramiento de su calidad de vida. Estos beneficios antes mencionados se obtuvieron gracias al accionar de la empresa complementado con la capacidad emprendedora de la asociación. De igual forma, una mejor implementación de las prácticas de valor compartido pudo haber causado mayor impacto en el desarrollo de la asociación y por ende en el beneficio a largo plazo de la empresa de servicios.

CONCLUSIONES

El presente capítulo muestra las conclusiones derivadas de la pregunta general de investigación a partir del cumplimiento de los objetivos específicos formulados en el Capítulo 1, en función al marco teórico que se presentó en el Capítulo 2, con la metodología que se definió en el Capítulo 5 y en base al análisis que se realizó en el Capítulo 6.

Como respuesta al primer objetivo específico planteado, sobre la descripción de los tres pilares de la teoría de “Creación de Valor Compartido”, se presentaron, en base a la teoría de Porter y Kramer, las principales características de las tres formas de creación de valor compartido: a) Reconcepción de productos y mercados, b) Desarrollo de *cluster* locales y c) Redefinición de la productividad de la cadena de valor. Al respecto, se explicó de manera más exhaustiva la redefinición de cadena de valor enfatizando la importancia del abastecimiento como una forma en que las empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor a la vez que se aseguran un mejor producto, generando de esta forma beneficios para ambos.

Como respuesta al segundo objetivo específico planteado, sobre la descripción del modelo de valor compartido de la empresa ESC, resalta la búsqueda del fortalecimiento y potenciamiento de las capacidades en comunidades rurales lo cual podría llevar potencialmente a una mejora económica y social.

Como respuesta al tercer objetivo específico planteado, sobre la implementación de las prácticas de valor compartido de la empresa, se obtuvieron 3 conclusiones a partir del análisis realizado.

En primer lugar, de la exhaustiva revisión bibliográfica se seleccionaron 6 prácticas genéricas de valor compartido, obtenidas principalmente a partir de la teoría planteada por Porter y Kramer (2011) y de los estudios de valor compartido realizados para optar al grado de magister de Centrum Católica (2017). Estas prácticas se seleccionaron basándose en su relevancia para un estudio de valor compartido centrado principalmente en el abastecimiento de la cadena de valor. De esta forma prácticas como a) pago a tiempo a los proveedores, b) inversión en la mejora continua, c) búsqueda de la estabilidad de los proveedores, d) incremento de compras de productos locales, e) acceso a los insumos y f) apoyo en el financiamiento se consideraron como las más adecuadas para evaluar el valor compartido generado entre la empresa y sus proveedores.

En segundo lugar, se identificó que la empresa ESC se planteó 8 prácticas de valor compartido que se correspondían con 5 de las prácticas genéricas seleccionadas a partir de la teoría: (a) plazo especial de pago a los proveedores locales, (b) asistencias técnicas, c) cesión de materiales y equipos, d) asistencia en temas comerciales, e) desarrollo de relaciones sostenibles

con los proveedores, f) aumento del precio por la mejora en la calidad del producto, g) aumento del volumen y h) *factoring*.

En tercer lugar, a través del diseño de un sistema de evaluación sobre una base cualitativa, se determinó el cumplimiento de las prácticas planteadas por la empresa validando su adecuada aplicación en la realidad. Para ello, luego del análisis pertinente, cada práctica de la empresa se calificó como cumplido, parcialmente cumplido y no cumplido. Dichas calificaciones se asociaron a un puntaje de +1, 0 y -1, respectivamente, donde el peor escenario correspondía a una puntuación de -8 y el mejor escenario a una puntuación de +8. Al respecto, la empresa ESC cumplió la mitad de las prácticas que se había planteado, obteniendo así un puntaje de 0. Si bien este número no es determinante para calificar de manera integral a la empresa, sí evidenció oportunidades de mejora en la implementación de prácticas como a) plazo especial de pago a los proveedores locales, b) desarrollo relaciones sostenibles con los proveedores, c) aumento del volumen y d) asistencias en temas comerciales.

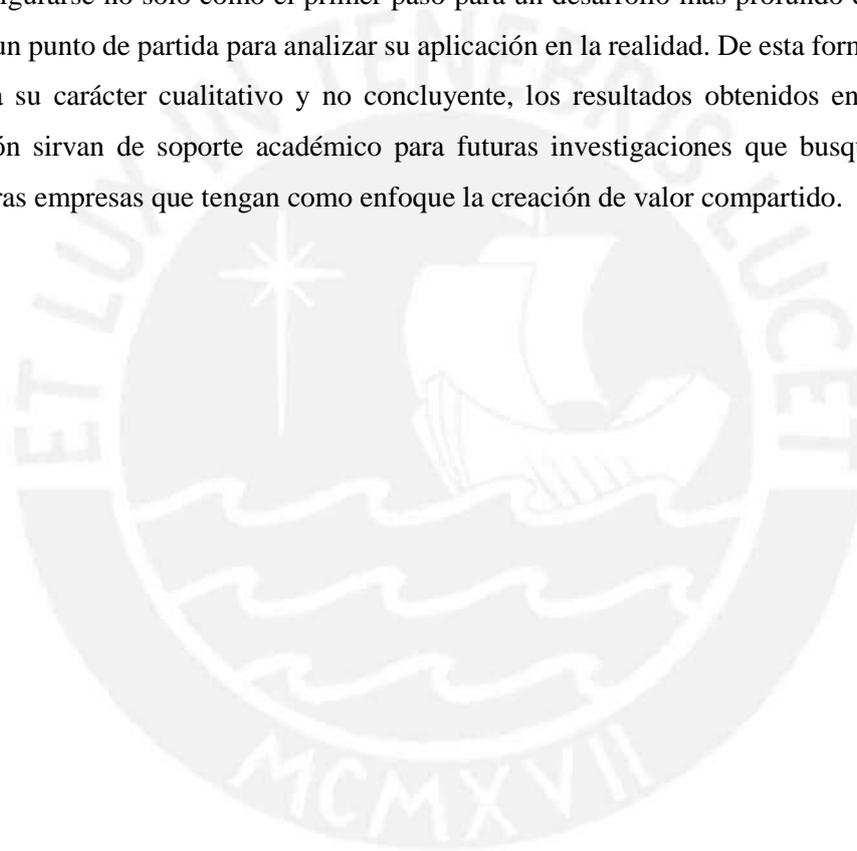
Como respuesta al cuarto objetivo específico planteado, sobre el valor económico y social generado tanto para la asociación como para la empresa ESC, se identificó que la asociación vio mejoras significativas en sus ingresos como consecuencia de la mejora en la calidad de su producto. Esto se dio gracias a que sus capacidades se vieron mejoradas a raíz de las asistencias técnicas, asesorías y capacitaciones recibidas, las cuales fueron compartidas y replicadas no solo en el ámbito familiar de los asociados sino también en otras asociaciones. Finalmente, el valor creado para la asociación se evidenció no solo en la mejora de su competitividad sino también en la mejora de la calidad de vida de sus asociados representada por ejemplo en mejores condiciones de vivienda y mejores oportunidades para sus hijos. Si bien no se puede atribuir el 100% de los efectos generados en la asociación a la empresa, se debe resaltar que su intervención tuvo una contribución y un papel importante.

Por otro lado, para la empresa ESC también se ha creado valor en tanto que reciben un mejor producto por parte del proveedor, generan en cierta medida eficiencias en costos y mejoran su imagen al haber contribuido no solo con el desarrollo de una asociación sino con la comunidad a través de la revalorización de productos locales.

En base a los resultados presentados para cada objetivo específico se estuvo en la capacidad de responder a la pregunta general de investigación y de esta forma cumplir con el objetivo general de la misma. Es así que, respecto a la evaluación del alcance del enfoque de valor compartido de la empresa ESC, pese a que la empresa no cumplió a cabalidad todas las prácticas de valor compartido que se planteó, la aplicación del enfoque sí contribuyó a generar efectos positivos tanto para la asociación como para la propia empresa. No obstante, también se evidencia

que situaciones como el retraso de pagos y la falta de asistencia en temas comerciales y de gestión pueden significar una pérdida de oportunidad para una creación de valor que genere un mayor impacto y que cumpla con ser sostenible en el tiempo.

Finalmente, se concluye que, pese a las limitaciones presentadas, un estudio como el realizado tiene importantes implicancias teóricas y prácticas ya que, si bien el enfoque de valor compartido fue difundido a partir del año 2011, a la fecha son escasos los estudios en el Perú que se ha dedicado a estudiar un caso de este tipo a profundidad. Los estudios realizados se han centrado principalmente en las empresas y han dejado de lado los efectos generados para el otro actor, lo cual se ha tratado de aproximar a través de esta investigación. Es así que este estudio podría configurarse no solo como el primer paso para un desarrollo más profundo del concepto sino como un punto de partida para analizar su aplicación en la realidad. De esta forma, se espera que, pese a su carácter cualitativo y no concluyente, los resultados obtenidos en la presente investigación sirvan de soporte académico para futuras investigaciones que busquen analizar casos de otras empresas que tengan como enfoque la creación de valor compartido.



RECOMENDACIONES

Luego de la presentación del análisis de resultados y las conclusiones, se considera importante elaborar una serie de recomendaciones dirigidas a los principales actores de la presente investigación. En ese sentido, se plantearán recomendaciones para la empresa de servicios ESC, actor encargado de la aplicación del enfoque de valor compartido y para la Asociación de Acuicultores Arcoíris, principales beneficiarios de la aplicación del mencionado enfoque.

1. Recomendaciones para la empresa ESC

En esta sección se plantearán recomendaciones a la estrategia de valor compartido que aplica la empresa en general así como recomendaciones específicas derivadas de las debilidades identificadas en el caso específico de estudio.

En primer lugar, se recomienda que para todo proyecto o programa se establezcan métricas que permitan evaluar el impacto tanto para los beneficiarios como para la propia empresa. Esto permitirá que al final de la implementación se integren resultados y se puedan medir no solo las percepciones y apreciaciones de las comunidades, sino que se podrá validar de forma empírica el impacto económico y social generado. Para ello resulta indispensable contar con un adecuado diagnóstico previo ya sea en forma de línea base o similar. Asimismo, se recomienda contar con un área o un equipo de trabajo que se encargue de monitorear y evaluar los efectos de las prácticas propuestas. Esto representará una oportunidad para contar con información que sustente ante los accionistas y la alta directiva la importancia de continuar con iniciativas de este tipo y representará un insumo importante para realizar mejoras en futuros proyectos que permitan generar cada vez mayores impactos, convirtiendo a la empresa en un referente de compromiso con la sociedad.

En segundo lugar, se sugiere que la empresa genere acercamientos o alianzas con el gobierno con el objetivo de difundir buenas prácticas de valor compartido que podrían servir como ejemplo para otras empresas de la zona así como para el propio gobierno al ser un insumo importante para la implementación de nuevos marcos normativos o políticas públicas. Esto podría promover un mejor entorno para el desarrollo de este tipo de prácticas que podría significar beneficios tanto para las comunidades de la zona como para las empresas que operan en el lugar. En la presente investigación vimos que la comunidad, en particular la asociación, se vio favorecida tanto por el apoyo del sector privado como por el sector público, lo cual podría haber sido potenciado de haberse generado una sinergia entre dichos actores.

Por otro lado, respecto a las debilidades identificadas en el caso específico de estudio se presentarán a continuación las principales recomendaciones. Cabe recordar que, de las 8 prácticas

de valor compartido que se planteó la empresa en un principio, se calificaron 4 de ellas como no cumplidas.

Al respecto, se recomienda en primer lugar implementar un procedimiento especial para realizar el pago a proveedores locales. Actualmente el proceso no contempla las dificultades que suponen la distancia, la dificultad de las carreteras y los factores externos como el mal clima. Cabe señalar que el cumplimiento a tiempo de los pagos es uno de los aspectos más valorados por el proveedor por lo que contemplar estos posibles inconvenientes se vuelve imprescindible. Una mejora en este proceso no solo significa el cumplimiento de una buena práctica sino que puede significar también un factor importante para el mantenimiento de una relación a largo plazo con el proveedor. Aunado a lo anterior, se sugiere contar con un cronograma oficial de pagos y un plan oficial de aumento de volumen y precio que haya sido negociado previamente con el proveedor.

Otro punto de mejora en la estrategia de valor compartido de la empresa es la asesoría en temas comerciales. Para fortalecer aún más el desarrollo de la asociación, es preciso enfocarse no sólo en el proceso productivo, sino también en aquellas herramientas de gestión que ayuden a que la producción de trucha eviscerada pueda ser efectivamente comercializada. De esta manera se estaría mejorando el empoderamiento de la asociación pues se estaría aprovechando la calidad emprendedora que poseen, deviniendo en un desarrollo más integral de sus capacidades empresariales.

La empresa podría contemplar también la implementación de capacitaciones técnicas acerca del “congelamiento” del producto ya que actualmente la asociación ha llegado hasta el “refrigerado”. En otras palabras, lo que se enseñó a la asociación es a refrigerar el producto fresco para poder utilizarlo dentro de las siguientes 24 horas; sin embargo, el “congelamiento” del producto permite congelar la trucha evitando que el hielo destruya parte de las células del tejido, lo cual desperdicia nutrientes, bajándole el nivel de calidad. De esta manera se mejora el alcance del negocio acuícola ya que con esta técnica se puede preservar la trucha durante más tiempo, incluso meses, lo que permitiría expandir el mercado de la asociación pues el producto mantendría la calidad incluso si es transportado a destinos más lejanos. Esto beneficiaría a la empresa de presentarse la oportunidad de vender a otros centros de operaciones a lo largo del país que no cuenten con población local que ofrezca su producto.

Por otro lado, es importante que la empresa desarrolle acciones para facilitar el acceso de los proveedores a los insumos esenciales para su producción. La empresa podría avalar préstamos bancarios o tratar directamente con la empresa proveedora de dichos insumos en una primera instancia. En la actualidad, la asociación realiza pagos adelantados para la compra de ovas

embrionadas a una empresa estadounidense. Con respecto a ello, la empresa ESC podría funcionar como un aval solidario para darle mayor confianza a la empresa proveedora a fin de que otorgue crédito a la asociación. En el caso de los alimentos para las truchas, la empresa Tomasino le da a la asociación menos de una semana para realizar el pago por dichos alimentos por lo que la empresa ESC también podría apoyar a la asociación al configurarse como un aval frente a esta compañía. De esta forma, se estarían generando alianzas estratégicas para que, por un lado, la empresa se asegure un suministro confiable de trucha para abastecer las necesidades de sus clientes y consumidores, y por el otro, se pueda facilitar el acceso a los insumos en beneficio de la asociación.

Otra acción que la empresa puede realizar es construir un proyecto de distribución de los ingresos en el hogar. Para ello se recomienda la realización de charlas a los asociados acerca de una correcta inversión de los excedentes de sus ingresos. Esto podría traducirse en mejoras en sus viviendas, acceso a servicios básicos, educación o salud de la familia.

