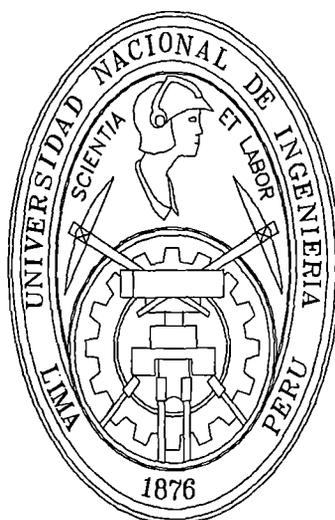


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL
DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE
EN EL VALLE DE HUARAL**

Tesis

Para adoptar el Título Profesional de

Ingeniero Industrial

Iván Reynaldo Sánchez Condori
Edgard Antonio Rodríguez Chuquispuma

Digitalizado por:

Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse

Lima –Perú
2002

*Dedicamos este trabajo a aquellas nuevas generaciones
que buscan en el desarrollo de su región
una oportunidad para mejorar
sus condiciones y crecer
como personas.*

*Iván Sánchez C.
Edgard Rodríguez Ch.*

*Agradezco a mi familia, mis padres Maximiliana y Reynaldo
A mi hermano, amigos y profesores quienes me
Motivaron a alcanzar esta meta, a ustedes
Por siempre agradecido.*

Iván Sánchez C.

*Agradezco a mis padres, Elena y Alejandro por el apoyo
incondicional que siempre me han brindado;
a mis hermanos Janeth, Ronald y Hernán
los cuales motivan mi esfuerzo.
A Dios por darme la vida, familia y amigos.
Y a ti por permitirme soñar.*

Edgard Rodríguez Ch.

INDICE

Descriptores Temáticos	5
Resumen	6
Introducción	7
Capítulo I : Definiciones	9
1.1. Generalidades	10
1.2. Desarrollo Sostenible	11
1.3. Desarrollo Rural Sostenible	12
1.4. Planeamiento Estratégico	14
Capítulo II : Objetivos y Metodología	18
2.1. Objetivo del estudio	19
2.2. Metodología	19
2.2.1 Las Etapas del Plan Estratégico	20
2.2.1.1. La definición de la Visión / Misión	20
2.2.1.2. Objetivos y Políticas	21
2.2.1.3. Análisis FODA	22
2.2.1.4. Determinación de los Objetivos Estratégicos	23
2.2.2 Matrices IE y Space	25
2.2.3 Determinar los perfiles de Proyectos	28
2.2.3.1. Las metas de producción	28
2.2.3.2. Las metas de gestión	28
2.2.3.3. Los proyectos	28
2.3. Esquema	29
Capítulo III : Análisis de Competitividad	31
3.1. Marco de la Competitividad Regional	32

3.1.1	El Mercado Agroindustrial	40
3.1.1.1.	Retos	44
3.1.1.2.	Estrategias	45
3.2.	Marco de la Competitividad Peruana	46
3.2.1	La Agroindustria	48
3.2.1.1.	Productos y Mercados	52
3.2.1.2.	Tipos de “Agros”	56
3.2.1.3.	El ejemplo chileno	59
3.2.1.4.	El caso del espárrago	63
3.2.1.5.	La Estrategia	64
3.2.2	El Turismo	66
3.2.2.1.	Turismo Rural	72
3.2.2.2.	Experiencias	76
3.2.3	Sinergia entre la Agroindustria y el Turismo	79
Capítulo IV :	La Comunidad de Huaral	81
4.1.	Ubicación	82
4.2.	Población	84
4.3.	Análisis Situacional	86
4.3.1	Actividades Económicas	86
4.3.1.1.	Actividades primarias	86
4.3.1.2.	Comercio	87
4.3.1.3.	Turismo y recreación	89
4.3.2	Condiciones y Calidad de Vida	90
4.3.3	Recursos Naturales y Medio Ambiente	93
Capítulo V :	Planeamiento Estratégico	94
5.1.	El Plan de Desarrollo Local	95
5.1.1	Visión y Misión de la comunidad	96
5.1.2	Objetivos y Políticas de la comunidad	97
5.1.3	Diagnóstico	98
5.1.4	Interrelaciones de los elementos del FODA	101

5.1.5	Objetivos Estratégicos y Estrategias de Desarrollo	106
5.2.	Plan de Desarrollo del Negocio	110
5.2.1	Unidad de Negocio : Producción y Comercialización del Durazno	111
5.2.1.1.	Identificación de oportunidades y amenazas	114
5.2.1.2.	Identificación de fortalezas y debilidades	116
5.2.2	Unidad de Negocio : Turismo Rural	118
5.2.3	Elaboración de la Matriz IE	120
5.2.4	Matriz Space	125
5.3.	Modelo de las cinco fuerzas	127
5.3.1	Rivalidad entre los actuales competidores	127
5.3.2	Amenazas de nuevos ingresos	131
5.3.3	Amenazas de productos sustitutos	135
5.3.4	Poder negociador de los proveedores	137
5.3.5	Poder negociador de los compradores	139
5.4.	Implementación de la Estrategia	143
5.4.1	La organización	143
5.4.1.1.	Objetivos de la empresa	144
5.4.1.2.	Origen de la empresa	145
5.4.1.3.	Estructura de la empresa	145
5.4.1.4.	Cadena de comercialización	145
5.4.2	Análisis de Mercado	146
5.4.2.1.	Evaluación del Mercado Objetivo	146
5.4.2.1.1.	Potencial del Mercado	146
5.4.2.1.2.	Estándares del producto	147
5.4.2.1.3.	Situación comercial	151
5.4.2.1.4.	condiciones de Exportación	153
5.4.2.2.	Evaluación de Canales de Venta	154
5.4.2.2.1.	Estándares del producto	154
5.4.2.2.2.	Logística	155
5.4.2.2.3.	Mercadeo	156
5.4.2.3.	Modelo de Mercado : El caso de Wong	157

5.4.2.4. Modelo de Proveedores : El caso de Gloria	162
5.4.2.5. Comparación entre la oferta y la demanda	165
5.5. Superación de restricciones e impacto	168
Capítulo VI : Medio Ambiente y Desarrollo Rural	174
Capítulo VII : La Juventud y su participación en el Desarrollo Local	180
Capítulo VIII : Conclusiones y Recomendaciones	185
Bibliografía	194
Anexos	198

DESCRIPTORES TEMÁTICOS :

- ❖ Desarrollo Rural Sostenible
- ❖ Planeamiento Estratégico
- ❖ Competitividad
- ❖ Agroindustria
- ❖ Turismo Rural
- ❖ Comunidades en Huaral
- ❖ Plan de desarrollo local

RESUMEN

Se estima que entre 1990 y 2020 la población de América Latina se incrementará de 441 a 670 millones de hab., mientras que la población rural en términos absolutos se mantendrá en 125 millones de personas. La presión entonces sobre sus recursos serán progresivas y las actividades económicas en ellas cruciales.

En este contexto, el Perú posee innumerables recursos capaces de ser competitivos en el mercado mundial, sin embargo existen sectores que ofrecen oportunidades que otros no tienen, es el caso de la *agroindustria* y el *turismo*, identificados como actividades altamente promisorias para el país.

Se realiza un análisis estratégico para las actividades consideradas, para lo cual se toma como punto de estudio a las comunidades en la provincia de Huaral. Mediante el estudio de la actividad agroindustrial del durazno y del turismo se traducen las ventajas de las actividades frente a otras zonas en diversos estados de agregación de valor demostrándose su viabilidad.

Para que el objetivo propuesto sea alcanzable se tendrá que superar la restricción de *capacidad organizativa* de la comunidad.

La propuesta de un Desarrollo Rural Sostenible para el valle en Huaral entonces es posible, mediante el enfoque de actividades económicas dinamizadoras, que actúen como clusters en la zona de estudio, basados en la agroindustrialización (tomándose el durazno como posibilidad) y con vinculación propia a mercados con mayor valor agregado, pero con exigencias a su vez de estándares mínimos de calidad, lo cual a su vez estará acompañada del fomento de actividades turísticas del tipo vivencial o agroturísticas como marca del valle.

INTRODUCCION

El presente trabajo representa una forma de visualizar el Desarrollo Sostenible de las comunidades rurales del valle de Huaral (Provincia de Huaral, Departamento de Lima, Perú), tomando como eje la acción promotora de la comunidad organizada y la actividad empresarial orientada a desarrollar las actividades económicas propias de la zona.

Si bien es cierto en este tipo de procesos no existe una metodología a seguir, pues se trata de proyectos que tienen sus propias particularidades, todos apuntan a mejorar la *calidad de vida de las personas y su entorno*, medibles en base a indicadores económicos, ambientales, educativos, de salud entre otros. Por lo que se desprende su carácter complejo, compuesto de muchas entidades y sistémico ya que todas ellas interactúan simultáneamente.

Los capítulos desglosan en sí la forma como se ha abordado el estudio, primeramente se definen conceptos que serán utilizados en el transcurso de este texto, luego se da a conocer los objetivos que se persiguen, así como la metodología a utilizar (basado en el Planeamiento Estratégico) y desarrollada en el capítulo dos. En el capítulo tercero se intenta dar una perspectiva regional y de país con respecto a los principales sectores identificados como altamente competitivos. El capítulo cuarto hace referencia al lugar de estudio, esto es el valle de Huaral, de donde se describe a manera de diagnóstico sus principales características poblacionales, económicas y comerciales.

El capítulo quinto, desarrolla el planeamiento estratégico tomando como entidad a la comunidad, para lo cual se realizaron viajes de campo al valle de Huaral, lográndose identificar actividades económicas estratégicas que puedan servir como *clusters* en base a la acción promotora de la comunidad organizada. De este objetivo estratégico se desarrolla una propuesta

tomando como eje el desarrollo agroindustrial en su concepto ampliado, complementado por la actividad turística. Esto es, desplegando el concepto de negocio y utilizando procesos de articulación orientados al aseguramiento del mercado, para potenciar sus impactos en beneficio de la zona. Cabe resaltar que estas propuestas representan una de las opciones que tiene el valle, por lo que otras iniciativas similares podrían complementar y mejorar la sinergia de los elementos aquí presentados.

En los capítulos siguientes se complementa la propuesta desarrollando dos temas prioritarios : el medio ambiente y la juventud. Finalmente se tienen las conclusiones disgregadas en dos acápites referidas a la comunidad y el eje de desarrollo.