Asimismo, sería conveniente que se capacite en la elaboración de planes de sucesión que permitan garantizar la continuidad de la asociación productora de truchas a lo largo de los años. De esta forma, se podría educar a los hijos de los asociados para que conozcan las prácticas y las normas de la asociación. La estrategia podría estar dirigida a todos los niños mayores de ocho años, los cuales acompañarían a sus padres en las tareas del negocio, fuera del horario escolar, para así despertar el interés de formar parte de la asociación cuando se adquiriera la mayoría de edad. Esta recomendación no solo permitiría que se asegure la continuidad de la asociación y por ende la continuidad en la entrega del producto sino que fidelizaría a las siguientes generaciones generando relaciones de confianza que trasciendan a los fundadores.

2. Recomendaciones para la Asociación de Acuicultores Arcoíris

En el caso de la asociación, se presentan a continuación algunas recomendaciones en base a las oportunidades de mejora identificadas. Al respecto, se recomienda considerar formas de incorporar tecnologías más eficientes en sus procesos productivos, lo cual será beneficioso no solo para la reducción de costos sino para la sostenibilidad en el largo plazo. Para ello se sugiere acudir a centros que realicen proyectos de tecnología e innovación en procesos productivos, como es el caso del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Este tipo de instituciones pueden estar dispuestas a colaborar con la solución de problemas concretos especialmente en comunidades con pocos recursos.

En línea con lo anterior, se recomienda a la asociación la búsqueda de capacitación en técnicas de congelamiento del producto, ya sea a través del apoyo de la empresa privada o del

sector público. Esto debido a que, si bien actualmente poseen recursos como la escamadora de hielo y una conexión trifásica próxima a instalarse, es indispensable que cuenten con el conocimiento técnico que les permita aprovecharlos de la mejor manera. Una capacitación de este tipo les permitiría dotar a su producto de mayor valor agregado e ingresar a nuevos mercados como Tacna, Cusco y el resto de Arequipa.

La asociación hasta el momento no ha asumido mayor riesgo financiero para incrementar su competitividad. Esto supone una oportunidad dado que el financiamiento externo podría ser necesario para cumplir con sus objetivos de elevar la producción e ingresar a nuevos mercados. Se recomienda a la asociación evaluar distintas opciones de financiamiento como el préstamo bancario o el préstamo por parte de microfinancieras rurales. Asimismo, podría acudir también a ONG internacionales para buscar el financiamiento necesario para la exportación a mercados internacionales como el brasilero. Cabe señalar que la principal limitación que la asociación tiene para poder exportar es la falta de capacidad para cumplir con una producción continua de altos volúmenes.

Finalmente, se recomienda a la asociación consolidar y fortalecer su participación y liderazgo en el Consorcio Sumac Trucha. Esta asociatividad no solo permitirá a sus miembros compartir conocimientos, buenas prácticas y recursos sino que les dotará de mayor poder de negociación frente a sus clientes y frente a potenciales acreedores.

REFERENCIAS

- Abregú, D., Espinoza, J., Pacheco, I., & Vargas, V. (2017). Valor compartido en el sector bancario Peruano (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8819>
- Aguila, L. (2014). *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social: (sobre industrias extractivas y proyectos de inversión)*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aguilar, K., Calisaya, Y., León, Y., & Medina, S. (2016). Planeamiento Estratégico para la Provincia de Castilla – Arequipa (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7654>
- Albano, S., Pérez, A., Spotorno, M.M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., Bulian, J., & Suñer, M.N. (2012). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Creación de Valor Compartido entre organizaciones y comunidad. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario*, 1(1), 1-17.
- Alcalde, D., Aquino, I., Durán, M., Núñez, D., & Trelles, J. (2017). Valor compartido en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8753>
- Álvarez, Z., De Lama, D., & Rojas, J. (2017). Valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8811>
- Amanor-Boadu, V. (1999). *Strategic Alliances in Canadian Agri-Food Industries*. Ontario: George Morris Centre.
- Arana, E. (2014). Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso en la Selva Central, para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5513>
- Argandoña, A. (2007). La RS de la empresa a la luz de la ética. *Documento de Investigación 708, IESE Business School, Universidad de Navarra*.
- Argandoña, A. (2011). La Teoría de *Stakeholders* y la creación de valor. *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. DI-922*.
- Arroyo, J. (2012). *Promover al Promotor: El Estado ante la Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/working_paper_series/CERES_WP2012-09-0004.pdf
- Asocam (2007). *Empoderamiento: conceptos y orientaciones*. Recuperado de http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_RA_Empoderamiento.pdf

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016a). *Caracterización del Departamento de Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016b). *Informe Económico y Social Región Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Tipo de cambio de las principales monedas [XLS]*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros.../NC_043.xls
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2016.
- Bello, E., Contreras, B., Juárez, F., & Marceliano, M. (2017). Valor compartido en el sector minero metálico del Perú (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8789>
- Bockstette V., & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Recuperado de https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf
- Bonilla del Pozo, L., Bonilla del Pozo, L., La Rosa, L., & Padilla, L. (2017). Valor compartido en la industria hotelera peruana de 5 estrellas (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8749>
- Brower, J., & Mahajan, V. (2013). Driven to be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 313-331.
- Carhuallanqui, G., & Espinoza, C. (2017). Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y Asociación Apoqua en la provincia de Huamanga - Ayacucho (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8453>
- Cayani, R. (2015). Cambio de actitud y su incidencia en la productividad de la Unidad Operativa Arcata (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/183/B2-M-18308.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ccoyllo, J.J., & Ávila, G. (2014). Transparencia de la responsabilidad social de las empresas mineras. El caso del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo. En L. del Aguila (Ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social: sobre industrias extractivas y proyectos de inversión* (1a ed., pp. 219-245). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chalco, R., Ojeda, D., Ojeda, R., & Rojas, A. (2016). Planeamiento estratégico de la provincia de Arequipa (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7525>

- Chapman, S., & Spitzzeck, H. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12 (4), 499 – 513. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/14720701211267838>
- Chávez, A., Trujillo, S., & Trujillo, Y. (2017). Análisis de la cadena productiva de la quinua en San Román – Puno para usos prospectivos (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9138>
- Chivite, M. P., & Enciso, V. (2015). Alcance de la creación de valor en las Empresas Responsables. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (85), 11-31. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.85.6870>
- Comisión Europea (2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- Dávalos, L., & Arana, M. (2014). De la responsabilidad social de la gestión pública en los proyectos carretera interoceánica del sur e hidroeléctrica Inambari. En L. del Aguila (Ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social: sobre industrias extractivas y proyectos de inversión* (1a ed., pp. 267-307). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Defensoría del Pueblo (2017). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°164*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2017/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-164--Octubre-2017.pdf>
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *El poder de la locura: empresas rentables que cambian el mundo*. Barcelona: Deusto.
- ESAN (2014a). *Plan de Negocio para la Acuicultura Industrial de la Trucha arco iris en el departamento de Ayacucho*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/produce/rmia/planes-de-negocio/resumen_plan_de_negocio_trucha_ayacucho.pdf
- ESAN (2014b). *Plan de Negocio para la Acuicultura Industrial de la Trucha arco iris en el departamento de Pasco*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/produce/rmia/planes-de-negocio/resumen_plan_de_negocio_trucha_pasco.pdf
- Espinosa, M., Maguiña, P., & Machaca, E. (2017). Planeamiento estratégico del sector acuicultor en el Perú (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8023>
- Espinoza, C. (2014). Diseño y planeación de la cadena de suministro para empresa de comercialización de tractores agrícolas a nivel nacional (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5411>

- ETHOS (2007). *Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de http://www.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- EUROSIF (2008). *European SRI Study*. Recuperado de http://www.eurosif.org/content/download/1164/6339/version/3/file/Eurosif_SRIStudy_2008_global_01.pdf
- Fabián, P. (2013). Cadena productiva de papas nativas: estrategia de inserción ventajosa de pequeños productores de la mancomunidad municipal del Yacus Jauja-Junín a mercados dinámicos (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4926>
- FAO (2016a). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos*. Recuperado de www.fao.org/3/a-i5555s.pdf
- FAO (2016b). *El rol de la mujer en la pesca y acuicultura en Chile, Colombia, Paraguay y Perú. Integración, sistematización y análisis de estudios nacionales. Informe Final*. Recuperado de <http://rnia.produce.gob.pe/images/stories/archivos/pdf/publicaciones/2016/rol-mujer-pesca-acuicultura.pdf>
- FAO (2016c). *Papel de la FAO en la acuicultura: Desarrollo de la acuicultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/aquaculture/es/>
- FAO (2016d). *Una mirada al extensionismo acuícola en América Latina y El Caribe*. Recuperado de www.fao.org/3/a-i6016s.pdf
- FAO (2017a). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org>
- FAO (2017b). *Sistema de Información sobre Alimentos y Recursos Fertilizantes para la Acuicultura. Perfiles de especies*. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/affris/perfiles-de-las-especies/rainbow-trout/rainbow-trout-home/es/>
- Fearne, A., García, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (6), 575 – 581. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Fernández, J., Garibay, M., Mateo, R., & Riveros, M. (2017). Creación de valor compartido en el sector aerocomercial de pasajeros en el Perú (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8795>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman Press, Boston.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 33, 122-126.
- Fundación Avina (2010). *Negocios y Mercados Inclusivos*. Recuperado de <https://goo.gl/W1NXRu>

- García Marzá, D. (2006). Ética empresarial. Un marco para la definición y gestión de la RSC, capítulo 3 en, VARGAS ESCUDERO, L. (Coord) (2006). Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar. Thomson Civitas. Navarra.
- Giacomozzi, A. M. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y Negocios*, 6 (12), 36 – 49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2816/281622822004/>
- Gil-Bolívar, F. (2011). *Algunas interrogantes en torno al desarrollo de los clusters*. *Revistas Ciencias Estratégicas*. Vol. 19 - No. 26.
- Global Alliance for Clean Cookstoves (2015). *Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios*. Recuperado de <https://cleancookstoves.org/binary-data/RESOURCE/file/000/000/393-1.pdf>
- Gobierno Regional de Arequipa (2007). *Plan Estratégico Institucional 2008-2010*. Recuperado de http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlanesDesarrollo.PlanEstrategicoInstitucional/pei2008-2010.pdf
- Gobierno Regional de Arequipa (2015). *Plan Regional de Acuicultura de Arequipa 2015 – 2024*. Recuperado de http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/Resolucion.Detalle/2015/Ord_Reg/Ord_Reg-0306-2015-GRA.pdf
- Gobierno Regional de Arequipa (2017). *Gobierno Regional de Arequipa*. Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe>
- Gómez, A., Fuentes, C., Pinzón, J., & Neva, J. (2017). Creación de valor compartido en el sector petrolero en Colombia (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8874>
- Gronroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564-590.
- Haque, U. (2012). *El nuevo manifiesto capitalista: una apuesta por un capitalismo constructivo*. Barcelona: Deusto, 2012.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- INEI (2016). *Estadísticas Sectoriales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Innovum Fundación Chile (2014). *Estudio de Caracterización de Proveedores de la Minería Chilena 2014*. Recuperado de <http://programaaltaley.cl/archivo-publicaciones/estudio-de-caracterizacion-de-proveedores-de-la-mineria-chilena-2014/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Ficha Regional Arequipa 2016*. Recuperado de http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_arequipa.pdf

- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>
- ITE (2017). *PROCOMPITE: Apoyo a la competitividad productiva*. Recuperado de <http://www.muniite.gob.pe/procompite/que-es-procompite.php>
- Jurado Nacional de Elecciones [JNE] (2017). *Infogob: Observatorio para la Gobernabilidad*. Recuperado de <http://www.infogob.com.pe/Localidad/ubigeo.aspx?IdUbigeo=040600&IdLocalidad=770&IdTab=0>
- Kuramoto, J. (2008). Integración de los pequeños productores de trucha con los mercados externos: ¿una meta lejana? Informe Final. *CIES*.
- León, C. (2014). Moral, ética y responsabilidad en las industrias extractivas: el caso Camisea. En L. del Aguila (Ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social: sobre industrias extractivas y proyectos de inversión* (1a ed., pp. 309-339). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (1), 32 – 48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/993/99326637002/>
- López, D. (2014). Principios y materias fundamentales de la responsabilidad social organizacional. En L. del Aguila (Ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social: sobre industrias extractivas y proyectos de inversión* (1a ed., pp. 149-177). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- López, D., & Pérez, R. (2016). Generación de valor compartido a través de la implementación de un modelo de negocio inclusivo: Caso Dole bananos orgánicos en Sullana-Piura en el periodo comprendido entre el 2007 y 2015 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- MARM (2011). *Estudio de la cadena de valor y formación de precios de la trucha arco iris de acuicultura*. [PPT].
- Max-Neef, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Centro de Alternativas de Desarrollo; Uppsala: Fundación Dag Hammarskjöld, 1986.
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 150-171. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.html
- Mendoza, R. (2004). *Manual de cultivo de trucha Arcoíris en jaulas flotantes*. FONDEPES. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/21450865/Fundamentos-de-Acuicultura-Continental>

- MINEM (2001). *Guía de relaciones comunitarias*. Recuperado de www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/dgaam/guias/guiaelectricai.pdf
- Moon, H., Pare, J., Yim, S. H., & Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *JStor*, 18(02), 49-64. Recuperado de http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/43111578.pdf?_=1471192276109
- MTC (2017). *Mapa Vial Arequipa*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Departamentales/04-AREQUIPA.pdf
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *ProQuest*, 7(3), 76-88. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1471035907/abstract/8DF154C0D98448F2PQ/1?accountid=28391>
- Núñez Zavala, B. (2013). Las causas de creación de las empresas, las funciones que cumplen en la sociedad y los principios de su funcionamiento eficiente en la teoría de la empresa desde principios del siglo XX. *Anáhuac Journal*, 13(2), 27-60.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (1999). *Managing National Innovation Systems*. París: OCDE. Recuperado de http://echo.iat.sfu.ca/library/oecd99_managing_National_IS.pdf
- Oscó, M., Yépez, J., Reyes, Y., & Berrospi, E. (2017). Creación de Valor Compartido en el Sector Construcción Civil del Perú (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8809>
- Ossio, J. (2010). *Encuentros y desencuentros entre mundos distintos: minería y poblaciones rurales*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pfitzer, M., Bockstette V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 1-10. Recuperado de <https://hbr.org/2013/09/innovatingfor-shared-value>
- Phills, J.A. Jr., Deiglmeier, K., & Miller, D.T. (2008), "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: CECSA.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 1-15. Recuperado de https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive_Advantage.pdf

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 1-15. Recuperado de:
<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 89(1), 31-49. Recuperado de
<http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Recuperado de:
http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf
- Prahalad C. K. (2010). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (5th anniversary ed.). New Jersey: Pearson Education.
- PRODUCE (2010). *Elaboración del estudio de mercado de la trucha en Arequipa, Cusco, Lima, Huancayo y Puno*. Recuperado de
<http://rnia.produce.gob.pe/images/stories/archivos/pdf/estadistica-y-mercado/estudios-de-mercado/estudio-de-mercado-trucha.pdf>
- PRODUCE (2015). *Proyecto Nacional de Innovación en Acuicultura*. Recuperado de
http://pnipa.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Factibilidad_Innovacion_Acuicultura_SNIP_07_v17.pdf
- PRODUCE (2016a). *Red Nacional de Información Acuícola*. Recuperado de
<http://rnia.produce.gob.pe/>
- PRODUCE (2016b). *Experiencia Global en Gobernanza de Sistemas de Innovación en Pesca y Acuicultura, Taller Internacional, Serie: Estudios Preinversión 2*. Recuperado de
<http://pnipa.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/LIBRO-TALLER-INTERNACIONAL.pdf>
- PRODUCE (2017). *Catastro Acuícola*. Recuperado de <http://catastroacuicola.produce.gob.pe>
- Ramírez, P. (2013). Relaciones de confianza en la cadena de valor de la papa nativa : desde la chacra hasta los anaqueles. Estudio de caso de la cadena de valor compuesta por los productores de Kishuará, Capac Perú y Supermercados peruanos. 2009-2013. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5440>
- Real Academia Española [RAE] (2017). *Definición empoderar*. Recuperado de
<http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=empoderar>
- Rueda, F. (2011). Breve Historia de una gran desconocida: La acuicultura. *Revista Eubacteria*, (26), 1-2. Recuperado de www.um.es/eubacteria/acuicultura.pdf
- Scott, M., & Vaidyanathan, L. (2012). Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(2), 108-113.

- SEACE (2016a). *Proceso Reporte Gráfico Provincia de Condesuyos*. Recuperado de http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=3&dep_codigo=04&anhoentidad=2016&tipo_cons_sub=1&pro_codigo=06
- SEACE (2016b). *Proceso Reporte Gráfico Provincia de Castilla*. Recuperado de http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=3&dep_codigo=04&anhoentidad=2015&tipo_cons_sub=1&pro_codigo=04
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] & World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina*. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/wbcd_snv_negocios_inclusivos_octubre2010.pdf
- Sethi, S. (2005). Investing in Socially Responsible Companies is a must for Public Pension Funds – Because there is no Better Alternative. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 99-129.
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo; México, D.F.: Planeta; Cambridge: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Vallaes, F. (2013). *Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado de http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf
- Vives, A. (2012). Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(1), 169-183. Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/10_2.pdf
- Wood, C., & Leighton, D. (2010). Measuring social Value – the gap between policy and practice. *Revista Demos*, 19-21.

ANEXO A: Indicadores socioeconómicos de la región Arequipa

Tabla A1: Indicadores socioeconómicos de la región Arequipa

Indicador	Región	Perú
1. Entorno Económico		
Producto bruto interno real (valor en millones de soles del 2007)	23,656	482,877
Presupuesto público per cápita (valor en soles)	4,026	5,185
Gasto real por hogar mensual (valor en soles del 2007)	1,572	1,731
2. Educación		
Rendimiento satisfactorio en lectura (%)	43.4	31.5
Rendimiento satisfactorio en matemática (%)	30.9	23.6
Analfabetismo (%)	4.4	5.9
3. Salud		
Mortalidad infantil (N° de muertes de niños de hasta 5 años por cada 1,000 nacidos)	15	23
Desnutrición crónica (% menores de 5 años)	4.7	9.3
Cobertura de personal médico (N° de médicos por cada 10,000 habitantes)	40.3	21.8
Acceso a seguro de salud (% de la población con seguro de salud)	62.8	75.6
4. Laboral		
Nivel de ingresos por trabajo (valor en soles)	1,512	1,359
Empleo adecuado (% de la PEA ocupada adecuadamente empleada)	64.2	50.9
Empleo informal (valor en % de la PEA ocupada)	67.4	72.0
5. Infraestructura		
Cobertura de electricidad (% de hogares con alumbrado eléctrico por red pública)	97.2	94.2
Cobertura de agua (% de hogares que se abastecen de agua por red pública)	93.4	87.9
Continuidad de la provisión de agua (valor en número de horas al día)	23.0	17.8
Cobertura de desagüe (% de hogares con red pública de alcantarillado)	76.9	69.2
6. Modernidad		
Hogares con internet (%)	35.2	26.4
Hogares con al menos un celular (%)	93.9	88.9
Disponibilidad de servicios financieros (N° por cada 100,000 habitantes adultos)	1,115	638

Adaptado de: IPE (2017)

ANEXO B: Demografía de Arequipa 2016

Tabla B1: Demografía de Arequipa 2016

Provincia	Superficie (km ²)	Población ¹	N° de Distritos	Altitud m.s.n.m.
Arequipa	9 682	980 221	29	2 335
Camaná	3 998	59 538	8	12
Caravelí	13 140	41 435	13	1 779
Castilla	6 915	38 563	14	617
Caylloma	14 020	96 876	20	3 633
Condesuyos	6 958	17 754	8	2 945
Islay	3 887	52 489	6	26
La Unión	4 746	14 422	11	2 683
Total	63 346	1 301 298	109	

¹ Proyectada al 30 de junio de 2016

Adaptado de: INEI citado en BCRP (2016a), INEI citado en Gobierno Regional de Arequipa (2007)

ANEXO C: Arequipa: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas (%) Valores a Precios Constantes de 2007 (Estructura porcentual)

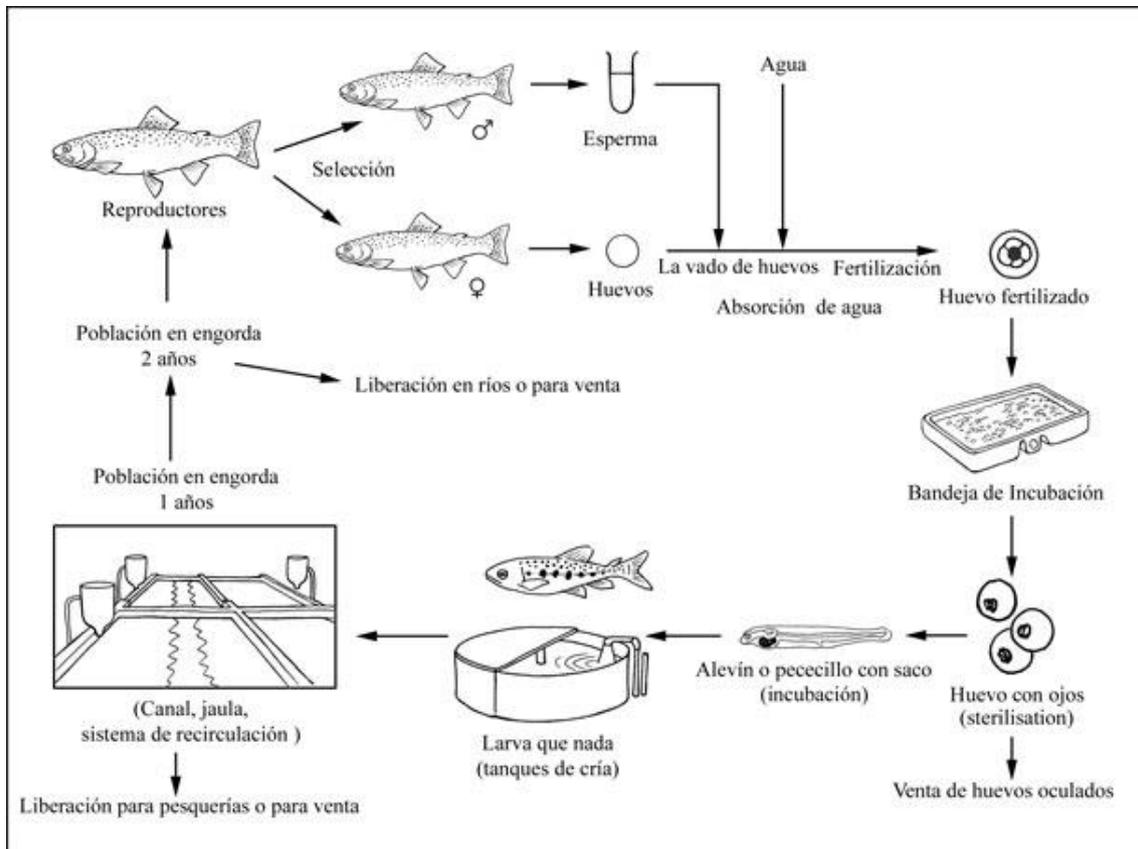
Tabla C1: Arequipa: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas (%) Valores a Precios Constantes de 2007 (Estructura porcentual)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	7.6	7.6	7.3	6.8	6.7	6.9	6.8	7.0	6.6
Pesca y Acuicultura	1.0	0.9	0.8	0.1	0.4	0.4	0.2	0.3	0.2
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	26.7	29.6	28.5	28.5	27.4	25.3	24.1	20.7	23.9
Manufactura	19.4	17.8	17.3	16.8	17.0	15.7	15.3	15.9	14.4
Electricidad, Gas y Agua	1.3	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.3	1.1	1.1
Construcción	4.7	4.7	5.7	6.3	6.2	8.0	9.0	9.8	8.4
Comercio	10.1	10.1	9.8	10.3	10.5	11.2	11.3	11.7	11.6
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	5.4	5.1	4.9	5.3	5.5	5.4	5.5	5.6	5.6
Alojamiento y Restaurantes	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	2.3	2.3	2.5	2.4
Telecom. y otros Serv. De Información	2.2	2.4	2.6	2.7	2.8	3.1	3.3	3.6	3.8
Administración Pública y Defensa	2.6	2.4	3.0	3.1	3.1	3.2	3.3	3.5	3.5
Otros Servicios	17.0	16.4	17.1	16.8	16.9	17.2	17.6	18.2	18.4

Adaptado de: INEI (2016)

ANEXO D: Ciclo de producción de *Oncorhynchus mykiss*

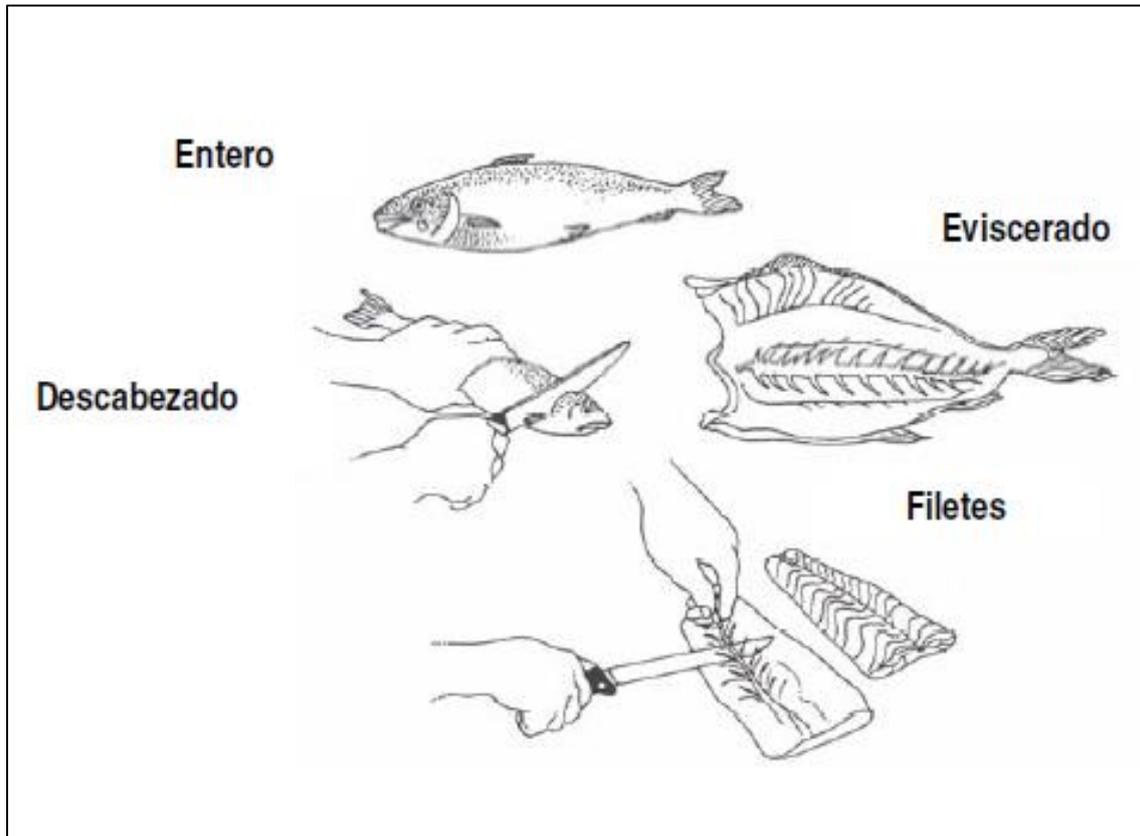
Figura D1: Ciclo de producción de *Oncorhynchus mykiss*



Fuente: FAO (2017b)

ANEXO E: Formas de presentación del producto en los lugares de venta

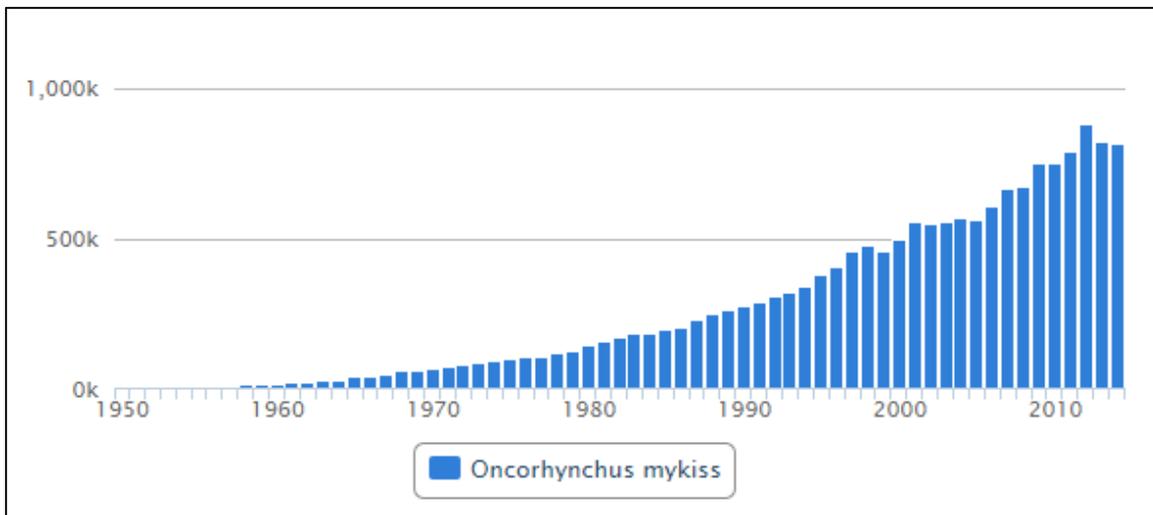
Figura E1: Formas de presentación del producto en los lugares de venta