CAPITULO I : DEFINICIONES

*“Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones
Relacionadas con el Desarrollo Sostenible”.
Principio I de la Declaración de Río sobre
el Medio Ambiente y el Desarrollo*

CAPITULO I : DEFINICIONES

1.1. GENERALIDADES

Actualmente estamos atravesando por una etapa de transición en el mundo: no solamente hablando en términos económicos, donde la globalización en base a una competencia extrema se ha posesionado, sino también por medio de cambios políticos y sociales que han conducido a la redefinición del termino "Desarrollo" en todas sus acepciones. Por ello, cada vez mas se entiende al desarrollo como un proceso integrado y ya no solo de índole económico. Ello implica tener en consideración muchos factores sociales, políticos, culturales y ecológicos aún, que definen si existe un desarrollo real cuyo impacto trascienda en la sociedad. Una definición de desarrollo sería la modificación de la biosfera y la aplicación de los recursos humanos, financieros, vivos o inanimados en aras de la satisfacción de las necesidades humanas y para la mejora de la calidad de vida del hombre. Para que un desarrollo pueda ser "Sostenido", deberá tener en cuenta, además de los factores económicos, los de índole social y ecológicos; así como la base de recursos vivos e inanimados, así como las ventajas e inconvenientes a corto y a largo plazo de otros tipos de acción.

Estos conceptos a pesar de haber nacido antes de los '80, siguieron todo un proceso de evolución para ser asimilados en los lineamientos de los gobiernos, en especial en los de América Latina. Su adopción supuso un planteamiento de objetivos en la agenda de los países,

en especial luego de la Cumbre de la Tierra llevada a cabo en 1992; donde se define el termino Desarrollo Sostenible. Esta nueva visión trata por tanto de enlazar la posibilidad de un desarrollo sin un deterioro del medio ambiente.

No obstante los principales problemas de América Latina referidos a la concentración urbana, la pobreza y marginalidad de zonas rurales, así como la degradación de la calidad de vida, en general se han mantenido y en algunos casos acentuados. Ello refleja que no se vienen aplicando aun políticas de este corte, y las pocas acciones tomadas no tienen el impacto suficiente.

Es importante para el presente trabajo tener en cuenta las siguientes definiciones:

1.2. DESARROLLO SOSTENIBLE

Hace más de 30 años, ha ido prosperando la conceptualización y experimentación en torno a la idea de un modelo de desarrollo alternativo que dé cuenta de las demandas de crecimiento económico, de equidad en la distribución de los excedentes, y de las necesidades de sustentabilidad del proceso.

El año 1983 se constituye la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo⁽¹⁾. Cuatro años después, en 1987, la Comisión presenta y difunde el informe titulado "Nuestro Futuro Común". El documento, formula y difunde a nivel internacional el concepto de desarrollo sostenible, bosquejado unos años antes por organismos de las Naciones Unidas.

⁽¹⁾ La Asamblea General de las Naciones Unidas encargó a esta comisión elaborar un informe; presidía la Comisión la Primera Ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland.

Según el informe el **Desarrollo Sostenible** es definido como :

Un Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

En este sentido propone “asumir algunas limitaciones –no absolutas– en función al estado actual de la tecnología y la organización social sobre el uso de los recursos del medio ambiente y la capacidad de la biosfera para absorber los efectos de la actividad humana” .

Nuestro Futuro Común introdujo el concepto de desarrollo sostenible y el de la responsabilidad intergeneracional como nuevos principios políticos para guiar el desarrollo económico. En general apostaba a tener un crecimiento económico pero en una tasa más baja y estable; el crecimiento definido más en términos de calidad de vida que simplemente más cantidad de bienes materiales. Ello supone cambiar los patrones vigentes: el productivismo y el sobreconsumo (Brundtland,1989).

1.3. DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

Los programas de desarrollo rural pertenecen, por su naturaleza, al tipo de proyectos de reducción de pobreza, focalizados tanto por región como por individuos de acuerdo con los objetivos de equidad social y reducción de la pobreza.

Además de los programas específicos de desarrollo rural existen *proyectos* con los mismos objetivos que abarcan varios sectores y aparecen bajo diversas denominaciones; como por ejemplo titulación de

tierras, desarrollo regional, desarrollo agrícola, desarrollo sostenible y modernización de servicios.

El Desarrollo Rural Sostenible puede definirse como un ⁽²⁾:

Proceso de transformación de las sociedades rurales y sus unidades territoriales, centrado en las personas, participativo, con políticas específicas dirigidas a la superación de los desequilibrios sociales, económicos, institucionales, ecológicos, que busca ampliar las oportunidades de desarrollo humano.

Una definición válida también podría considerar el mejoramiento permanente de los niveles de vida de la población rural, que no requiere de continuos apoyos financieros externos y que no degrada la base de recursos naturales.

Se estima que entre 1990 y 2020 la población de América Latina se incrementará de 441 a 670 millones de habitantes, mientras que la población rural en términos absolutos se mantendrá en 125 millones de personas. *La presión que ejercerán las poblaciones rurales y urbanas sobre los recursos naturales será progresivas.*

Los productores pobres en general no tienen los equipos, insumos, ni tecnologías para realizar labores de conservación o recuperación de recursos naturales. Muchos no tienen un acceso seguro a las tierras y recursos que aprovechan, no pueden apropiarse de los beneficios de las prácticas conservacionistas y por tanto no tienen incentivos para proteger las aguas, el suelo o la flora.

⁽²⁾ Dirección de Desarrollo Rural Sostenible – IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) Julio 1999.

La ruptura del círculo vicioso pobreza – deterioro de los recursos naturales, puede transformarse en un círculo virtuoso de recuperación de los recursos naturales – superación de la pobreza, si se diseñan programas de apoyo con esta trayectoria específica.

Por consiguiente, para que el desarrollo sea sostenible, hay que determinar índices de desarrollo que se refieran directamente a las necesidades del hombre y la capacidad del medio ambiente y, luego, crear los instrumentos políticos y estratégicos para alcanzarlos.

1.4. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para tener en claro el alcance que tiene el Planeamiento Estratégico veamos que implica la definición de sus términos :

¿ Que es la Planeamiento?

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

¿Qué es una Estrategia?

El concepto de estrategia vinculado a la planificación, considera varias dimensiones que resultan clave. Estas son:

- Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;

- Establecer un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo;
- Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas claves, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente y las fortalezas y debilidades de la organización;
- Definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer en sus usuarios;
- Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la organización desarrollará ó aquellos que considera pertinentes desarrollar en el mediano plazo.

¿Qué es entonces el Planeamiento Estratégico?⁽³⁾

El Planeamiento Estratégico es un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico

Involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

La planificación estratégica es un proceso y un instrumento. Proceso, en cuanto plantea distintas etapas con un conjunto de acciones y tareas. Instrumento, en cuanto constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones.

⁽³⁾ "Planificación Estratégica en Servicios Públicos", Ministerio de Hacienda de Chile.

Debe ser entendida además como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

El desarrollo de un plan estratégico es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones. Podríamos decir que :

- *Mejora el desempeño de la organización.*
- *Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.*
- *Introduce una forma de gestionar.*

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización, es por ello que utilizaremos este proceso para sustentar un plan de desarrollo.

CAPITULO II : OBJETIVOS Y METODOLOGIA

*El desarrollo no es, finalmente, sino la capacidad
de una sociedad para anticipar y asimilar
de forma sistemática el cambio.*

CAPITULO II: OBJETIVOS Y METODOLOGIA

2.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Generar una propuesta de desarrollo que implique desplegar un valor agregado para las comunidades de Huaral.

Esto se puede desglosar en los siguientes puntos :

- ❖ Conocer la realidad de los poblados en el valle de Huaral (zona escogida para este estudio), a través de un diagnóstico económico, social y ambiental de los mismos.
- ❖ Identificar actividades económicas viables y con potencial competitivo, que implica reconocer las capacidades que la población y su entorno presentan frente a otras.
- ❖ Proponer estrategias que sirvan para mejorar la condiciones desfavorables identificadas.

2.2. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se utilizó el “Planeamiento Estratégico” como proceso para alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos, para ello se siguieron las siguientes etapas :

2.2.1. Las Etapas del Plan Estratégico

El proceso de planeamiento estratégico debe adaptarse a la organización. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar bien en otras. El ideal entonces, es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que están disponibles.

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- *Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.*
- *Diseñar un proceso de Planificación que sea realista.*

2.2.1.1. La Definición de la Visión / Misión

La visión es la declaración más importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización. La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas.

Resulta clave que la visión sea compartida por todos los miembros de la organización y para ello debe ser : *atractiva, consistente y de comprensión efectiva.*

Por otra parte, la misión refleja el sentido de nuestro accionar, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante. La misión debe reflejar lo que somos ahora, nuestras principales capacidades y nuestras aspiraciones.

Aunque no es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Lo que sí es

determinante es que mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

2.2.1.2. Objetivos y Políticas

Un *Objetivo* es el fin perseguido con el desarrollo de una acción o un conjunto de ellas. A través del tiempo, la consecución de un objetivo puede estar próxima o lejana, de acuerdo con el número de acciones que sea necesario efectuar para alcanzarlo. Mientras más remota se considere su realización, el objetivo tendrá un carácter más estable; en este caso, el objetivo se convertirá en un propósito duradero para la comunidad interesada en él.

Las *Políticas* son los objetivos que definen el ser de una colectividad; hacen alusión a las normas generales de dirección que las rigen. Las políticas definen el ambiente interno de trabajo. Lograr que las políticas formuladas estén presentes en todas las acciones de la organización constituye el máximo objetivo de ésta; por tanto, las políticas son objetivos de carácter permanente.

Para llevar a cabo estas etapas se buscó la participación de la comunidad⁽⁴⁾, tanto en la definición de la visión y misión, como de los objetivos y políticas que ellos tienen para el valle, para ello se tuvo la oportunidad de escuchar y conocer las opiniones de sus pobladores. De ella a su vez se pudo determinar cuales son sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas confrontadas con lo observado durante la visita al valle.

⁽⁴⁾ Para ello se realizaron viajes de campo al valle de Huaral.

2.2.1.3. Análisis FODA: Etapa Analítica⁽⁵⁾

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la entidad, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.

Tabla 2.1 : Medio Interno y Externo

	Análisis del Medio Interno	Análisis del Medio Externo
Ambito Positivo (+)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ambito Negativo (-)	DEBILIDADES	AMENAZAS

Para realizar el análisis FODA se utilizan las "matrices de comparación", que permiten la formulación de distintas estrategias:

Tabla 2.2 : Matrices de Comparación

Estrategia	Desarrollo
FO	Uso de las <i>fortalezas</i> internas de una organización con el objeto de aprovechar las <i>oportunidades</i> externas.
DO	Mejora de las <i>debilidades</i> internas, valiéndose de las <i>oportunidades</i> externas.
FA	Uso de las <i>fortalezas</i> de la organización para evitar o reducir el impacto de las <i>amenazas</i> externas.
DA	Eliminar las <i>debilidades</i> internas y eludir las <i>amenazas</i> ambientales.

⁽⁵⁾ "Planificación Estratégica en los Servicios Públicos", Ministerio de Hacienda de Chile.