Fuente: FAO (2017b)

ANEXO F: Producción Acuícola Mundial (toneladas)

Figura F1: Producción Acuícola Mundial TM



Fuente: FAO (2017a)



ANEXO G: Latinoamérica y El Caribe: Principales especies 2000-2014

Tabla G1: Latinoamérica y El Caribe: Principales especies 2000-2014

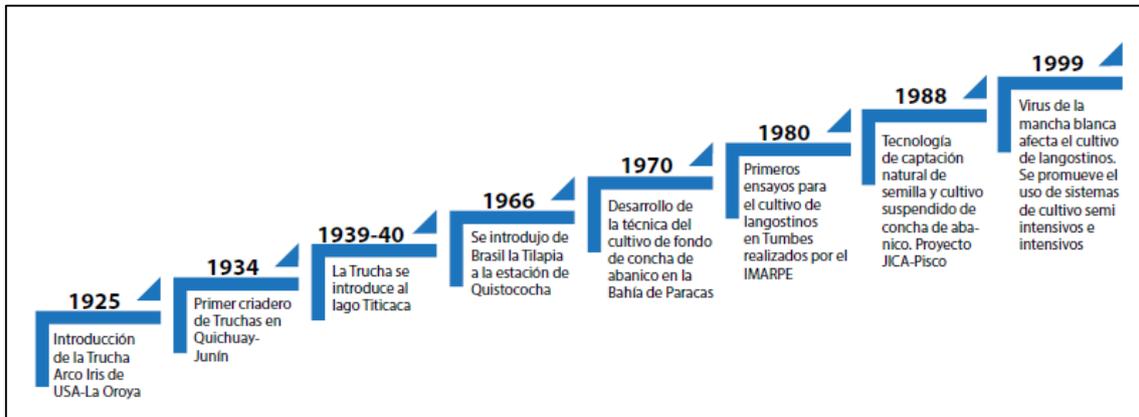
Ranking	Especies	Nombre Científico	Volumen, miles de toneladas y porcentajes						Valores, Miles US\$ de 2015 y porcentajes					
			2000-2002	2006-2008	2009-2011	2012-2014	% del total 2012-2014	% acumulado	2000-2002	2006-2008	2009-2011	2012-2014	% del total 2012-2014	% acumulado
1	Langostino	<i>Penaeus vannamei</i>	186.9	459.4	514.5	627.4	24.62	24.62	1331.9	2171.2	2524.3	3460.4	26.03	26.03
2	Salmón del Atlántico	<i>Salmo salar</i>	228.8	365.5	207.0	512.2	20.10	44.73	1105.4	2757.3	1561.4	3492.6	26.27	52.30
3	Tilapia	<i>Oreochromis (=Tilapia) spp</i>	70.3	125.2	203.2	271.4	10.65	55.38	230.8	303.9	540.5	588.5	4.43	56.73
4	Chorito	<i>Mytilus chilensis</i>	33.3	155.8	225.7	241.1	9.47	64.85	52.9	470.7	723.1	1750.0	13.16	69.90
5	Trucha arcoiris	<i>Oncorhynchus mykiss</i>	116.9	175.2	253.3	236.0	9.26	74.11	496.1	1092.7	1786.1	1461.5	10.99	80.89

Adaptado de: FAO (2017a)



ANEXO H: Evolución de la actividad acuícola en el Perú

Figura H1: Evolución de la actividad acuícola en el Perú

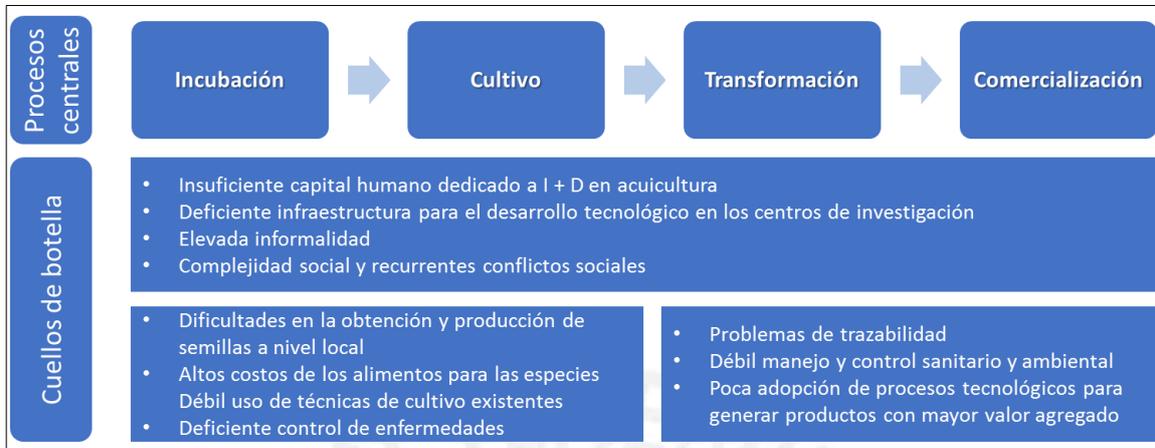


Fuente: PRODUCE (2016b)



ANEXO I: Cadena de Valor en la acuicultura

Figura I1: Cadena de Valor en la acuicultura

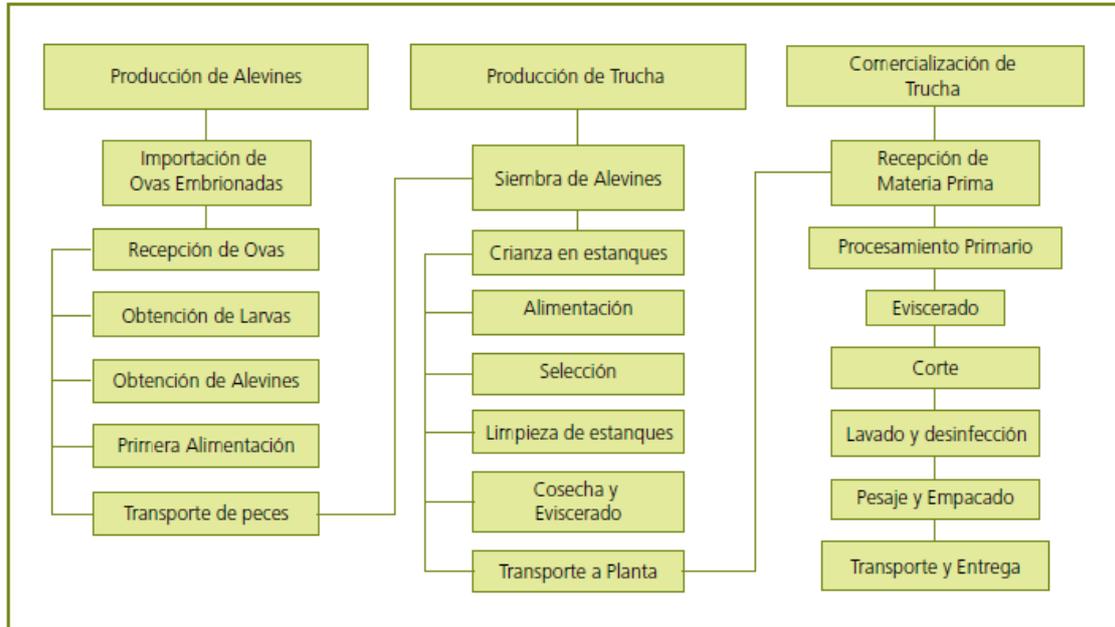


Adaptado de: Produce (2015)



ANEXO J: Cadena de valor de la trucha

Figura J1: Cadena de valor de la trucha



Fuente: Chuquipata 2007 citado en Kuramoto 2008

ANEXO K: Cosecha acuícola nacional en TM (2002 – 2012)

Tabla K1: Cosecha acuícola nacional en TM (2002 – 2012)

N°	Departamento	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012 (%)
1	PUNO	1,191.30	1,290.30	1,997.12	2,243.33	2,981.79	3,899.25	8,877.17	9,437.84	9,682.82	15,549.64	18,471.02	25.55%
2	PIURA	71.63	363.78	1,625.43	2,889.09	2,735.26	4,062.61	4,444.69	6,318.84	46,779.98	45,874.30	18,177.97	25.14%
3	TUMBES	2,536.22	3,041.86	4,667.97	7,859.56	8,509.44	10,632.93	12,266.56	12,147.75	12,727.33	13,163.86	17,868.09	24.77%
4	ANCASH	4,484.73	5,060.99	8,860.48	9,034.87	10,407.62	17,190.90	13,082.21	12,151.18	12,684.53	11,159.80	8,763.30	12.12%
5	JUNÍN	1,219.03	1,337.66	1,981.98	2,119.49	1,651.78	1,758.05	2,078.85	1,757.93	1,847.87	1,967.06	3,412.53	4.72%
6	SAN MARTÍN	162.66	152.18	151.49	214.31	220.96	149.31	259.67	231.96	810.85	961.48	1,414.67	1.96%
7	HUANCAYELCA	49.11	16.2	55.27	134.13	135.7	115.25	158.68	247.34	726.38	1,122.29	1,143.91	1.58%
8	CUSCO	18.07	0	21.39	36.34	67.02	107.96	181.42	136.45	277.25	279.37	510.99	0.71%
9	LORETO	15.62	284.97	443.99	376.05	356.54	478.05	480.42	476.45	642.12	745.28	439.52	0.61%
10	CAJAMARCA	2.50	1.66	31.93	48.59	73.04	122.72	130.19	225.56	263.17	294.86	384.34	0.53%
11	LIMA	1320.72	1600.56	1331.69	294.15	192.35	198.77	187.82	221.87	820.91	142.16	371.44	0.51%
12	AYACUCHO	103.39	79.9	80.99	92.79	110.03	103.53	82.53	97.32	67.96	209.41	240.36	0.33%
13	MADRE DE DIOS	8.97	5.17	19.74	29.90	36.11	32.64	48.24	65.73	102.73	158.08	231.05	0.32%
14	ICA	3.89	51.33	497.04	130.06	300.66	132.85	18.00	76.68	963.80	142.25	230.59	0.32%
15	UCAYALI	49.86	46.39	11.60	3.69	26.71	35.00	90.10	117.72	92.30	72.74	169.88	0.23%
16	HUÁNUCO	60.63	43.70	62.81	67.61	79.04	34.47	38.67	47.13	112.07	109.56	148.00	0.20%
17	PASCO	82.46	94.22	176.58	253.51	255.85	263.74	310.83	243.51	171.06	121.727	90.28	0.12%
18	AREQUIPA	27.66	23.92	15.45	20.57	25.77	17.40	44.81	53.65	15.32	43.57	62.33	0.09%
19	AMAZONAS	3.25	2.98	3.56	22.72	61.74	70.65	68.42	108.40	77.75	27.35	60.63	0.08%
20	TACNA	47.60	39.24	4.73	29.45	18.45	24.93	35.31	35.43	36.68	21.08	48.05	0.07%
21	APURÍMAC	51.80	53.34	55.58	48.36	32.28	27.42	25.72	21.47	50.59	26.95	38.31	0.05%
22	LA LIBERTAD	22.50	15.40	16.59	28.91	17.76	14.73	20.77	73.98	63.54	6.89	9.36	0.01%
23	MOQUEGUA	0.86	3.75	0.32	0.20	90.74	64.02	5.72	24.58	4.66	1.11	6.23	0.01%
24	LAMBAYEQUE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
Total		11,534.46	13,609.50	22,113.73	25,977.68	28,386.64	39,531.18	43,118.80	44,316.77	89,020.67	92,200.80	72,292.85	100%

Fuente: Gobierno Regional de Arequipa (2015)

ANEXO L: Recursos hídricos para el desarrollo de la acuicultura en la zona de influencia

Tabla L1: Recursos hídricos para el desarrollo de la acuicultura en la zona de influencia

Recurso Hídrico	Provincia	Distrito	Altitud (m.s.n.m.)	Extensión (km.)
Río Orcopampa	Castilla	Orcopampa	3,810	47
Laguna Arcata	Castilla	Orcopampa	4,450	140
Laguna Joyasora	Condesuyos	Cayarani	4,800	28
Laguna Tajacochoa	Condesuyos	Cayarani	3,550	22
Laguna Ajuyayococha	Castilla	Orcopampa	4.760	910

Adaptado de: Gobierno Regional de Arequipa (2015)



ANEXO M: Principales asociaciones de acuicultores de la región

- Consorcio Sumac Trucha S.A
- Machucocha Tolconi – ECOSAPET
- Consorcio Agropesca – LURE
- Asociación Distrital Producción Trucha Caylloma
- Asociación Trucha Andina del Colca
- Asociación de Acuicultores VINCOFISH
- Asociación de Afectados Represa Condoroma - ASARCON
- Asociación Arco Iris de Condoroma - ASPA
- Asociación de Criadores de Trucha Colca Fish
- Asociación Pesquera Hawai
- Asociación Acuícola Los Andes
- Asociación Acuícola San Antonio
- Asociación Trucha Dorada del Colca
- Asociación de Criadores de Trucha de Carhualaca
- Asociación acuicultura San Antonio de Arcata
- Asociación de Piscicultores Reflejos del Colca - REDCOL
- Asociación de Piscicultores Ecológicos del Sur – APES

Fuente: Gobierno Regional de Arequipa (2015)

ANEXO N: Producción acuícola recurso Trucha según Provincia 2002 – 2012 (TM)

Tabla N1: Producción acuícola recurso Trucha según Provincia 2002 – 2012 (TM)

Años	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	20.6	16.3	23.8	14.2	20.7	12.7	10.3	10.5	16.0	36.0	37.9
Caylloma	14.8	8.2	10.7	5.6	7.0	6.0	2.8	10.4	5.3	23.0	26.6
Castilla	3.1	6.4	11.2	8.4	11.8	3.8	4.2	6.2	3.9	10.3	11.3
Condesuyos	2.7	1.7	1.9	0	0.7	2.3	1.6	3.9	4.5	2.7	0
La Unión	0	0	0	0.2	1.2	0.6	1.7	0	1.0	0	0
Arequipa	0	0	0	0	0	0	0	0	1.3	0	0

Fuente: PRODUCE (2016a)

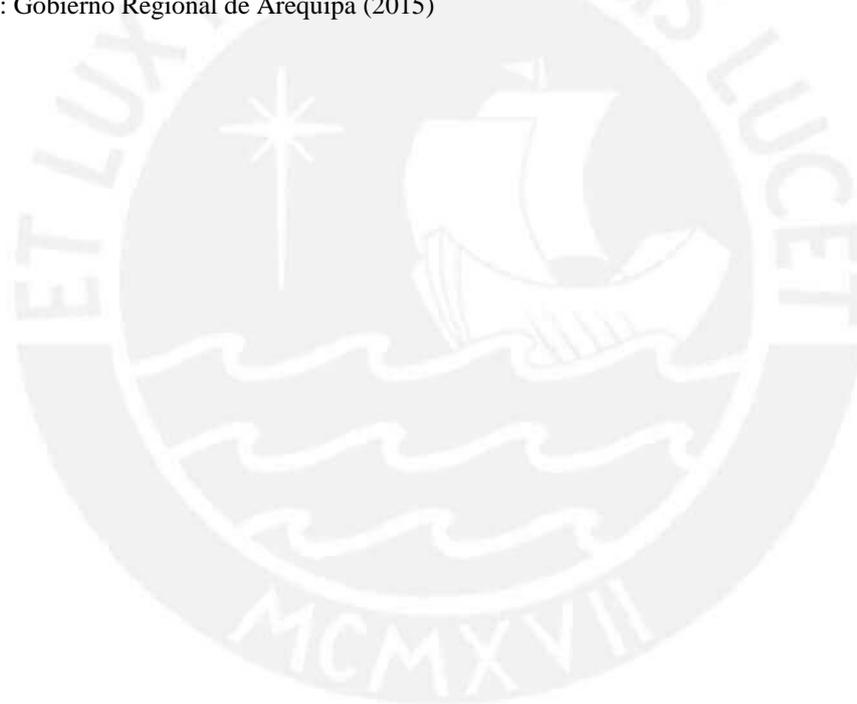


ANEXO O: Empresas mineras que contribuyen con la actividad acuícola en Arequipa

Tabla O1: Empresas mineras que contribuyen con la actividad acuícola en Arequipa

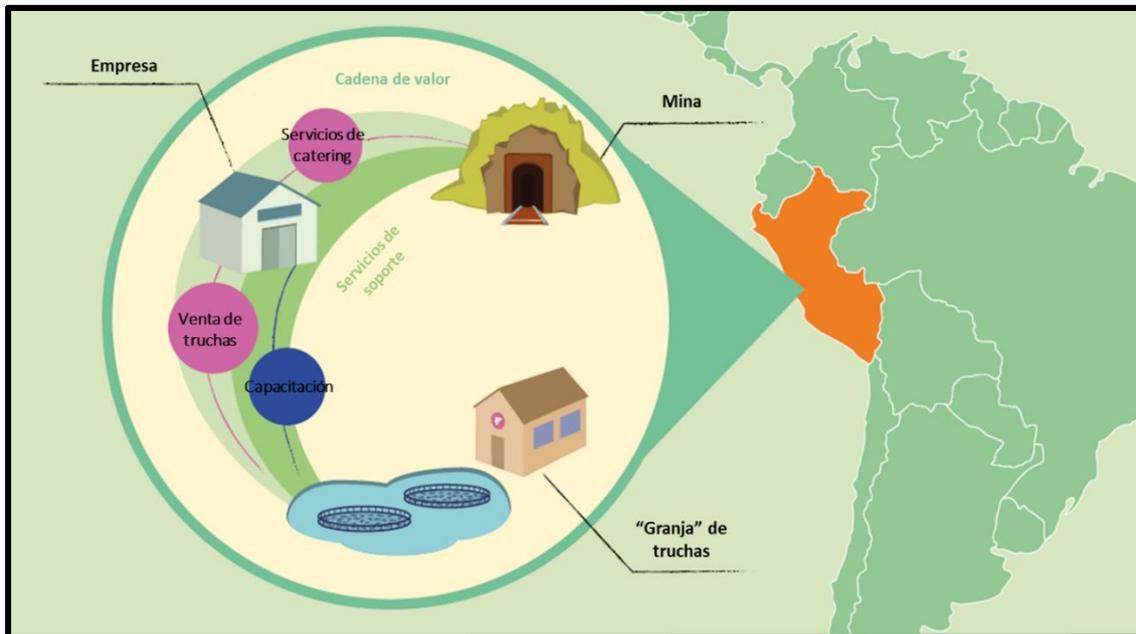
Empresas Mineras	Provincia	Comunidades campesinas beneficiarias
Empresa Minera Buena Ventura S.A.	Castilla	Orcopampa, Andagua,
	Condesuyos	Cayarani
Empresa Minas Arcata S.A	Castilla	Chilcaymarca, Huancarama,
Empresa Minas Ares S.A.	Castilla	Chachas, choco, Hujoroyo, Asoca, Pampuyo, Parapara, Quinsachaca
Empresa Minas Bateas S.A. Caylloma	Caylloma	Caylloma, Santa Rosa, Cuchu Capilla, Aparuyo, PusaPusa, Corasa.

Adaptado de: Gobierno Regional de Arequipa (2015)



ANEXO P: Cadena de valor de la empresa ESC

Figura P1: Cadena de valor de la empresa ESC



Adaptado de: International Labour Organization (2017)

ANEXO Q: Cadena de valor de la asociación

Tabla Q1: Cadena de valor de la asociación

Cadena de valor	
Actividades primarias	
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento importado de ovas embrionadas. Abastecimiento de alimento. 90% de alevinos se adquieren en el exterior debido a producción nacional insuficiente y que no cumple con especificaciones técnicas requeridas.
Operaciones o actividad productiva	<ul style="list-style-type: none"> Se inicia con el sembrado de los alevinos en las jaulas hasta obtener el producto fresco o refrigerado. Factores críticos: Estrés asociado al manejo rutinario de los peces, la exposición a bajos niveles de oxígeno disuelto y consideración de especificaciones técnicas y necesidades hídricas.
Logística de salida	<ul style="list-style-type: none"> El producto terminado se transporta vía terrestre a los mercados locales, distribuidores locales o de exportación. La reducida inversión pública en infraestructura y el escaso desarrollo de carreteras puede representar inconvenientes en la distribución del producto.
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> Trucha es altamente demandada a nivel internacional. Un proveedor extranjero no puede suministrar sus productos directamente a los agentes que componen los sectores comerciales en Estados Unidos por lo que se necesitan distribuidores norteamericanos para llegar a este mercado.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden brindar servicios relacionados como: instalación de jaulas flotantes, asesoramiento técnico, capacitación, elaboración de proyectos y transporte para el rubro.
Actividades de apoyo	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia, la contabilidad y las finanzas son actividades de apoyo tanto de las actividades primarias como de otras actividades de apoyo. Cabe señalar que por ejemplo para la contabilidad y finanzas la asociación cuenta con apoyo de personal externo que no es miembro de la asociación.
Administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> La estructura organizacional puede optar por un sistema de organización funcional con reducido personal de staff y personal variable de acuerdo a los requerimientos de producción.
Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Existe una reducida capacidad de innovación tecnológica en acuicultura en el Perú y por ende la asociación ve limitado su desarrollo en este aspecto; sin embargo, buscan constantemente capacitarse para aprender mejores técnicas y adquirir recursos más modernos.
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> La asociación adquiere activos y materiales como laptops, mesas, sillas, útiles de escritorio.

Adaptado de: ESAN (2014a) (2014b) y entrevistas a asociados

ANEXO R: Miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris

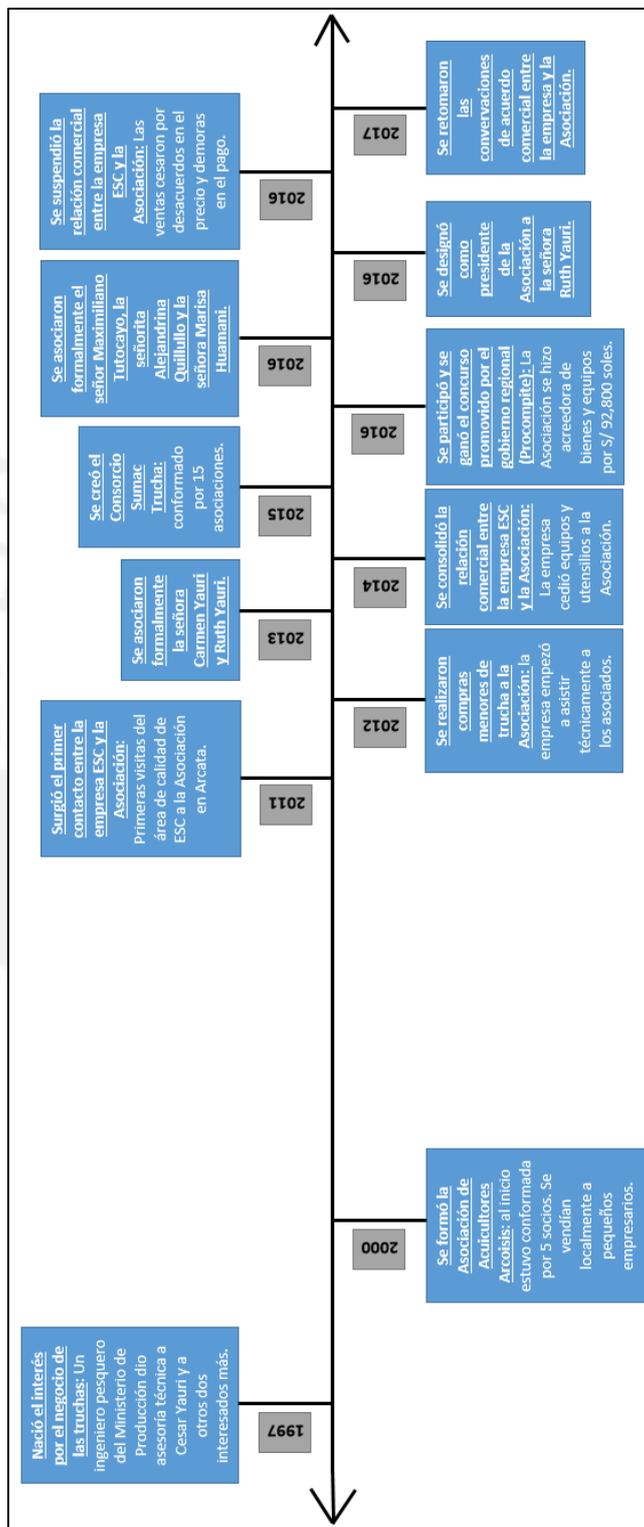
Tabla R1: Miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris

Nombre	Edad	Cargo	Tiempo en la asociación	Labores desempeñadas	Actividad económica adicional
Ruth Raquel Yauri Cáceres	59	Administración	3 años	<ul style="list-style-type: none"> Administración del negocio. Labores diversas: búsqueda de plaza para la venta de trucha en Arequipa, la ejecución de la orden de compra de las ovas embrionadas. 	Docencia
César Abelino Yauri Cáceres	58	Operativo	20 años	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el proceso de producción de truchas: incubación de las ovas embrionadas, alimentación de los alevines y truchas, eviscerado, desescamado, lavado y refrigeración de la trucha. Comercialización de la trucha. Participación en capacitaciones técnicas a nivel nacional. Realización de un plan para la exportación de trucha. 	Ninguna
Alipio Yallerco Ccajala	43	Operativo	2 años	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el proceso de producción de truchas: incubación de las ovas embrionadas, alimentación de los alevines y truchas, eviscerado, desescamado, lavado y refrigeración de la trucha. 	Ganadería
Maximiliano Totocayo Huañahui	40	Operativo	1 año	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el proceso de producción de truchas: incubación de las ovas embrionadas, alimentación y crianza de los alevines y 	Ganadería y Albañilería

Nombre	Edad	Cargo	Tiempo en la asociación	Labores desempeñadas	Actividad económica adicional
				truchas, eviscerado, desescamado, lavado y refrigeración de la trucha.	
Mariza Huamaní Flores	44	Seguridad	1 año	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad de las lagunas en el distrito de Orcopampa. 	Ganadería
Carmen Victoria Yauri Cáceres	52	Administración	4 años	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el proceso de producción de truchas: incubación de las ovas embrionadas, alimentación y crianza de los alevines y truchas, eviscerado, desescamado, lavado y refrigeración de la trucha. 	Ganadería y Comercio
Antonio Francisco Pacta Herencia	22	Administración	7 años	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad y marketing de la asociación. 	Servicios de Publicidad
Rosenda Eudocia Herencia Cueva	-	Administración	3 años	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización de la trucha en Orcopampa. 	Comercio
Asociada #9	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el proceso de producción de truchas: incubación de las ovas embrionadas, alimentación y crianza de los alevines y truchas, eviscerado, desescamado, lavado y refrigeración de la trucha. Comercialización de la trucha en la ciudad de Arequipa. 	-
Asociada #10	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	-

ANEXO S: Línea de tiempo de la intervención de la empresa ESC en la Asociación de Acuicultores Arcoiris

Figura S1: Línea de tiempo de la intervención de la empresa ESC en la Asociación de Acuicultores Arcoiris



ANEXO T: Matriz de consistencia

Tabla T1: Matriz de consistencia

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
<p>Objetivo general: Analizar el alcance del enfoque de valor compartido de la empresa ESC a partir de la implementación de prácticas que buscan generar un impacto en la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como en la generación de beneficios para la misma empresa.</p>	<p>Mediante una correcta implementación de las prácticas de valor compartido de la empresa ESC se pudo generar un impacto significativo en el desarrollo de los miembros de la Asociación de Acuicultores Arcoíris, así como beneficios para la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor Compartido 2. Contexto de intervención 3. Modelo de Creación de Valor Compartido 4. Valor Económico 5. Valor Social 	<p>Metodología mixta (fuentes primarias y secundarias)</p>
<p>OE1: Describir los tres pilares de la teoría de “Creación de Valor Compartido”: reconcebir productos y/o servicios, permitir el desarrollo de <i>cluster</i> locales, y redefinir la productividad en la cadena de valor.</p>	<p>El concepto de valor compartido permite la creación simultánea de valor social y valor económico. Esto genera beneficios sostenibles para los actores involucrados y se puede aplicar de tres maneras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconcepción de productos y mercados. 2. Desarrollo de <i>cluster</i> locales. 3. Redefinición en la productividad en la cadena de valor. 	<p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal a una especialista en Valor Compartido – Angélica Echevarría • Entrevista personal a un gestor social y profesor universitario – Martin Beaumont <p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porter & Kramer (2011) • Martin Beaumont (2015) • SEKN (2006) • Comisión las Comunidades Europeas (2001) • Manfred Max-Neef (1986) • Entre otros.