Para realizar la comparación entre los elementos se debe elaborar una representación gráfica de los mismos, tal como se indica a continuación:

Tabla 2.3 : Matriz FODA

Análisis del Medio Externo	<i>OPORTUNIDADES (O)</i>	Hacer una lista de las oportunidades de la organización y priorizar aquellas que sean clave.
	<i>AMENAZAS (A)</i>	Hacer una lista de las amenazas de la organización y priorizar aquellas que sean clave.
Análisis del Medio Interno	<i>FORTALEZAS (F)</i>	Hacer una lista de las fortalezas de la organización y priorizar aquellas que sean clave.
	<i>DEBILIDADES (D)</i>	Hacer una lista de las debilidades de la organización y priorizar aquellas que sean clave.

2.2.1.4. Determinación de los objetivos estratégicos de la institución: Etapa Operativa

Los objetivos estratégicos deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Una vez iniciado el proceso de definición de la misión y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que existen evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis de la Matriz FODA, puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos:

Tabla 2.4 : Matriz FODA de interrelación de las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades (FO)	Riesgos (FA)
Debilidades	Desafíos (DO)	Limitaciones (DA)

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso, ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: *“¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?”*

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización -reestructuración, planificación, procesos productivos -, o hacia el exterior -mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio-. Deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea contrastable; deben ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y deben ser factibles de realizar en plazos determinados con los recursos disponibles.

Muchas veces las organizaciones se fijan objetivos lejanos en el tiempo o que requieren de mayores recursos que los que están o estarán efectivamente disponibles, por lo que inevitablemente se

dificulta su logro. La frustración asociada a la dificultad de lograr los objetivos deseados en un plazo determinado, puede ser el peor enemigo en la implementación de un plan estratégico.

2.2.2. Matrices IE y SPACE

Para propósito de analizar las actividades económicas, se utilizará de forma similar la matriz FODA, separando los Efectos de los Factores Internos (EFI) de los Externos (EFE), y luego se les dará un peso a cada uno de acuerdo a la importancia del mismo, siendo la sumatoria para cada tabla de 100 unidades (ver Tabla 2.5), adicionalmente y para propósito de comparar los factores se colocara un puntaje de evaluación, siendo los valores válidos el 1 o 2 para las amenazas y/o debilidades, y el 3 o 4 para las oportunidades y/o fortalezas.

Tabla 2.5 : Matriz EFE y EFI

MATRIZ EFE			
<i>Factores Externos</i>	<i>Peso</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Ponderado</i>
Oportunidad 1 ... Amenaza 1 ...			↓ Σ
	100		Puntaje EFE
MATRIZ EFI			
<i>Factores Internos</i>	<i>Peso</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Ponderado</i>
Fortaleza 1 ... Debilidad 1 ...			↓ Σ
	100		Puntaje EFI

Los datos así cuantificados se presentan en la siguiente tabla, donde además se colocan las ventas y utilidades aproximadas para las actividades a comparar.

Tabla 2.6 : Datos para la construcción de la Matriz IE

Unidad de negocio	Ventas		Utilidades		Puntaje	Puntaje
	\$	%	\$	%	EFI	EFE
Actividad 1						
Actividad 2						

Finalmente se construye la Matriz IE para visualizar gráficamente el significado de los valores, en los ejes se ubican los totales ponderados (puntaje EFE y EFI), luego de ubicarse en su cuadrante se grafica una circunferencia en proporción de sus ventas y se sombrea su área en proporción de sus utilidades (ver Tabla 2.7)

Tabla 2.7 : Matriz IE

		Totales ponderados del EFI		
		<i>Fuerte</i> 3 a 4	<i>Promedio</i> 2 a 2.99	<i>Débil</i> 1 a 1.99
Totales Ponderados del EFE	<i>Alto</i> 3 a 4	I	II	III
	<i>Media</i> 2 a 2.99	IV	V	VI
	<i>Bajo</i> 1 a 1.99	VII	VIII	IX

La Matriz SPACE por su parte nos identifica la posición estratégica y nos sitúa en una visión de las posibles acciones para la actividad analizada se

basa en datos cualitativos y se utilizará aquí tan solo de forma referencial. Su construcción se basa en dos ejes :

- La posición Estratégica Interna , el cual tiene dos factores a su vez, la fuerza financiera (FS) y la ventaja competitiva (CA).
- La posición Estratégica Externa , el cual tiene dos factores , la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Tabla 2.8 : Matriz SPACE

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FS)	Rating	Estabilidad del Ambiente (EA)	Rating
Rendimiento sobre la inversión		Cambios tecnológicos	
Apalancamiento Financiero		Viabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de sustitutos a nivel local	
Liquidez		Barreras para entrar al mercado	
Deuda / capital		Presión competitiva	
Ventas			
Riesgos implícitos del negocio			
Promedio	+/-	Promedio	+/-
Ventaja Competitiva (CA)	Rating	Fuerza de la Industria (FI)	Rating
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad del cliente		Conocimientos tecnológicos	
Conocimientos tecnológicos		Facilidad de entrada al mercado	
Control sobre proveedores y distribuidores		Productividad aprovechamiento del capital	
Promedio	+/-	Promedio	+/-

2.2.3. Determinar los Perfiles de Proyectos

Las Metas de Producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios. Las Metas de Gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos. Los Proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

2.2.3.1. Las Metas de Producción

Las metas de producción contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad y se refieren generalmente, a las preguntas *¿Qué?* y *¿Cuándo?*. A diferencia de los objetivos, se proyectan a plazos más cortos, por lo general un año. No son necesariamente de tipo cuantitativo; pueden también ser cualitativas.

2.2.3.2. Las Metas de Gestión

Las metas de gestión tienen una característica fundamental y es que hacen referencia al *¿Cómo?*, esto es, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.

2.2.3.3. Los Proyectos

Los proyectos son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.

Así, se puede afirmar que la implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:

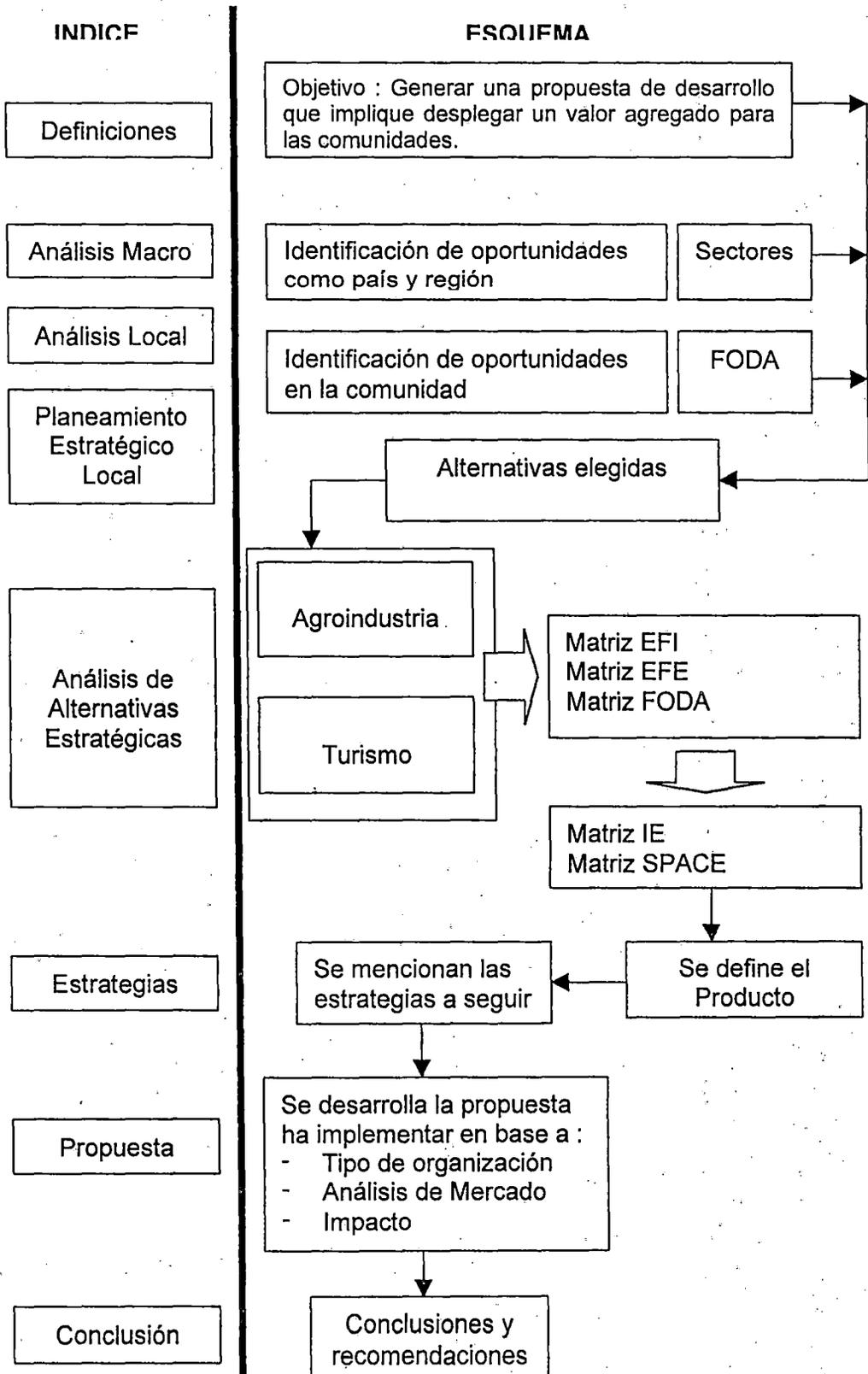
- La identificación de los objetivos y estrategias,
- La definición de las metas de producción y gestión.
- El diseño de los proyectos necesarios para su logro, y
- La constatación del logro de las metas propuestas.

De estas fases se llevarán a cabo las tres primeras, puesto que la última implica desarrollar lo que se plantea en esta investigación. Por lo tanto no se pretende obtener un perfil de proyecto en si, mas bien proponer actividades económicas con un encaminamiento desde el mercado que permita su planteamiento detallado y por que no, su ejecución.

2.3. ESQUEMA

En este punto nos permitimos plasmar en un esquema, la conceptualización del plan de desarrollo propuesto en el presente trabajo, dando un paralelo entre la lógica del índice y la metodología expuesta líneas atrás. Con ello pretendemos enfocar de manera clara la forma en que se enlazan los capítulos y la secuencia existente entre ellos (ver Gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 : Esquema de Trabajo



CAPITULO III : ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Uno de los efectos de los procesos de globalización y las políticas de reforma ha sido el cambio en la valorización de los espacios rurales, con base en las ventajas comparativas y competitivas de que disponen para la competencia generalizada.

CAPITULO III : ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

3.1. MARCO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL

El concepto de competitividad está ligado al de eficiencia, no son sinónimos pues el primero comprende otros elementos adicionales como dinamismo e innovación constante. Sin embargo, es evidente que un requisito para que se califique una empresa o una economía nacional, como competitiva es que sea eficiente.