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación 1)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
<p>OE2: Describir el modelo de valor compartido que se encuentra dentro del proyecto de inclusión en la cadena de abastecimiento de la empresa.</p>	<p>El programa de inclusión en la cadena de abastecimiento busca desarrollar relaciones sostenibles con los proveedores, así como fortalecer el compromiso social de inclusión y diversidad, promoviendo el desarrollo económico de las comunidades donde la empresa opera.</p>	<p>1. Programa de inclusión en la cadena de abastecimiento</p>	<p>Fuente secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna de la empresa
<p>OE3: Analizar la implementación de las prácticas de valor compartido de la empresa</p>	<p>La empresa ESC llevó a cabo una correcta implementación de las prácticas de valor compartido de tal forma que se cumplió con la estrategia planteada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plazo especial de pago a los proveedores locales 2. Asistencias técnicas 3. Cesión de materiales y equipos 4. Asistencia en temas comerciales 5. Desarrollo de relaciones sostenibles con los proveedores 6. Aumento del precio por la mejora en la calidad del producto 7. Aumento del volumen 8. <i>Factoring</i> 	<p>Fuente primaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal al Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa. • Entrevista a la Jefa de Calidad, Proveedores y Centros de Distribución. • Entrevista personal a 09/10 asociados. <p>Fuente secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna de la empresa

Tabla U1: Matriz de consistencia (continuación 2)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
<p>OE4: Analizar el valor económico y social generado para la Asociación de Acuicultores Arcoíris y para la empresa ESC a través del enfoque de valor compartido.</p>	<p>Se ha mejorado la calidad de vida de los miembros de la asociación en materia de vivienda, salud y educación; la organización social se ha empoderado y la autoestima de la asociación ha mejorado. Asimismo, se han producido aumentos en el precio al conseguir mejoras en la calidad, lo cual genera un aumento en los ingresos, así como una revaloración de los productos locales.</p> <p>Por su parte, la empresa ha logrado generar eficiencias en los costos de transporte y asegurar la calidad del producto, lo cual se traduce en una mejor oferta de valor para sus clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vivienda 2. Salud 3. Educación 4. Empoderamiento de la organización social 5. Capacidad emprendedora 6. Ingresos 7. Acceso a financiamiento 8. Eficiencia en costos 9. Revaloración de los productos locales 10. Satisfacción del cliente y el consumidor 11. Calidad del insumo 	<p>Fuente primaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal al Gerente de Desarrollo Sostenible de la empresa. • Entrevista a la Jefa de Calidad, Proveedores y Centros de Distribución. • Entrevista personal a 09/10 asociados • Encuesta a 08/10 asociados • Entrevista personal al autor del instrumento para medir el valor compartido – Experto de Centrum <p>Fuente secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna de la empresa

ANEXO U: Entrevistas realizadas

Tabla U1: Entrevistas realizadas

Lista de entrevistados				
Actores relevantes	Nombre y/o cargo de los entrevistados	Fecha de la entrevista	Objetivo de la entrevista	Codificación
La empresa ESC	Gerente de Desarrollo Sostenible	28 de octubre de 2016 21 de abril de 2017 23 de agosto de 2017	Conocer el modelo de valor compartido de la empresa y el surgimiento de la relación con la asociación y el valor generado.	Gerente de Desarrollo Sostenible
	Jefa de Calidad, Proveedores y Centros de Distribución	23 de agosto de 2017	Conocer las prácticas de seguridad alimentaria y calidad de la empresa, en relación con la Asociación de Acuicultores Arcoíris.	Jefa de Calidad
Expertos en el tema	Especialista en Valor Compartido – Angélica Echevarría	07 de julio de 2016 05 de dic. de 2016 08 de agosto de 2017	Profundizar en el enfoque de valor compartido, a partir de casos de éxito.	Experta Angélica Echevarría
	Gestor social y profesor universitario – Martín Beaumont	22 de agosto de 2016 17 de julio de 2017 25 de agosto de 2017	Ahondar y profundizar en el tema de generación de valor social para la construcción del marco teórico.	Experto Martín Beaumont
	Especialista en temas de responsabilidad social, desarrollo sostenible y relaciones comunitarias	21 de julio de 2017	Profundizar en el enfoque de valor compartido, a partir de casos de éxito.	Experto Camilo León
	Autor del instrumento para medir el valor compartido – Profesor de Centrum Católica	18 de agosto de 2017	Conocer el instrumento diseñado para medir el valor compartido.	Experto de Centrum
Asociación de Acuicultores Arcoíris	Ruth Yauri	02 de abril de 2017 31 de mayo de 2017	Recopilar información acerca de su relación con la empresa, así como los beneficios	Asociada Ruth
	César Yauri	01 de abril de 2017 02 de junio de 2017		Asociado César

Tabla V1: Entrevistas realizadas (continuación)

Lista de entrevistados				
Actores relevantes	Nombre y/o cargo de los entrevistados	Fecha de la entrevista	Objetivo de la entrevista	Codificación
Asociación de Acuicultores Arcoíris	César Yauri	11 de agosto de 2017 27 de noviembre de 2017	sociales y económicos productos de ella. Conocer las	Asociado César
	Alipio Yallerco	01 de abril de 2017 02 de junio de 2017	percepciones de los asociados y el alcance del enfoque de valor	Asociado Alipio
	Maximiliano Totocayo	01 de abril de 2017 02 de junio de 2017	compartido propuesto por la empresa.	Asociado Maximiliano
	Marisa Huamaní	31 de marzo de 2017 01 de junio de 2017		Asociada Marisa
	Carmen Yauri	31 de marzo de 2017 31 de mayo de 2017		Asociada Carmen
	Antonio Pacta	02 de abril de 2017 03 de junio de 2017		Asociado Antonio
	Eudocia Herencia	31 de marzo de 2017 01 de junio de 2017		Asociada Eudocia
	Asociada #09	02 de abril de 2017		Asociada #09

ANEXO V: Guía de entrevistas

Tabla V1: Datos generales de los entrevistados 1

#	Actores	Nombre	Puesto
1	Colaborador de la empresa ESC	Gerente de Desarrollo Sostenible	Gerente de Desarrollo Sostenible

Guía de entrevista exploratoria:

1. ¿Cuál es la situación y el contexto de los acuicultores de la provincia de Condesuyos antes de la intervención de la empresa?
2. ¿En qué consistió el programa de inclusión en la cadena de abastecimiento?
3. ¿Cuál sería el valor económico generado a partir de esta relación entre la empresa y los acuicultores, para específicamente la empresa?
4. ¿Han identificado externalidades producto de ésta relación, es decir algunos beneficios extra que generaron en la población que no estaban planeados inicialmente?
5. ¿Qué puntos de mejora podrían encontrar en la relación de valor compartido entre la empresa y los acuicultores?

Guía de entrevista 1:

1. ¿Nos podrías trazar desde qué año se empezó a tener este contacto con la asociación?
2. En la actualidad, ¿la asociación sigue usando los equipos cedidos?
3. Durante el primer año de negociación con la asociación, ¿hubo algún apoyo por parte de la empresa?
4. ¿La relación inicialmente ha sido con el Consorcio Sumac Trucha o solo con la asociación?
5. ¿Cómo eran las capacitaciones brindadas por la empresa?
6. ¿Hay un registro de las capacitaciones que se dieron durante el periodo de relación comercial con la asociación?
7. ¿Cuál ha sido el factor principal para elegir abastecerse de la Asociación de Acuicultores Arcoíris en vez de otra asociación?
8. ¿Quién fijó el precio inicialmente?
9. ¿Se proporcionaban talleres o charlas donde se trataban otros temas a parte de la actividad acuícola? ¿Con qué frecuencia se daban?
10. Durante la relación empresa-asociación, ¿han existido otras entidades o programas del Estado que han apoyado también a la asociación?
11. ¿Cuál ha sido el principal beneficio de comprar las truchas a la asociación?

12. ¿Y qué beneficios sostenibles cree que ha obtenido la asociación a partir de su relación con la empresa?
13. ¿Usted cree que también la comunidad se ha visto beneficiada por esto?
14. ¿Han realizado algunos esfuerzos para hacer que la asociación crezca de forma sostenible?
15. ¿Cómo resumiría usted la relación de la empresa con la asociación?

Guía de entrevista 2:

1. Nos podrías explicar el proceso de compra y venta de la trucha, desde que se compra la trucha eviscerada a la asociación hasta que se entrega al cliente (minera). Mencionando a todos los actores que participaban en dicho proceso.
2. ¿Cuál es el proceso de pago a proveedores? ¿Con esta asociación en específico como es el proceso (tomando en cuenta el difícil acceso de la asociación a bancos en la localidad)? ¿Cuántos días está previsto que sea el plazo de pago al proveedor? ¿Alguna vez hubo algún retraso? ¿Cuál fue el máximo de días de retraso?
3. El Sr. Yauri indicó que el promedio de pago era 20 días con el *factoring* y que consistía en que la empresa realice la solicitud al banco y no él ¿Funcionaba de esta manera?
4. ¿Se le ha dado asesoría comercial a la asociación (proyección de demanda y búsqueda de nuevo mercado en el exceso de oferta)? ¿Conoce a otros actores que han podido capacitar a la asociación en dichos temas?
5. ¿Se tenía pronosticado aumentar el volumen de compras anuales de trucha a la asociación?
6. Acerca de las asistencias técnicas previas a convertirse en proveedores, la asociación refiere que les colocaban metas, por ejemplo: certificar calidad del agua y trucha, mejorar infraestructura de la sala de eviscerado, etc. ¿La empresa los asistió de alguna forma para alcanzar dichas metas?
7. ¿Qué beneficios económicos han percibido a partir de la relación con la asociación, y si han podido cuantificarlos?
8. En el paper, se mencionó que uno de los beneficios sería la ampliación de la cuota de mercado, al vender un producto de mayor calidad y más valorado, ¿qué nos podrías comentar sobre esto, y si es que realmente se llegó a dar tal beneficio?
9. Nos podría comentar acerca del destino de las truchas compradas de la asociación, es decir qué mercado abastecían utilizando como insumo la trucha arcoíris?
10. ¿Actualmente la relación con la empresa minera sigue existiendo? Si es que no, ¿en qué mes finalizó dicha relación?

11. ¿Ustedes tenían oficina o había un encargado de la empresa que estuviera permanentemente en Arequipa?

12. ¿Cómo calificaría la aplicación del enfoque de valor compartido por parte de la empresa?

13. ¿Cuáles considera que han sido las principales fortalezas y debilidades que ha tenido la empresa durante la aplicación del enfoque de valor compartido?

14. ¿Qué oportunidades de mejora como empresa han identificado a partir de la aplicación de valor compartido en este caso?

15. ¿Cómo va la relación con la asociación? ¿Por qué se interrumpió? ¿Cuándo se interrumpió? ¿A raíz de que se interrumpió? ¿Se volverá a retomar?

Tabla V2: Datos generales de los entrevistados 2

#	Actores	Nombre	Puesto
2	Colaborador de la empresa ESC	Jefa de Calidad	Jefa de Calidad, Proveedores y Centro de Distribución

Guía de entrevista 1:

1. ¿Cómo es el proceso de evaluación del producto al momento del recojo? ¿Qué condiciones mínimas se solicitan? ¿Cada cuánto se evalúa?

2. ¿Cómo calificaría el producto entregado por la asociación a lo largo de la relación comercial (bueno, regular, de excelente calidad)?

3. Durante la relación comercial con la asociación ¿hubo devoluciones del producto por fallas en la calidad?

4. Según sus evaluaciones, ¿cómo era la calidad del producto al inicio de la relación comercial y como fue mejorando?

5. ¿En qué medida considera que la empresa influyó en la calidad el producto de la asociación?

6. ¿Cuántas capacitaciones se daban anualmente? ¿Cuál era el principal objetivo de las capacitaciones? ¿A cuántas personas aproximadamente se capacitó?

7. ¿Existían otras capacitaciones adicionales a las técnicas o de procesos?

8. A partir de la relación con la asociación, ¿se ha podido cuantificar el ahorro en costo generado en el transporte a raíz de la compra de productos locales?

9. ¿Nos podría comentar acerca del destino de las truchas compradas de la asociación, es decir qué mercado abastecían utilizando como insumo la trucha arcoíris?

10. ¿Cuál fue la principal razón de la ruptura de la relación con la asociación?

Tabla V3: Datos generales de los entrevistados 3

#	Actores	Nombre	Puesto
3	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	César Yauri	Representante legal
4	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Carmen Yauri	Participante del área productiva
5	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Maximiliano Totocayo	Participante del área productiva
6	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Alipio Yallerco	Participante del área productiva
7	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Eudocia Herencia	Ventas

Guía de entrevista exploratoria:

1. ¿A qué se dedicaba antes de su interés y creación del negocio de las truchas?
2. ¿Cómo empezó el negocio de las truchas?
3. ¿Cómo llegó a constituirse la actual Asociación de Acuicultores Arcoíris?
4. ¿Cómo se conformó este consorcio? ¿Qué necesidad hubo por parte de la población o demanda de actores externos para su conformación?
5. A lo largo del crecimiento de su negocio, ¿usted ha recibido apoyo por parte de empresas privadas u ONG?
6. Alguna de estas intervenciones, ¿ha generado beneficios sostenibles para su negocio?
7. ¿Cómo se originó la relación entre usted y la empresa?
8. ¿Cómo impactó la intervención de la empresa en el desarrollo económico de su negocio?
9. ¿Cómo fijan el precio los asociados?
10. ¿Tiene poder de negociación como compradores y/o vendedores?
11. ¿En qué medida el medio de transporte afecta el precio y la calidad del producto?
12. ¿Con qué recursos cuenta hoy en día para realizar sus actividades? ¿Qué métodos y/o técnicas utiliza para llevar a cabo una buena gestión de su negocio?
13. ¿Cómo impactó el negocio de las truchas en usted, su familia y en su comunidad después de la intervención de la empresa?
14. ¿Cómo cambió tu horario de trabajo o rutina debido a tu relación con la empresa?
15. ¿Cuál es el siguiente paso en el negocio de truchas que usted posee?

Guía de entrevista 1:

- **Salud**

1. ¿Recuerda cuál ha sido la enfermedad más grave que ha sufrido su hijo? ¿De qué manera cree que se pudo haber evitado?

2. ¿Cree que el cuidado de la salud de su familia ha evolucionado con el paso de los años, es decir ahora se preocupa más por la salud de su familia que antes? ¿Y cuál es el motivo de este cambio?

3. ¿Cuáles son los hábitos de vida saludable que hoy practica que antes no lo hacía?

- **Educación**

4. ¿Tenía tiempo de ayudar a sus hijos mayores con las tareas escolares (cuántas horas al día)?

5. ¿Recuerda algo que afectaba el rendimiento escolar de su hijo mayor? ¿Cómo ha cambiado eso?