A nivel macroeconómico, el concepto de eficiencia se fomenta procurando que en la medida de lo posible, sea el mercado quien determine los precios. Además otros factores, como un sistema jurídico sólido que garantice a sus ciudadanos un ambiente adecuado para el desarrollo de sus actividades y una administración pública transparente y no sobre dimensionada, son también decisivos en crear un entorno adecuado para que una economía opere eficientemente y por ende tenga un crecimiento sólido y sustentable.

Los resultados de una economía sana se reflejan claramente en su apertura al mundo y la estabilidad de los indicadores fundamentales (tasa de crecimiento, inflación, tipo de cambio, tasa de interés, resultado en cuenta corriente en balanza de pagos y equilibrio presupuestario).

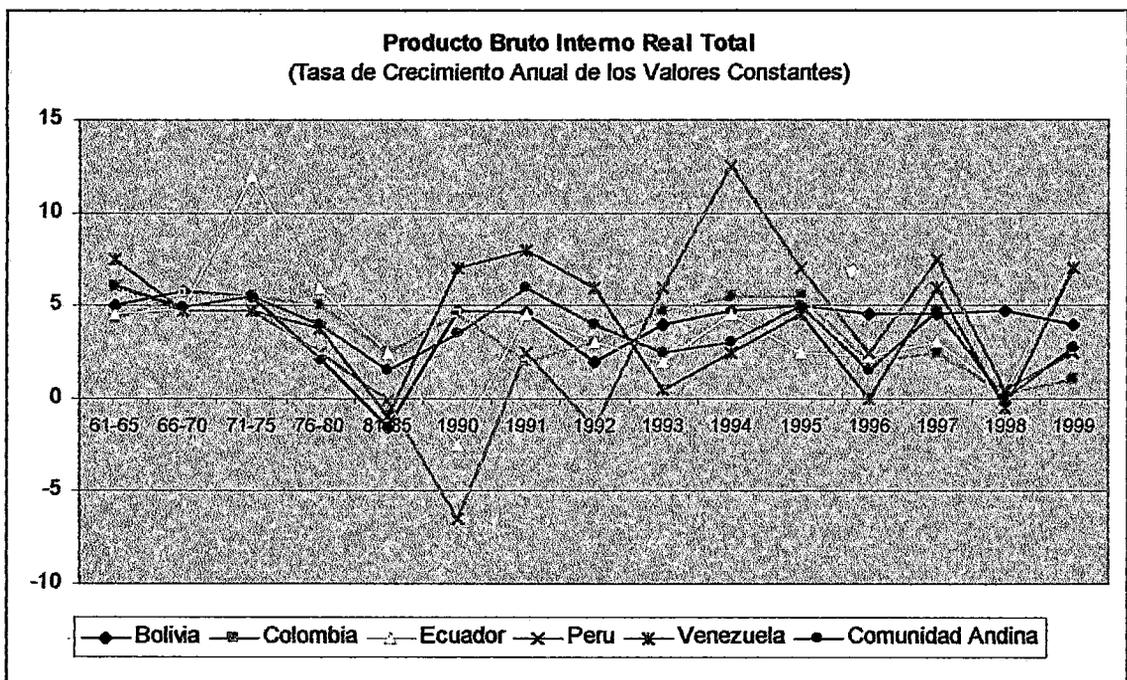
El presente punto contiene un conjunto de indicadores que aún cuando no se los podría calificar directamente, salvo uno o dos, como índices de competitividad, si aportan, desde el ángulo macroeconómico, elementos

válidos para la construcción de una apreciación general y de largo plazo, de la competitividad de la economías andinas.

a) Crecimiento del PBI

La tasa de crecimiento del PBI (real) nos ofrece un primer indicador para aproximarnos al concepto de competitividad. Mayor crecimiento y sobre todo la sustentabilidad en el tiempo, permitirían suponer que se trata de una economía competitiva, aunque especialmente para el caso de economías pequeñas, deberá relacionarse con la apertura comercial que tenga la economía en cuestión con el mundo.

Gráfico 3.1 : PBI Comunidad Andina



Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Setiembre de 1999

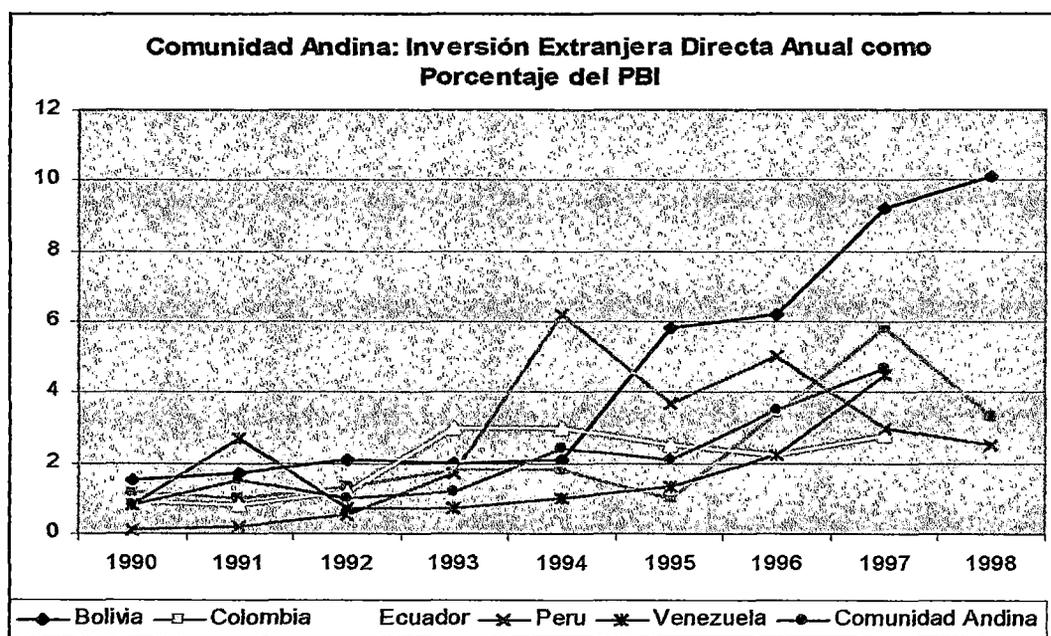
El crecimiento de una economía y su sustentabilidad en buena medida está relacionado con el grado de inversión que los nacionales y extranjeros realizan. Además no debe escaparse que un ritmo de inversión alto supone

la renovación de los procesos productivos y por tanto es esencial para construir una economía competitiva.

b) Inversión

La confianza de los agentes económicos se traduce en las decisiones de inversión, que se pueden observar cuantitativamente en tres variables: la formación bruta de capital fijo, como concepto amplio y que abarca toda la inversión en la economía en un año determinado; el volumen de inversión extranjera, que tiene particular trascendencia para las economías pequeñas pues generalmente trae consigo tecnología avanzada; y la importación de bienes de capital, que por la limitada producción nacional es particularmente relevante para los países andinos. Sin embargo, ha sufrido un estancamiento y un declive en los últimos años para el Perú debido a factores políticos y crisis económicas externas.

Gráfico 3.2 : Inversión Extranjera (1990 – 1998)

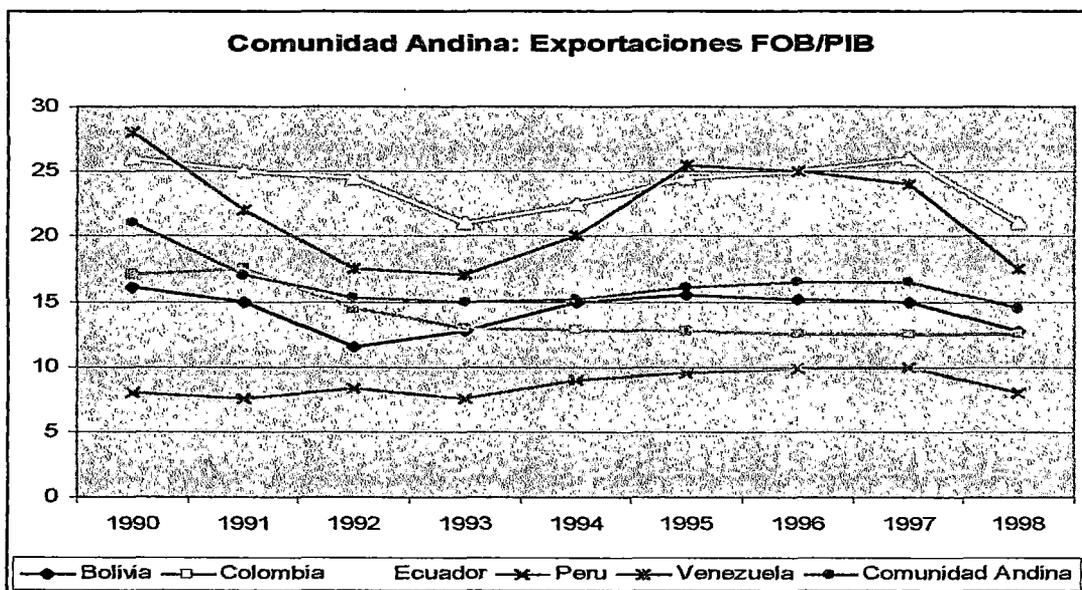


Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Setiembre de 1999

c) Comercio internacional

Tal vez donde más resalta la competitividad de una economía pequeña es en su comercio exterior. El hecho que exista una muy importante apertura comercial en todos los países andinos verifica el abandono del modelo de sustitución de importación. Las industrias locales que pudieron sobrevivir lo han hecho volviéndose más eficientes - competitivas - y se ha provocado importantes reasignaciones de recursos al interior de cada economía.

Gráfico 3.3 : Exportaciones en la Comunidad Andina



Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Setiembre de 1999

La importancia del mercado andino ha crecido sustancialmente en los años 90. Si se relaciona el intercambio sub-regional con el total (mundo) se puede apreciar que el primero ha pasado entre 1990 y 1998, del 5% (que prácticamente no había superado desde 1970) al 12%.

Es la estructura de las exportaciones intracomunitarias lo más interesante. En ella prima bienes manufacturados, en tanto que en las exportaciones destinadas al resto del mundo están constituidas fundamentalmente por productos básicos, cuyo incremento ocasional no se debe a incrementos

paralelos en la productividad, sino a las fluctuaciones de los precios internacionales de los productos básicos.

Si se realiza un ajuste grueso, para excluir productos manufacturados de poco valor agregado (primera transformación), se puede afirmar que el comercio intracomunitario sigue manteniendo una proporción muy alta del comercio en bienes manufacturados no básicos o de mayor valor agregado, los cuales se han incrementado del 43% al 58% en el mismo período analizado.