6. ¿Ha recibido talleres/charlas por parte de alguna empresa privada acerca de la educación escolar?

- **Empoderamiento**

7. ¿Desde hace cuánto tiempo la asociación tiene interés en obtener certificaciones?

8. [Sí la asociación está certificada preguntar]: ¿Hace cuánto tiempo obtuvo la primera certificación?

9. ¿Hubo alguna organización que la ayudó a obtener tal certificación?

10. ¿Cuál cree que fue el principal motivo de obtener la certificación?

11. ¿Desde hace cuánto tiempo reciben capacitaciones técnicas?

12. ¿Qué organización le dio la primera capacitación? ¿Y en qué consistieron dichas capacitaciones?

13. [Si recibió capacitación en temas de salud y alimentación preguntar]: ¿Hace cuánto tiempo recibió la primera capacitación en temas de salud y alimentación? ¿Sólo una organización les ha dado capacitación en dichos temas? ¿Y con qué frecuencia?

- **Autoestima**

14. ¿Emprendió algún tipo de iniciativa desde la intervención de la empresa? ¿Contó con el apoyo de alguna organización?

15. Antes, por ejemplo hace 6 años, ¿se hubiera sentido capaz de emprenderla?

- **Vivienda**

16. ¿Hace cuántos años vive en esta casa?

17. Cuando empezó a vivir acá, ¿qué tenía su hogar?

18. ¿Desde cuándo tiene el piso, paredes y techos de este material? ¿Quién te ayudó a construir tu casa?

19. ¿Cuál es su abastecimiento de agua, y desde cuándo se abastece por ese medio?

20. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene alumbrado eléctrico dentro de su vivienda? ¿

21. ¿Tiene artefactos eléctricos dentro de su hogar, y hace cuánto tiempo los ha adquirido?

22. ¿Nos podría contar sobre los riesgos en el hogar al inicio de su estadía?

- **Activos Fijos**

23. ¿Con qué implementos/utensilios contaba la asociación al inicio de su creación? ¿Esos implementos habían sido comprados o cedidos? ¿Cómo hicieron posible la compra de dichos implementos?
24. ¿De qué manera los implementos/utensilios actuales han mejorado su rendimiento en el negocio?

- **Financiamiento**

25. ¿Alguna vez ha necesitado un préstamo para un emprendimiento personal?
26. ¿El negocio de las truchas le ha favorecido en la obtención de un crédito?
27. ¿Por qué la asociación no puede obtener préstamos?
28. ¿Qué tan urgente/necesario es un crédito para la asociación?

- **Medios de comunicación vial**

29. ¿Hace 10 años cómo era el transporte Arequipa - Arcata?
30. ¿Siente que ha mejorado de alguna manera con lo que ve hoy en día?
31. ¿Era muy común ver vehículos transportando comercio anteriormente? ¿Y ahora? ¿Qué tan diferente era llevar la lana de alpaca?
32. ¿Qué es más sencillo de transportar: lana de alpaca o truchas? ¿Por qué?

Tabla V4: Datos generales de los entrevistados 4

#	Actores	Nombre	Puesto
8	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Ruth Yauri	Presidenta
9	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Antonio Pacta	Diseñador gráfico

Guía de entrevista exploratoria:

1. ¿A qué se dedicaba antes de su interés y creación del negocio de las truchas?
2. ¿Cómo empezó el negocio de las truchas?
3. ¿Cómo llegó a constituirse la actual Asociación de Acuicultores Arcoíris?
4. ¿Cómo se conformó este consorcio? ¿Qué necesidad hubo por parte de la población o demanda de actores externos para su conformación?
5. A lo largo del crecimiento de su negocio, usted ha recibido apoyo por parte de empresas privadas u ONG?
6. alguna de estas intervenciones, ¿ha generado beneficios sostenibles para su negocio?
7. ¿Cómo se originó la relación con la empresa?
8. ¿Cómo impactó la intervención de la empresa en el desarrollo económico de su negocio?
9. ¿Cómo fijan el precio los asociados?

10. ¿Tiene poder de negociación como compradores y/o vendedores?
11. ¿En qué medida el medio de transporte afecta el precio y la calidad del producto?
12. ¿Con qué recursos cuenta hoy en día para realizar sus actividades? ¿Qué métodos y/o técnicas utiliza para llevar a cabo una buena gestión de su negocio?
13. ¿Cuál es el siguiente paso en el negocio de truchas que usted posee?

Guía de entrevista 1:

- **Empoderamiento**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo la asociación tiene interés en obtener certificaciones?
2. [Sí la asociación está certificada preguntar]: ¿Hace cuánto tiempo obtuvo la primera certificación?
3. ¿Hubo alguna organización que la ayudó a obtener tal certificación?
4. ¿Cuál cree que fue el principal motivo de obtener la certificación?

- **Autoestima**

5. ¿Emprendió algún tipo de iniciativa desde la intervención de la empresa?
6. ¿Contó con el apoyo de alguna organización?
7. Antes, por ejemplo hace 6 años, ¿se hubiera sentido capaz de emprenderla?

- **Activos Fijos**

8. ¿Con qué implementos/utensilios contaba la asociación al inicio de su creación?
9. ¿Esos implementos han sido comprados o cedidos?
10. ¿De qué manera los implementos/utensilios actuales han mejorado su rendimiento en el negocio?
11. ¿Cómo hicieron posible la compra de dichos implementos?

- **Financiamiento**

12. ¿Alguna vez ha necesitado un préstamo para un emprendimiento personal?
13. ¿El negocio de las truchas le ha favorecido en la obtención de un crédito?
14. ¿Por qué la asociación no puede obtener préstamos?
15. ¿Qué tan urgente/necesario es un crédito para la asociación?

- **Medios de comunicación vial**

16. ¿Hace 10 años cómo era el transporte Arequipa - Arcata?
17. ¿Siente que ha mejorado de alguna manera con lo que ve hoy en día?
18. ¿Era muy común ver vehículos transportando comercio anteriormente? ¿Y ahora? ¿Qué tan diferente era llevar la lana de alpaca?
19. ¿Qué es más sencillo de transportar: lana de alpaca o truchas? ¿Por qué?

Tabla V5: Datos generales de los entrevistados 5

#	Actores	Nombre	Puesto
10	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Marisa Huamaní	Seguridad de las lagunas

Guía de entrevista exploratoria:

1. ¿A qué se dedicaba antes de su interés y creación del negocio de las truchas?
2. ¿Cómo empezó el negocio de las truchas?
3. ¿Cómo llegó a constituirse la actual Asociación de Acuicultores Arcoíris?
4. A lo largo del crecimiento de su negocio, usted ha recibido apoyo por parte de empresas privadas u ONG?
5. alguna de estas intervenciones, ¿ha generado beneficios sostenibles para su negocio?
6. ¿Cómo se originó la relación entre usted y la empresa?
7. ¿Cómo impactó la intervención de la empresa en el desarrollo económico de su negocio?
8. ¿En qué medida el medio de transporte afecta el precio y la calidad del producto?
9. ¿Con qué recursos cuenta hoy en día para realizar sus actividades? ¿Qué métodos y/o técnicas utiliza para llevar a cabo una buena gestión de su negocio?
10. ¿Cómo impactó el negocio de las truchas en usted, su familia y en su comunidad después de la intervención de la empresa?
11. ¿Cómo cambió tu horario de trabajo o rutina debido a tu relación con la empresa?
12. ¿Cuál es el siguiente paso en el negocio de truchas que usted posee?

Guía de entrevista 1:

• **Salud**

1. ¿Recuerda cuál ha sido la enfermedad más grave que ha sufrido su hijo?
2. ¿De qué manera cree que se pudo haber evitado?
3. ¿Cree que el cuidado de la salud de su familia ha evolucionado con el paso de los años, es decir ahora se preocupa más por la salud de su familia que antes?
4. ¿Y cuál es el motivo de este cambio?
5. ¿Cuáles son los hábitos de vida saludable que hoy practica que antes no lo hacía?

• **Educación**

6. ¿Tenía tiempo de ayudar a sus hijos mayores con las tareas escolares (cuántas horas al día)?
7. ¿Recuerda algo que afectaba el rendimiento escolar de su hijo mayor? ¿Cómo ha cambiado eso?
8. ¿Ha recibido talleres/charlas por parte de alguna empresa privada acerca de la educación escolar?

- **Autoestima**
9. ¿De qué manera el negocio de las truchas ha ayudado de alguna manera a su negocio de alpacas?
 10. ¿Ha emprendido alguna iniciativa desde la intervención de la empresa? ¿Contó con el apoyo de alguna organización?
 11. ¿Antes, por ejemplo hace 6 años, se hubiera sentido capaz de emprenderla?
- **Vivienda**
12. ¿Hace cuántos años vive en esta casa?
 13. Cuándo empezó a vivir acá, ¿qué tenía su hogar?
 14. ¿Desde cuándo tiene el piso, paredes y techos de este material? ¿Quién te ayudó a construir tu casa?
 15. ¿Cuál es su abastecimiento de agua, y desde hace cuánto tiempo se abastece así?
 16. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene alumbrado eléctrico dentro de su vivienda?
 17. ¿Hace cuánto tiempo ha adquirido sus artefactos eléctricos?
 18. ¿Nos podría contar sobre los riesgos en el hogar al inicio de su estadía?
- **Activos Fijos**
19. ¿Qué herramientas necesitas para cuidar las truchas?
 20. ¿Qué herramientas te ayudarían a cuidar mejor las truchas?
- **Financiamiento**
21. ¿Alguna vez ha necesitado un préstamo para un emprendimiento personal?
 22. ¿El negocio de las truchas le ha favorecido en la obtención de un crédito?
 23. ¿Por qué la asociación no puede obtener préstamos?
 24. ¿Qué tan urgente/necesario es un crédito para la asociación?
- **Medios de comunicación vial**
25. ¿Hace 10 años cómo era el transporte Arequipa - Arcata?
 26. ¿Siente que ha mejorado de alguna manera con lo que ve hoy en día?
 27. ¿Era muy común ver vehículos transportando comercio anteriormente? ¿Y ahora?
 28. ¿Qué tan diferente era llevar la lana de alpaca? ¿Qué es más sencillo de transportar: lana de alpaca o truchas? ¿Por qué?

Tabla V6: Datos generales de los entrevistados 6

#	Actores	Nombre	Puesto
11	Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	Asociada #09	Ventas

Guía de entrevista exploratoria:

1. ¿A qué se dedicaba antes de su interés por el negocio de las truchas?

2. ¿Cómo empezó el negocio de las truchas antes de convertirse en una asociación?
3. ¿Cómo llegó a constituirse la actual Asociación de Acuicultores Arcoíris?
4. A lo largo del crecimiento de este negocio del cual forma parte, ¿ustedes han recibido apoyo por parte de empresas privadas u ONG?
5. alguna de estas intervenciones, ¿ha generado beneficios sostenibles para su negocio?
6. ¿Cómo se originó la relación con la empresa?
7. ¿Cómo impactó la intervención de la empresa en el desarrollo económico de su negocio?
8. ¿Con qué recursos cuenta hoy en día para realizar sus actividades? ¿Qué métodos y/o técnicas utiliza para llevar a cabo una buena gestión de su negocio?
9. ¿Cómo impactó el negocio de las truchas en usted, su familia y en su comunidad después de la intervención de la empresa?
10. ¿Cómo cambió tu horario de trabajo o rutina debido a tu relación con la empresa?
11. ¿Cuál es el siguiente paso en el negocio de truchas del cual forma parte?

Tabla V7: Datos generales de los entrevistados 7

#	Actores	Nombre	Puesto
12	Especialista – autor del instrumento para medir valor compartido	Experto de Centrum	Profesor/Investigador de CENTRUM

Guía de entrevista 1:

1. ¿Cómo define el indicador “paga a tiempo a los proveedores”? ¿en qué teoría/autor se basa para definirlo?
2. ¿Cómo define el indicador “invirtió en la mejora continua”? ¿en qué teoría/autor se basa para definirlo?
3. ¿Cómo define el indicador buscó “estabilidad de los proveedores”? ¿en qué teoría/autor se basa para definirlo?
4. ¿Cómo define el indicador “incrementó las compras”? ¿en qué teoría/autor se basa para definirlo?
5. ¿Por qué seleccionó solo estos 4 indicadores?
6. ¿Qué otros indicadores considera que podrían haberse incluido? ¿por qué no los incluyó?
7. Sabemos que el instrumento elaborado fue aplicado a investigaciones para distintos sectores, ¿en qué medida también podría ser aplicado a otro tipo de investigaciones relacionadas al tema de valor compartido?
8. Para el caso descrito ¿considera que es pertinente utilizar solo los indicadores del bloque de proveedores si el caso que se está estudiando comprende el abastecimiento de la cadena de valor?

9. ¿Qué mejoras propondría a nuestro método?

Tabla V8: Datos generales de los entrevistados 8

#	Actores	Nombre	Puesto
13	Especialista en gestión social	Martin Beaumont	Decano de la PUCP
14	Especialista en valor compartido	Angélica Echevarría	Docente de la PUCP

Guía de entrevista:

1. ¿Cómo definiría el valor compartido? ¿Qué considera que se debe cumplir para que hablemos de valor compartido?
2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios y principales limitaciones para aplicar este enfoque en un contexto como el peruano?
3. ¿Conoce casos de éxito de valor compartido implementadas por empresas privadas en el país? ¿Cuáles considera las más relevantes? ¿Qué hace que estas iniciativas sean consideradas valor compartido y no negocio inclusivo o responsabilidad social?
4. ¿Cree que empresas privadas son las más indicadas para crear valor compartido?
5. ¿Considera que en la actualidad es posible medir el valor compartido? ¿Qué métodos de medición conoce?
6. ¿Cómo determinaría que la aplicación de este enfoque por parte de una empresa privada ha sido exitosa? ¿Cómo mediría el valor compartido?
7. ¿Qué prácticas de generación de valor compartido a través del abastecimiento en la cadena de valor considera pertinentes para su medición?
8. ¿Qué indicadores sociales y económicos considera que serían indispensables medir para evaluar la generación de valor compartido entre una empresa privada y sus proveedores?
9. ¿Es posible filtrar el impacto de la empresa estudiada, sin considerar la intervención de otras entidades, para evaluar si la misma generó valor compartido? De ser posible, ¿cómo lo haría?
10. ¿Considera que se creó valor compartido en este caso de estudio?
11. ¿Cómo calificaría la aplicación del enfoque de valor compartido por parte de la empresa de servicios? ¿Qué aciertos o desaciertos tuvo a su parecer?
12. ¿Qué recomendaría a la empresa privada?
13. ¿Qué recomendaría a la asociación?

14. ¿Qué mejoras propondría a nuestro método?