A pesar del crecimiento en las exportaciones, el Perú pierde participación en el mercado mundial; si comparamos el porcentaje en 1980 fue de 0.19%, mientras que en 1999 llegó al 0.11%, así lo podemos ver en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Evolución comparativa de las exportaciones: 1980 – 1999

Países	1980(*)	Contribución % 1980	1999(*)	Contribución % 1999
Mundo	2035.0	100%	5625	100%
América Latina	109.7	5.39%	297.0	5.28%
<i>Perú</i>	3.9	0.19%	6.1	0.11%
Brasil	20.1	0.99%	48.0	0.85%
Chile	4.7	0.23%	15.6	0.28%
Colombia	3.9	0.19%	11.6	0.21%
México	18.0	0.89%	136.7	2.43%

(*) Cifras en Billones de dólares.

Fuente: OMC

De otro lado dentro en el sector agropecuario se registra un comercio de productos con poco valor agregado desde la Comunidad Andina hacia otros países del Hemisferio, así por ejemplo se tiene para el Perú la harina de pescado como producto exportable, el espárrago cuyo mercado fue progresivamente ampliado y los langostinos entre los que destacan.

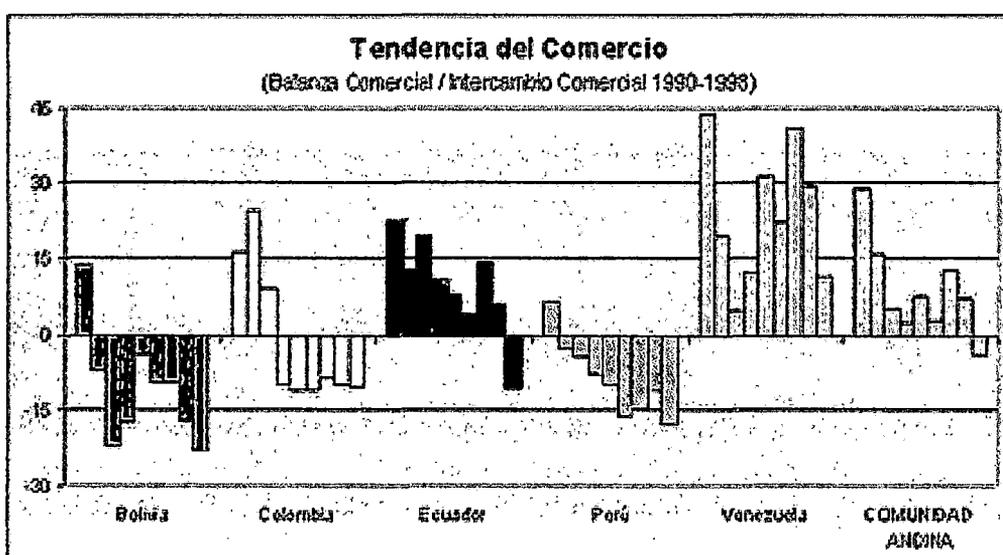
Tabla 3.2 : Comunidad Andina: Productos agropecuarios que registran las mayores corrientes de comercio con el mundo, 1998-1999

1998		1999	
<i>Exportaciones</i>	<i>Importaciones</i>	<i>Exportaciones</i>	<i>Importaciones</i>
Bolivia			
Torta de soya	Trigo	Torta de soya	Trigo
Soya en grano	Soya en grano	Soya en grano	Soya en grano
Aceite soya en bruto	Preparac.Alimentic	Aceite soya en bruto	Preparac.Alimentic
Nueces de Brasil	Harina de trigo	Nueces de Brasil	Harina de trigo
Aceite soya refinado	Leche en polvo	Mezclas de aceites	Leche en polvo
Colombia			
Café sin descafeinar	Maíz amarillo	Café sin descafeinar	Maíz amarillo
Bananos frescos	Torta de soya	Bananos frescos	Trigo
Flores, capullos, claveles, rosas, frescos	Aceite soya en bruto	Flores, capullos, claveles, rosas, frescos	Torta de soya
Azúcar en bruto	Algodón	Azúcar en bruto	Aceite soya en bruto
Extractos de café	Trigo	Extractos de café	Soya en grano
Ecuador			
Bananos frescos	Trigo	Bananos frescos	Trigo
Demás camarones y langostinos	Azúcar refinada	Demás camarones y langostinos	Maíz amarillo
Preparaciones de atunes	Maíz amarillo	Demás preparaciones, conservas de pescado	Torta de soya
Demás preparaciones, conservas de pescado	Torta de soya	Preparaciones de atunes	Aceite soya en bruto
Rosas frescas	Aceite soya en bruto	Rosas frescas	Preparaciones para elaborac. de bebidas
Perú			
Harina de pescado	Trigo	Harina de pescado	Trigo
Café sin descafeinar	Maíz amarillo	Café sin descafeinar	Maíz amarillo
Espárragos	Azúcar refinada	Espárragos	Azúcar refinada
Langostinos	Algodón	Grasas y aceite pescado	Torta de soya
Filetes de pescado	Arroz	Langostinos	Algodón
Venezuela			
Cigarrillos	Leche en polvo	Cigarrillos	Torta de soya
Café sin descafeinar	Maíz amarillo	Demás camarones	Trigo
Langostinos	Whisky	Café sin descafeinar	Maíz amarillo
Demás camarones	Trigo	Langostinos	Aceite soya en bruto
Demás semillas de sésamo	Torta de soya	Demás semillas de sésamo	Malta sin tostar

Fuente: SICEXT / Secretaría General / CA. Junio 2000

La apertura comercial, ha traído por otra parte una reducción en el margen de cobertura de las exportaciones frente a las importaciones, es decir un deterioro marcado de la balanza comercial, para todos los países salvo Venezuela, que ha sufrido muy marcados altos y bajos en su grado de importaciones y que por otra parte tiene un gran volumen de exportaciones petroleras.

Gráfico 3.4 : Balanza Comercial de los países Andinos



Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Setiembre de 1999

Su viabilidad en el largo plazo está condicionada a generar mayores exportaciones mediante la adaptación y conversión del sector exportador al mercado internacional, es decir en el incremento de la competitividad de este sector. Para ello se requiere entre otros factores como se señaló anteriormente, lograr y preservar el equilibrio macroeconómico en cada país.

Según el World Economic Forum se define la competitividad como *el conjunto de instituciones y políticas económicas que sustentan altos niveles de crecimiento económico en el mediano plazo aunadas a condiciones que determinan niveles sostenidos de productividad.*

Para ello se elaboran también rankings que nos permiten observar comparativamente como está ubicado un país con respecto de otros, para ello se toman en cuenta factores como la infraestructura, la tecnología, el sistema financiero, la integración económica entre otros.

Tabla 3.3 : Ranking del crecimiento de la competitividad

País	1998	1999	2000
Estados Unidos	3	2	1
Singapur	1	1	2
Hong Kong	2	3	8
Chile	18	21	28
México	32	31	43
Brasil	46	51	46
Perú	37	36	48
Colombia	47	54	52

Total : 59 países

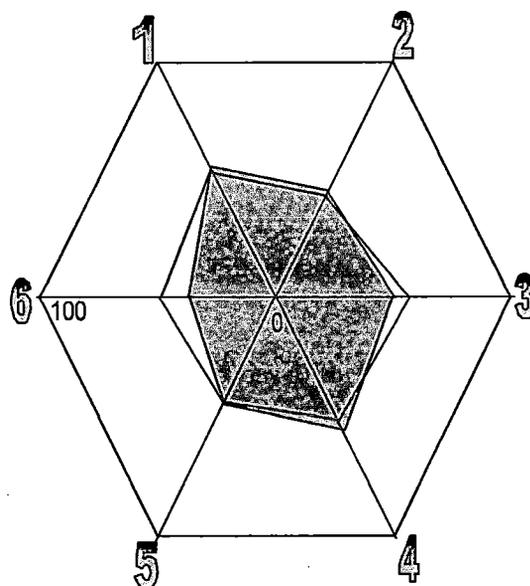
Fuente : The Global Competitiveness Report 2000

Se debe trabajar en la transformación de los sectores productivos a sectores modernos, eficientes y competitivos, identificando aquellos de menores desempeños para fortalecerlos (véase Gráfico 3.5) y tomar los de mayores ventajas como base, sobre los cuales se pueda construir un desarrollo económico equitativo y sustentable.

Gráfico 3.5

Evaluación de la Realidad Peruana

Comparación Internacional		
Vector	Perú	América Latina y el Caribe
1 Desempeño económico	59	56
2 Competitividad	43	41
3 Salud	50	58
4 Educación	65	54
5 Medio Ambiente	48	48
6 Democracia y Libertad	34	52



Respecto del promedio mundial y regional, según el estudio Global Benchmarks del Instituto Brookings de Washington y el Stanford Research Institute de California, el Perú muestra serias deficiencias pero también ciertas fortalezas.

———— América Latina
 ————— Perú

3.1.1. El Mercado Agroindustrial

La agricultura en su concepción ampliada mediante el enfoque de cadenas productivas alcanza niveles del orden del 25% del Producto Bruto Interno de los países de la región de América Latina y el Caribe, mientras que como actividad primaria representa el 7%, consecuentemente, la posibilidad de desarrollarla, reviste no sólo una gran importancia económica sino también social. América Latina y el Caribe tienen el 23% de la tierra potencial arable del mundo, el 27% del agua fresca del mundo, 15% de la tierra cultivable y el 30% de los bosques tropicales.

El producto de la tierra solo aporta del 5 al 15% del valor de los bienes finales a disposición de los consumidores, lo importante está entonces en los procesos de agregación de valor.

Debido al tratamiento que se le dará al tema, se hace imprescindible mostrar de que manera se han dado cambios importantes en el entorno de la Agroindustria Rural en América Latina.

Los mercados alimentarios en América Latina se desarrollan hoy en un nuevo escenario, en el que desempeñan papeles importantes los consumidores, los agentes intermediarios del consumo de alimentos y el sector industrial.

Dentro de los cambios poblacionales más importantes de la última década se pueden señalar los siguientes:⁽⁶⁾

- El incremento en los niveles de urbanización de los países, que en el caso de las medianas y grandes ciudades se traduce en una escasez de tiempo para la adquisición, preparación y consumo de los alimentos. Esta situación ha conllevado a un mayor consumo de alimentos fuera del hogar y a un incremento permanente en el uso de alimentos procesados, de los cuales los consumidores reconocen sus ventajas en lo que tiene que ver con almacenamiento, conservación y preparación.
- Mayor sensibilidad del consumidor de alimentos por aspectos de salud; lo que ha conllevado a una mayor demanda de productos mínimamente procesados, sin una agregación de insumos químicos en su formulación, el desarrollo de conceptos y de mercados de productos nutracéuticos (aquellos que combinan características nutricionales y farmacéuticas), de productos naturales, de productos "light" y de productos libres de organismos genéticamente modificados.

⁽⁶⁾ Presentación en la XII Jornada Hemisférica de PRODAR.

- Incremento en la sensibilidad por aspecto medioambientales. Esto se manifiesta en un interés mayor de los consumidores, sobre todo los de los países desarrollados y con mayor capacidad de compra, por productos que hayan sido elaborados considerando su impacto ambiental, en lo que tiene que ver con procesos, desechos y emisiones. Esto mismo ha originado el desarrollo progresivo de un mercado para productos orgánicos y "verdes".
- Aumento de la sensibilidad por aspectos de equidad. En los últimos años ha habido interés de un cierto grupo poblacional de los países desarrollados por conocer las condiciones laborales en las que trabajan personas vinculadas con la producción de alimentos y en informarse por el cumplimiento de normas laborales internacionales. Esta tendencia ha impulsado la formulación y discusión de una norma ISO sobre el particular. De otro lado ONGs, principalmente Europeas, han implementado el concepto de mercados "justos" o alternativos, por medio de los cuales se promueve el acceso a los mercados dinámicos, de productos de pequeños empresarios rurales en los que los costos e ingresos por la función de intermediación se distribuyen de manera más equitativa.
- El aumento en las migraciones, tanto las de carácter rural urbano al interior de los países, como las cada vez más frecuentes hacia los países desarrollados. Esta condición ha dado origen a los llamados mercados de nostalgia o étnicos en los que se ofrecen productos autóctonos y típicos a consumidores que se encuentran lejos de sus sitios de origen.
- Valoración de lo local, del terruño y del campo. Simultáneamente con la globalización se han desarrollado diferentes movimientos que buscan defender y mantener la identidad cultural y los valores de lo propio, lo que unido a la puesta en práctica de políticas de descentralización en la mayoría de países de América Latina, incentiva la apertura de puntos de

venta en las zonas de producción, la valoración del origen y el rescate de las denominadas "rutas gastronómicas", asociadas de manera muy directa con el turismo rural.

A nivel de los componentes del sistema agroalimentario los siguientes son algunos de los cambios que pueden considerarse como los más importantes que se han presentado en la última década:

- El aumento en la importancia de los supermercados como canal de distribución y comercialización de alimentos. Lo anterior tiene dos manifestaciones importantes, el mayor poder de negociación de los grandes compradores y el desarrollo del concepto de "marcas propias" por medio de las cuales las grandes cadenas de supermercados ofrecen al consumidor productos respaldados por el mismo nombre de la cadena de distribución.
- El aumento en el consumo de alimentos fuera del hogar. En las grandes ciudades de América Latina una gran proporción de su población consume una y hasta dos comidas diarias fuera del hogar; lo que ha representado un desarrollo importante de los servicios de alimentación y de las cadenas de comida rápida.
- La transnacionalización de las inversiones y la concentración de las actividades industriales y comerciales. En la última década importantes inversiones se han hecho en América Latina en los sectores comerciales e industriales alimentarios vía principalmente la adquisición de empresas y la fusión de compañías. Las principales compras se han hecho por parte de grandes empresas transnacionales y se han dirigido a la adquisición de empresas "emblemáticas" de la industria de alimentos a nivel de países.

3.1.1.1. Retos

Para afrontar la competencia en el escenario descrito, los retos que deben asumir las agroindustrias rurales y las entidades que promueven y apoyan esta actividad, se pueden clasificar en tres categorías:

- El desarrollo de productos, que considere:
 - La adaptación y desarrollo de procesos acordes con las características de las agroindustrias rurales,
 - La formulación de productos que preserven, hagan más visible y faciliten la utilización de ingredientes promisorios presentes en productos autóctonos, y
 - El diseño y evaluación de empaques que faciliten el acceso a los nichos de mercados emergentes y crecientes.

- El fortalecimiento de los servicios de apoyo a la agroindustria rural especialmente en lo que tiene que ver con los aspectos de comercialización y de desarrollo empresarial con enfoque territorial. Esto implica desarrollo y transferencia de metodologías para la aplicación a nivel de agroindustrias rurales de:
 - Técnicas para investigación de mercados,
 - Diseño de planes de mercadeo,
 - Implementación del sistema de aseguramiento de calidad,
 - Desarrollo y posicionamiento de marcas y sellos,
 - Desarrollo de sellos de denominación de origen,
 - Certificaciones,
 - Organización y participación en acuerdos de competitividad, y
 - Gestión y desarrollo de alianzas empresariales, entre otros.

- La promoción de la investigación aplicada específicamente en dos aspectos:

- La aplicación de principios de logística (almacenamiento, transporte, reempaque, etc.) a las agroindustrias rurales que tengan oportunidad de acceder a mercados de cierto tamaño y a determinadas distancias, que tengan especiales requerimiento de oportunidad en la oferta,
- La identificación y caracterización de la composición nutricional de productos promisorios, con miras a fortalecer la información sobre los beneficios y ventajas de ciertos ingredientes promisorios, así como para eliminar las dudas que implica la presencia de otros ingredientes con características antinutricionales.

3.1.1.2. Estrategias

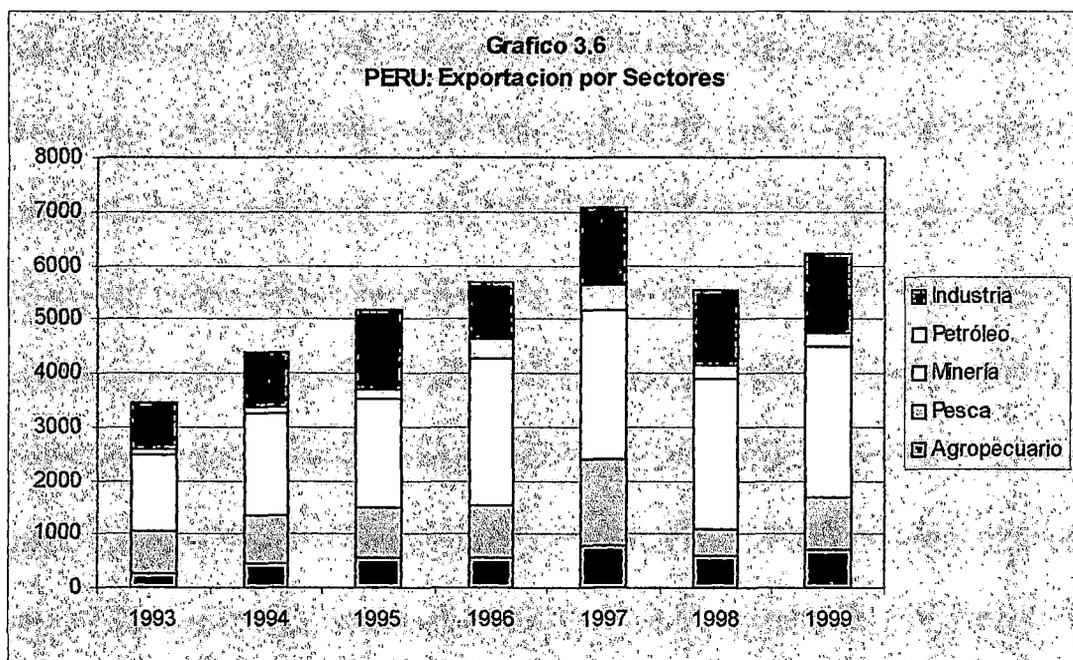
Con una visión integral, se pueden plantear dos estrategias:

- Mejorar las condiciones de articulación de la Agroindustria Rural con componentes dinámicos de ese nuevo sistema industrial agroalimentario en crecimiento, que es concentrador y que tiene actores "peso pesado": las grades superficies de distribución, las cadenas de comida rápida y los servicios de alimentación e industrias transnacionales.
- Construir un modelo de articulación y relacionamiento entre Agroindustria Rural, productores y distribuidores para llegar a nichos de mercados, en forma tal de consolidar espacios propios de acción que permitan competir al lado del modelo concentrador.

En ambos casos hay elementos claves: la organización de la producción; la diferenciación y la calidad de los productos y las estrategias de articulación con los mercados.

3.2. MARCO DE LA COMPETITIVIDAD PERUANA

El Perú tiene innumerables recursos naturales en su territorio, sin embargo pocos son los productos elaborados de ellos que generan una industria competitiva en el mercado mundial y esto nos ha llevado a una balanza comercial por lo general negativa y dependiente de los grandes proyectos con capital externo. Así podemos ver en el Gráfico 3.6 que el sector generador de divisas esta representado por la minería, sin embargo no en todos ellos poseemos las condiciones para competir.



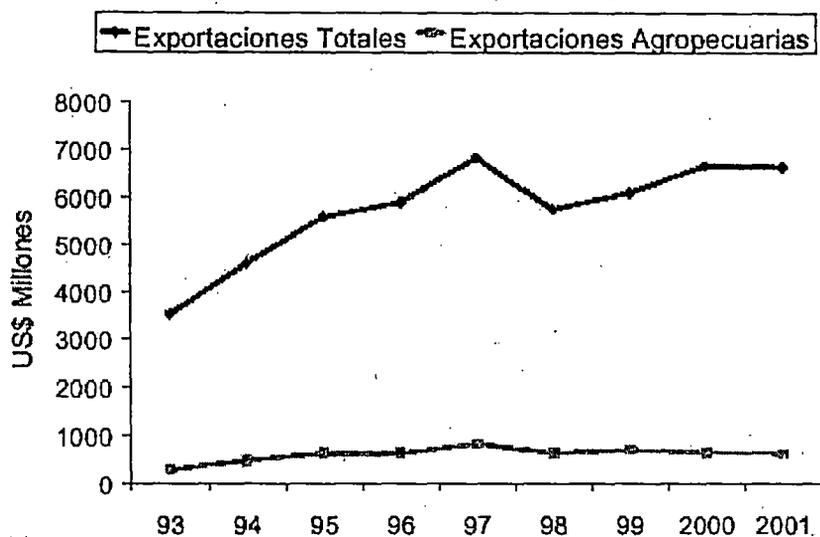
Para los productos agropecuarios globalmente se espera un aumento en las exportaciones de 4.3% para el 2002, debido a una leve recuperación de los precios del café y a un mayor volumen de exportaciones de cafés especiales. Mientras que para los productos agrícolas se estima un incremento de 7.4%, esto, se sustenta en : El aumento de las ventas de frutas, principalmente del mango, uvas, paltas, cítricos, plátanos. Asimismo, se estima un mayor incremento en las exportaciones de legumbres,

hortalizas y menestras, principalmente del espárrago fresco, páprika, hortalizas y legumbres congeladas, aceitunas.

Dentro de las actividades del sector se han programado por parte de Prompex la participación de ferias y misiones con el fin de seguir consolidando y diversificando mercados, especialmente Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Japón.