Tabla V9: Datos generales de los entrevistados 9

#	Actores	Nombre	Puesto
15	Especialista en temas de responsabilidad social, desarrollo sostenible y relaciones comunitarias	Camilo León	Docente de la PUCP

Guía de entrevista:

1. ¿Cómo definiría el valor compartido? ¿Qué considera que se debe cumplir para que hablemos de valor compartido?
2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios y principales limitaciones de este enfoque?
3. ¿Cuáles considera que son las diferencias entre valor compartido, responsabilidad social y negocio inclusivo?
4. ¿Cuáles son los pasos que debe seguir una empresa para crear valor compartido?
5. ¿Conoce tipos de iniciativas de valor compartido implementadas por empresas privadas en el país? ¿Cuáles considera las más relevantes?
6. ¿Cómo determinaría que la aplicación de este enfoque por parte de una empresa privada ha sido exitosa?
7. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que afrontan las empresas al tratar de implementar este enfoque?
8. ¿Cómo calificaría la aplicación del enfoque de valor compartido por parte de la empresa de servicios?
9. ¿Cuáles considera que han sido las principales fortalezas y debilidades que ha tenido la empresa privada durante la aplicación del enfoque de valor compartido?
10. ¿Qué recomendaría a la empresa privada?
11. ¿Qué beneficios sociales considera usted que se podrían desarrollar en este caso de aplicación de Valor Compartido?
12. ¿Siendo la empresa ESC una empresa de servicios, que estrategias de Valor Compartido podría recomendar para ser aplicado?

ANEXO W: Consentimientos informados

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los entrevistados con el fin de tener la autorización para el uso de la información proporcionada. Estos consentimientos se encuentran adjuntos en los Anexos Digitales de la tesis.



ANEXO X: Guía de encuestas

Tabla X1: Guía de encuestas

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN DE ACUICULTORES ARCOÍRIS	
I. PERFIL SOCIAL DEL PRODUCTOR	
<p>1. Sexo: a. Femenino b. Masculino</p> <p>2. Edad: <input type="text"/></p> <p>3. Domicilio: <input type="text"/></p> <p>4. Nivel académico alcanzado: a. Sin estudios b. Primaria incompleta c. Primaria completa d. Secundaria incompleta e. Secundaria completa f. Educación técnica incompleta g. Educación técnica completa h. Educación superior universitaria incompleta i. Educación superior universitaria completa</p>	<p>5. Su familia está constituida por: a. Esposo (a) b. Hijo (a) c. Hermano (a) d. Papá e. Mamá</p> <p>6. ¿Cuántos hijos tiene? <input type="text"/></p> <p>7. Número de personas que aportan con ingresos al hogar: a. Una persona b. 2 a 3 personas c. 4 o más personas</p> <p>8. Tenencia de la vivienda a. Propia/Heredada b. Alquilada c. Compartida/Otra</p>
II. DEDICACIÓN DE TIEMPO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA	
<p>9. ¿A qué actividades se dedicaba antes de la acuicultura? a. Exclusivamente acuicultura b. Agricultura c. Ganadería d. Comercio e. Trabajo doméstico f. Otras actividades</p> <p>10. ¿A qué actividades se dedica en la actualidad? a. Acuicultura b. Agricultura c. Ganadería d. Comercio e. Trabajo doméstico f. Otras actividades</p>	<p>11. Tiempo dedicado a la actividad acuícola a. De 1 a 3 meses al año b. De 4 a 6 meses al año c. De 7 a 11 meses al año d. Todo el año</p> <p>12. Tiempo dedicado a otras actividades económicas a. De 1 a 3 meses al año b. De 4 a 6 meses al año c. De 7 a 11 meses al año d. Diversificado todo el año</p> <p>13. Años de trabajo dedicados a la acuicultura a. Menos de 10 años b. Entre 11 y 20 años c. Más de 20 años</p> <p>14. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación? <input type="text"/></p>
III. VALOR SOCIAL - SALUD	
<p>15. En el último año, ¿cuán a menudo has llevado a tu hijo al servicio de salud? a. 1 vez b. 2 veces c. 3 veces d. 4 veces e. 5 o más veces</p>	<p>16. ¿Debido a qué tipo de enfermedad? a. Respiratoria b. Estomacal c. Fiebre/Gripe d. Otra</p>

Tabla Y1: Guía de encuestas (continuación 1)

III. VALOR SOCIAL - SALUD	
<p>17. ¿Cuánto dinero gastas en medicamentos para tus hijos?</p> <p>a. S/1 a S/20 b. S/21 a S/50 c. S/51 a S/80 d. S/81 a más</p> <p>18. ¿Ha recibido capacitación en materia de cuidado de salud por parte de alguna entidad en los últimos 5 años? ¿Cuál?</p> <p>a. Sí <input type="text"/> b. No</p>	<p>19. ¿Ha participado en alguna campaña de salud en los últimos 5 años? ¿Quién la organizó?</p> <p>a. Sí <input type="text"/> b. No</p>
IV. VALOR SOCIAL – EDUCACIÓN	
<p>20. ¿Cuántas veces ha faltado su hijo en el último año escolar?</p> <p>a. Ninguna falta b. 1 a 3 faltas c. 4 a 7 faltas d. 8 a 12 faltas e. 13 a más</p> <p>21. ¿Qué afecta más la asistencia escolar?</p> <p>a. Enfermedad b. Tareas del hogar <input type="text"/> c. Otros <input type="text"/></p>	<p>22. ¿Apoya a sus hijos en las tareas escolares?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>23. Si la respuesta anterior es “Sí”: ¿Cuántas horas al día le dedica?</p> <p>a. 1h b. 2h c. 3h a más</p>
V. VALOR SOCIAL - EMPODERAMIENTO	
<p>24. ¿La asociación realizó gestiones para obtener certificaciones?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>25. ¿Hasta el momento cuántas certificaciones han solicitado? <input type="text"/></p> <p>26. ¿Hasta el momento cuántas certificaciones han obtenido? <input type="text"/></p> <p>27. ¿Qué tipo de certificaciones han obtenido?</p> <p>a. Certificación en el Proceso b. Certificación en el Producto c. Certificación en el Insumos</p> <p>28. ¿Qué organismo/s le dio la certificación? <input type="text"/></p> <p>29. ¿Ha recibido capacitación?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>30. ¿Por parte de qué entidades ha recibido capacitación?</p> <p>a. Municipalidad distrital de Orcopampa b. Municipalidad del Centro Poblado de Arcata c. La empresa ESC e. Compañía minera de la zona f. Gobierno Regional g. Ministerio de Producción h. Ministerio de Agricultura y Riego (Sierra Sur)</p>	<p>31. ¿En qué temas ha recibido capacitación?</p> <p>a. Alimentación en acuicultura b. Producción de alevinos y post larvas c. Manejo de densidades de siembra d. Comercialización de los productos e. Calidad del agua f. Conservación y procesamiento g. Construcción de estanques h. Administración i. Control de enfermedades j. Organización productiva k. Control de la población bajo cultivo l. Legislación de la acuicultura m. Bioseguridad n. Seguridad y limpieza o. Reproducción de especies p. Otros</p> <p>32. ¿Qué organización le ha dado la capacitación que ha producido mayores impactos en el negocio, y por tanto la que más valora?</p> <p>a. Municipalidad distrital de Orcopampa b. Municipalidad del Centro Poblado de Arcata c. La empresa ESC e. Compañía minera de la zona f. Gobierno Regional g. Ministerio de Producción h. Ministerio de Agricultura y Riego (Sierra Sur)</p>

Tabla Y1: Guía de encuestas (continuación 2)

VI. VALOR SOCIAL – CAPACIDAD EMPRENDEDORA							
33. ¿Qué tipo de iniciativas ha emprendido en los últimos 5 años? a. Creación de un negocio propio / empresa independientemente al negocio de las truchas b. Creación de un plan para la exportación en el negocio de las truchas c. Incursión en la política d. Otro <input type="text"/>							
VI. VALOR SOCIAL - VIVIENDA							
34. ¿Cuál es el material de construcción en las paredes de su vivienda? a. Ladrillo/Cemento b. Adobe/ladrillo c. Quincha d. Piedra	39. ¿La vivienda tiene alumbrado eléctrico? a. Sí b. No						
35. ¿Cuál es el material de construcción en los pisos de su vivienda? a. Tierra b. Cemento c. Madera d. Cerámica	40. ¿La vivienda tiene alumbrado eléctrico? a. Sí b. No						
36. ¿Cuál es el material de construcción en los techos de su vivienda? a. Calamina b. Ladrillo/Cemento	41. Equipamiento del hogar a. Radio b. Refrigerador c. Televisión d. Computadora e. Lavadora						
37. ¿Cuál es su abastecimiento de agua? a. Red pública dentro de la viv. (Agua potable) b. Red pública fuera de la vivienda c. Pilón de uso público d. Camión-cisterna u otro similar e. Pozo f. Río, acequia, manantial o similar g. Vecino	42. ¿Cuál es el nivel de satisfacción respecto a la seguridad en su hogar? <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6		
38. Servicio higiénico a. Baño dentro de la vivienda b. Letrina/Silo con inodoro c. Letrina/Silo sin inodoro	43. ¿Ha habido accidentes dentro del hogar? a. Sí b. No						
	44. ¿Quién/es fueron las personas afectadas? a. Niños pequeños b. Esposo/a c. Padres d. Otros						
	45. ¿Planea realizar algún cambio en su vivienda? ¿Cuál? a. Sí <input type="text"/> b. No						
VII. VALOR ECONÓMICO - ACTIVO FIJO							
46. ¿Qué implementos ha adquirido/comprado la asociación en los últimos 5 años? a. Jaulas flotantes b. Escamadora c. Vehículo (auto, camioneta, etc.) d. Herramientas diversas e. Otros: <input type="text"/>	47. ¿Alguna organización le ha cedido materiales y equipos para su negocio? a. Municipalidad distrital de Orcopampa b. Municipalidad del Centro Poblado de Arcata c. La empresa ESC e. Compañía Minera de la zona f. Gobierno Regional g. Ministerio de Producción h. Ministerio de Agricultura y Riego (Sierra Sur) i. Otros						

Tabla Y1: Guía de encuestas (continuación 3)

VIII. VALOR ECONÓMICO - FINANCIAMIENTO	
<p>48. ¿La asociación realizó gestiones para obtener un préstamo o crédito? a. Sí b. No</p> <p>49. ¿Cuál fue la institución donde se gestionó dicho crédito? a. Comerciante (vendedor de insumos) b. AGROBANCO c. Caja municipal de ahorro y crédito d. Caja rural de ahorro y crédito e. Prestamista f. Banca Múltiple g. Otros</p> <p>50. ¿La asociación obtuvo el préstamo o crédito que gestionó? a. Sí b. No</p> <p>51. ¿Cuál fue la Institución que otorgó dicho crédito? a. Comerciante (vendedor de insumos) b. AGROBANCO c. Caja municipal de ahorro y crédito d. Caja rural de ahorro y crédito e. Prestamista f. Banca Múltiple g. Otros</p>	<p>52. ¿La asociación utilizó el préstamo para...? a. Adquisición de insumos para la producción b. Compra de maquinaria pesada / equipo c. Compra de utensilios d. Para la comercialización de sus productos e. Mejora de infraestructura f. Reparación de máquinas y/o herramientas g. Otros</p> <p>53. ¿De qué manera pagó la asociación el crédito solicitado? a. Ganancias del negocio de trucha b. Solicitaron aporte de socios c. Solicitaron un préstamo adicional d. Otros</p> <p>54. ¿Cuál fue la razón principal por la que no se solicitó el préstamo? a. No necesitó b. Trámites engorrosos c. Intereses elevados d. Falta de garantía e. Por tener deudas pendientes f. Otros</p>
IX. VALOR ECONÓMICO – MEDIOS DE COMUNICACIÓN VIAL	
<p>55. Del 1 al 10, siendo 1 “poco” y “10” mucho: ¿Cuánto afecta la carretera sin asfaltar al negocio de la trucha? <input type="text"/></p> <p>56. Ordene de qué manera afecta más la carretera sin asfaltar. Siendo 1 el “factor más afectado” y 4 el “menos afectado” a. Tiempo b. Calidad del Producto c. Mermas d. Otros: <input type="text"/></p>	

ANEXO Y: Ficha de observación – Centro Poblado de Arcata

Tabla Y1: Ficha de observación de visita guiada a la sala de eviscerado de la Asociación de Acuicultores Arcoíris

Visita guiada a la sala de eviscerado de la Asociación de Acuicultores Arcoíris	
Se realizó una visita a la sala de eviscerado en el Centro Poblado de Arcata con el fin de conocer los procesos de la trucha eviscerada desde que se recepciona el producto hasta el almacenamiento del mismo.	
Ubicación	Centro Poblado de Arcata
Fecha	31 de Marzo de 2017
Persona que autorizó la visita	César Yauri – Representante legal de la Asociación de Acuicultores Arcoíris.
Personas que participaron en la visita	César Yauri – Representante legal de la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Maximiliano Totocayo – Miembro de la Asociación de Acuicultores Arcoíris. Rebeca Calderón – miembro del grupo de tesis Alonso Centeno – miembro del grupo de tesis Elizabeth Reyes – miembro del grupo de tesis
Descripción	Se conoció el proceso de eviscerado, desescamado, limpieza y lavado, y almacenamiento de la trucha. Se desinfectaron y lavaron los instrumentos e indumentaria a ser utilizada. El proceso comienza con el aseo y limpieza de las manos y utensilios. Luego de haberse colocado el uniforme e indumentaria necesaria, se procede a eviscerar la trucha, es decir, se remueven las vísceras de la misma. El proceso siguiente es el desescamado de la trucha. En las últimas etapas del proceso se realiza el lavado y la desinfección del producto. Después de haber pesado en una balanza la cubeta que almacena la trucha procesada, se procede a transportarlas hacia su destino. Las labores estuvieron distribuidas: el Sr. César realizó el proceso de eviscerado y el Sr. Maximiliano ejecutó el desescamado y limpieza de la trucha.
Interpretación	Previo al ingreso a la sala de eviscerado, uno debía desinfectar la suela de sus zapatos. Para ello, se remojaban en una cubeta que contenía agua mezclada con cloro ubicada en la entrada de la sala. Durante una de las etapas del proceso, la trucha se resbaló y cayó al suelo. Ninguno de los asociados recogió la trucha. Estos dos últimos ejemplos demuestran la interiorización de prácticas de orden y limpieza en los asociados. La totalidad del proceso demoró aproximadamente 2h. Se aprecia una laguna en frente a la sala de eviscerado; en ella se pudo observar jaulas artesanales pertenecientes a otra asociación.

1. Elementos gráficos:

Figura Y1: Limpieza y desinfección del área



Figura Y2: Eviscerado de la trucha



Figura Y3: Desescamado de la trucha



Figura Y4: Limpieza y lavado de la trucha



Figura Y5: Pesaje de la trucha