Gráfico 3.7

Comparación entre las exportaciones totales y las del sector agrario



Fuente: Aduanas
Proyección a Dic. 2001 : Sector Agrario PROMPEX

El grupo Monitor ⁽⁷⁾ elaboró un trabajo sobre los principales sectores de la economía peruana con potencial de desarrollo competitivo, proponiendo diversas estrategias para el desarrollo en tres sectores económicos vitales : la agroindustria, el turismo y las confecciones; mencionando la importancia de desarrollarlos por las ventajas tanto en capital humano como en recursos, contando con un mercado creciente. Por ello tomaremos estos resultados como base para proponer las actividades económicas específicas en adelante, describiremos entonces los dos primeros.

⁽⁷⁾ Trabajo realizado por el consultora Monitor Company del Grupo Porter en 1995. Resumen publicado en el diario Síntesis del 07/Jun/1995.

3.2.1 La Agroindustria

En principio la agroindustria implica las transformaciones de productos originarios del agro o también la cadena de relaciones de producción que se establecen desde el productor agropecuario, pasando por la transformación hasta el consumidor final. Dependiendo del agente económico, puede ser visto de distintos ángulos, así para el productor agropecuario significa generar mayor valor agregado a su producción y por tanto obtener mayores ingresos. Para un investigador social, agroindustria puede significar la integración de las actividades agropecuarias e industriales en la perspectiva de una **estrategia de desarrollo**. Para un Gobierno significará una vía de generar mayor empleo y una estrategia de desarrollo agro industrial.

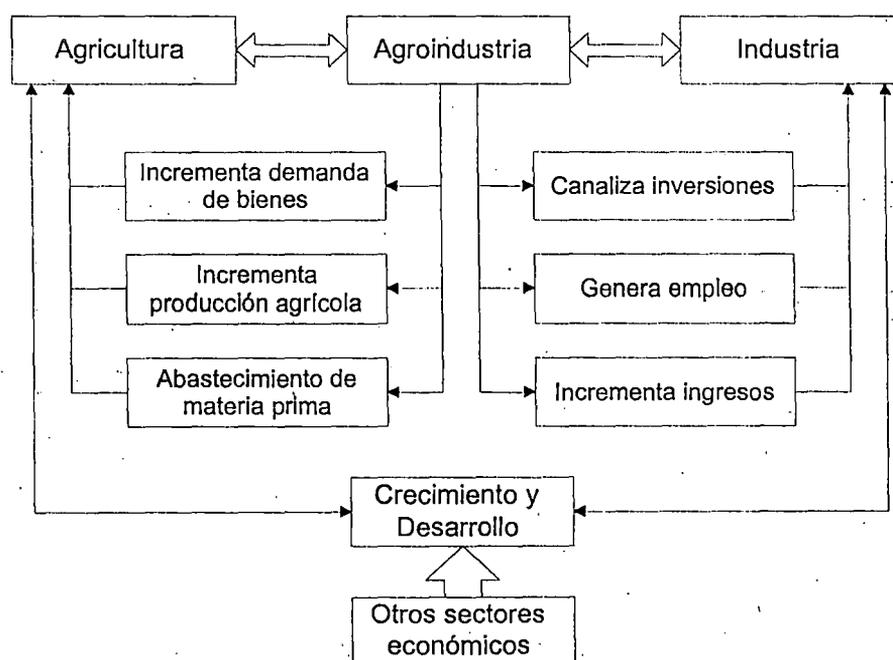
Asimismo definimos un "producto agroindustrial" a aquel de origen agropecuario que ha sido sometido a un proceso de transformación. El término Agronegocio, proveniente del norteamericano "agrobusiness" y ha sido usado desde los 50, comprendiendo la producción agropecuaria, el procesamiento y mercadeo de los mismos; también la compra y venta de insumos y maquinaria, los servicios de crédito, seguro, etc. Esta definición llevó luego a separar dos fases: la fase agrícola propiamente dicha y la fase manufacturera que comprenden las actividades de transformación. Por tanto la agroindustria desde la perspectiva industrial la definiríamos como la producción, procesamiento, comercialización y consumo de alimentos (véase Gráfico 3.8).

La globalización ha impulsado el comercio internacional gracias a la reducción de las barreras comerciales, la integración de mercados regionales y hemisféricos así como la disminución en los tiempos y costos del transporte y a la difusión del comercio electrónico.

Sin embargo, aún persisten algunos elementos que atentan sobre su potencial, entre ellos, la alta dispersión y escalonamiento arancelario vigente en los países desarrollados que frena las posibilidades de producir productos con alto valor agregado. Por otro lado, es de esperar que surjan nuevos desafíos a superar como son las normas técnicas internacionales, la inocuidad de los alimentos, los conflictos entre ambiente y comercio así como el quedarnos a la saga de los nuevos desarrollos tecnológicos producto de la biotecnología.

Gráfico 3.8

Importancia de la Agroindustria en la Economía



Fuente: Dirección General de Estadística – MITINCI

Países como Chile han sabido aprovechar de manera eficiente los recursos naturales, dedicándose no solo a explotar la tierra, sino a saber añadirle valor. Es indiscutible que la generación de riqueza de un país va de la mano del valor agregado de su industria por cuanto, limitar el desarrollo a la explotación primaria de recursos naturales, no solo estanca el crecimiento,

sino que lo reduce comparativamente hablando respecto de otros países de la región.

El potencial en la extensión de las tierras (véase Tabla 3.4), hacen posible la plantación de un sin número de productos agrícolas, los cuales, con un buen manejo, pueden convertirse en futuras estrellas exportadoras con interesantes ventajas competitivas. Actualmente el Perú cuenta con un potencial de 7.8 millones de hectáreas en suelos de primera calidad, dentro de los cuales solo una tercera parte es aprovechada no muy eficientemente.

Tabla 3.4 : Potencial de Tierras Agrícolas En El Perú

Región	Area total	Uso potencial	Uso actual	Uso actual (%)
Costa	13.6	1.6	0.8	49.5
Sierra	39.2	1.5	1.4	93.3
Selva	75.7	4.6	0.4	9.6
Total	128.5	7.7	2.6	33.8

Fuente: Ministerio de Agricultura (millones de Hect.)

Pese a la escasez de agua, gran parte de la actividad agroindustrial se encuentra en la zona costera de nuestro país. La mayoría de los valles costeros se abastecen de agua a través de los proyectos de irrigación. Sin embargo la urbanización de la mayoría de ellas a hecho que disminuyan en una proporción alarmante, así de tener Lima a comienzos de los '50, 23000 Hect. de tierras Agrícola, para el año 2000, las cifras nos daban tan solo 1500 Hect. Siendo la tendencia que disminuya aun más.

**Tabla 3.5: Disponibilidad de agua y volúmenes aprovechables
(Millones de metros cúbicos)**

Vertiente	Escurrido	Aprovechable	Reservas aguas exportables	Subterráneas utilizadas	Uso de agua actual		
					Agro	Otros	Total
Pacífico	34624	20951	2729	1420	11987	965	12953
Atlántico	1998751	29514	n.d.	0.5	1996	249	2245
Titicaca	10171	701	n.d.	0.05	71	22	93
Total	2043546	51166	n.d.	1422	15054	237	15292

Fuente: Oficina Nacional de Recursos Naturales

Una ventaja adicional para el desarrollo agroindustrial es la ubicación geográfica que tiene nuestro país. El Perú tiene la capacidad de exportar de manera relativamente fácil a los diversos mercados de la cuenca del Pacífico, además de contar con conexiones viales desde el puerto de Ilo hacia Bolivia, Paraguay y Brasil. Asimismo, cuenta con una serie de preferencias arancelarias para la gran mayoría de los productos agrícolas que permiten acceder a mercados, como Estados Unidos y Europa, bajo el arancel cero.

Los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, no vienen aportando capital fresco debido a la falta de marcos y reglas de juego claras. Por tal motivo, aún existen una serie de deficiencias en la actual oferta agrícola local.

La productividad del agro peruano es la más baja de la región y ello es causa de que a pesar de tener 31 mil 270 hectáreas de superficie agrícola sólo exportemos un promedio de 650 millones de dólares anuales. En cambio, vecinos como Chile, que tiene la mitad de tierras cultivadas que nosotros, exporta 2800 millones de dólares en productos agrícolas. Sin embargo hay formas de lograr que el agro no sólo represente el 9% de

nuestras exportaciones, si los cultivos se planificaran mejor y en función a la demanda del mercado internacional.

Otra de las formas de elevar la cifra agro-exportadora es que los productores agrarios, grandes o pequeños, se organicen en gremios o corporaciones. Esa organización facilitaría al gobierno dar pautas para homogenizar los productos y ayudar a combatir plagas como la mosca de la fruta. Además, mayores serían los volúmenes exportables y entonces se reduciría el costo de los fletes y se podrían negociar precios más favorables. Esa falta de cohesión ocurre precisamente con los productores de una veintena de frutos que no se han desarrollado lo suficiente en el país, a pesar de existir interesantes perspectivas de demanda internacional.

3.2.1.1. Productos y Mercados

El cultivo de frutas, hortalizas y legumbres con orientación exportadora cubre una producción alrededor de 476 000 ha (1996) distribuidas mayormente a lo largo de 52 valles costeros.

En Piura las principales zonas agrícolas son: Chulucanas, Sullana, Tambo Grande y San Lorenzo. Actualmente estas zonas vienen desarrollando cultivos tales como mango, espárragos, naranja, maracuyá, limón, melón, papaya, tamarindo, vainitas y arvejas. Estos se procesan para elaborar una serie de productos, como jugos, néctares y concentrados de frutas y el aceite esencial de limón.

En Lambayeque el valle de Olmos se caracteriza por su cultivo de limón, maracuyá, mango y espárragos. En Motupe y Chiclayo se elaboran jugos, néctares de aceite esencial de limón y concentrados y pulpa de maracuyá y mango. Asimismo en esta zona se produce la protopectina, utilizada como saborizante y colorante que a pesar de ser muy cotizada internacionalmente es de producción restringida en el Perú.

En La Libertad en las zonas de Paijan, Trujillo y Viru se ubican muchas de las plantas procesadoras de espárragos, las cuales se exportan en fresco, congelado y envasados.

En Ancash se han desarrollado cultivos de espárrago y otras hortalizas, así como cultivos de flores de exportación.

Lima ofrece también importantes volúmenes de producción de frutas, hortalizas y legumbres, los que se cultivan principalmente en los valles de Huacho, Chancay, **Huaral** y Cañete. La gran ventaja que tiene la producción agroindustrial de Lima en relación a las otras zonas del país se relaciona con el acceso directo a los medios de transporte internacional, lo cual representa un ahorro importante en los costos de manipuleo y transporte de productos.

En Ica hay un desarrollo de productos horto-frutícolas como el espárrago, brócoli, vainita, coliflor, pallar, tomate y aceituna. Las zonas de mayor potencial son Chincha, Pampas de Villacuri y Nazca que cuentan con plantas industriales dedicadas al procesamiento de frutas, hortalizas y legumbres.

Las condiciones climáticas de la zona costera de Arequipa han permitido desarrollar cultivos de hortalizas, legumbres, frutas y en menor medida especierías. En la actualidad se cultivan y procesan espárragos, vainitas, orégano, páprika, pimienta, melón, fresa, chirimoya, durazno, pera y nueces de Brasil. En el caso de Moquegua y Tacna se ha observado la especialización de cultivos de olivo y frutales con fines de exportación. Por tanto, la mayor parte de la producción destinada a exportaciones es producida en los valles de la costa (Piura, Lambayeque, La Libertad, Lima y Arequipa), en los cuales es posible incrementar la producción exportable debido a la disponibilidad de agua y a la posibilidad de usar nuevas tecnologías. La producción proveniente de los valles interandinos y de la

selva tienen actualmente poca participación en el conjunto de exportaciones no tradicionales, sin embargo es factible aprovechar las ventajas comparativas de estas regiones, ya que muchos de sus productos tienen propiedades alimenticias, medicinales e industriales (uña de gato, kiwicha, quinua, frutos tropicales).

Tabla 3.6 : Zonificación de la producción agropecuaria

REGIÓN	DEPARTAMENTO	PRODUCTO
REGION COSTA	Tumbes	Banano
	Piura	Mango, algodón prima, harina de marigold, aceite esencial de limón, jugos de fruta (mango), menestras, café.
	La Libertas	Espárrago en conserva, azúcar rubia
	Ancash	Flores frescas, cochinilla, espárrago verde.
	Lima	Hortalizas: Cebolla fresca, mandarina, broccoli, espárrago, algodón, harina de marigold.
	Ica	Espárrago verde, algodón, castaña
	Arequipa	Cebolla china, ajos frescos y secos, aceituna en salmuera, kiwicha
	Moquegua	Pisco, plata, damasco
	Tacna	Aceite de salmuera, aceite de oliva
REGION SIERRA Y SELVA ALTA	Cajamarca	Café, cochinilla, cacao,
	Huánuco	Café, papa amarilla, madera, cacao
	Pasco	Café, achiote, cacao
	Junín	Café, quinua, uña de gato, maca
	Huancavelica	Fibra de alpaca, habas
	Ayacucho	Cochinilla, café
	Apurimac	Cochinilla, café
	Cuzco	Café, achiote, quinua
	Puno	Fibra de alpaca, quinua, habas
REGION SELVA BAJA	Loreto	Conservas de palmito, madera, barbasco, cuero de sajino y sachabaca
	Ucayali	Madera, uña de gato, pulpa de camu-camu, barbasco, sangre de grado, etc.
	Madre de Dios	Nuez de brasil, madera

Fuente: Dirección General de Estadística – MITINCI

Actualmente, entre nuestros principales compradores de productos agrícolas figuran Estados Unidos, Alemania y España. (ver Tabla 3.7)

Tabla 3.7 : Mayores compradores de productos agrícolas

Países	Porcentajes
EEUU	31%
México	4%
Países Bajos	5%
España	13%
Alemania	14%
Otros	33%

Fuente : El Comercio, Octubre de 2001.

Asimismo se tienen productos agrícolas con interesantes perspectivas de demanda, pero cuyo cultivo aún no ha sido suficientemente desarrollado en el País; tal es el caso de los higos, el limón, la quinua, el camu camu, entre otros. (ver Tabla 3.8)

Tabla 3.8 : Productos Agrícolas y principales mercados

Principales Mercados	
Productos	Mercados
Higos negros	EEUU, Inglaterra, Holanda
Limón real	EEUU, Canadá
Quinua	EEUU, Chile, España
Camu-camu	Japón
Frambuesa	España, Italia, Francia, Alemania
Arándano	EEUU
Otros Mercados	
Productos	Destinos potenciales
Dátiles	EEUU, Europa, países árabes
Maíz morado	EEUU, Oriente
Pitahaya	Francia, Italia, Alemania
Aguaymanto	Europa
Níspero	Europa
Sauco	Europa
Camote	Japón, Italia, Chile
Tuna	Sur de Italia, Francia, España
Chirimoya	Colombia, España, Francia
Guanábana	Francia, EEUU
Granada	Europa
Litchi	Oriente y Europa

Fuente : El Comercio, Octubre de 2001.

3.2.1.2. Tipos de “Agros”

Cuando hablamos del agro en el Perú, necesaria y simultáneamente nos referimos a los cuatro agros, identificados por un diagnóstico realizado por Monitor entre los años 91 y 92 . Ellos son:

- el de **exportación**, que es el agro moderno que ha desarrollado proyectos en la costa y que básicamente representa la exportación en el sector agrícola (véase Gráfico 3.9);
- el **agro industrial** constituido básicamente por el cultivo de azúcar y algodón;
- aquel constituido por empresarios **con inversiones importantes** pero medianas que se realizan en áreas entre 20 y 150 hectáreas, muchos de ellos herederos de la tradición reforma agraria; y
- un cuarto agro denominado **tradicional**, fraccionado en predios de una, dos y hasta cinco hectáreas.

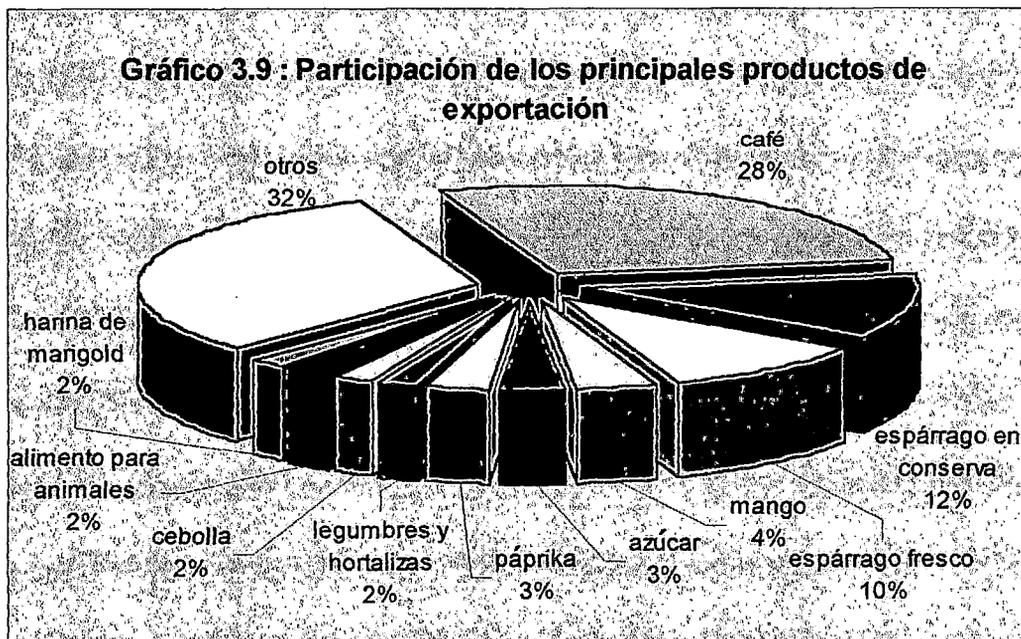
Estos cuatro agros presentan realidades y opciones de desarrollo muy distintas por lo que pensar en una estrategia general no contribuiría adecuadamente a la solución de los problemas que presentan cada una de las variantes del agro en el Perú.

Al fin de poder implementar una estrategia general, es necesario que éstos se articulen entre sí, con la finalidad de que su desarrollo y modernización se lleven a cabo de manera pareja e integral.

Para este fin son tres los aspectos que se deberían desarrollarse simultáneamente :

- por un lado el de la docencia, generando una visión del Perú como país agrícola

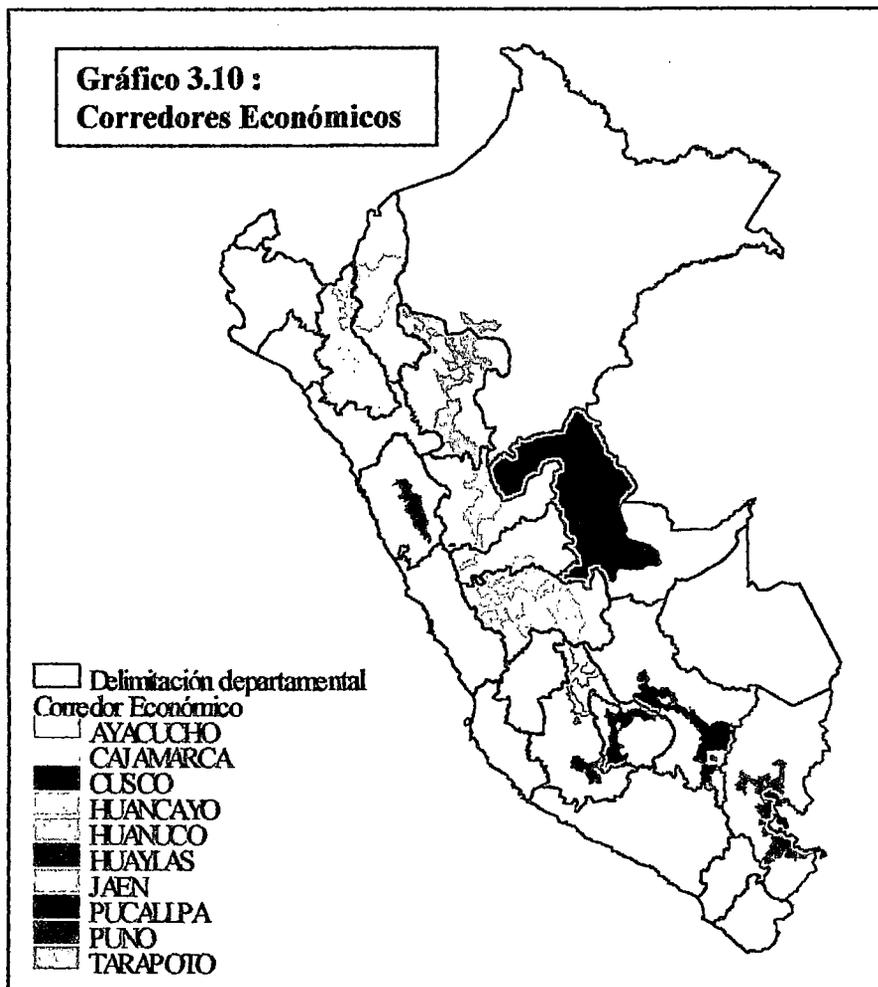
- la promoción del enjambre de servicios que giran alrededor del agro, y que hacen o imposibilitan, según sea el caso, que este sea competitivo.
- La conquista de los mercados internacionales.



Fuente : Aduanas

Proyección a Dic 2001 : Sector Agrario PROMPEX

Estos conceptos se vienen dando básicamente en proyectos de reducción y alivio de la pobreza en cooperación con entidades externas, así por ejemplo el Proyecto PRA es ejecutado por CONFIEP y recibe apoyo financiero y técnico de la USAID los cuales trabajan en varios departamentos utilizando el concepto de corredores económicos (ver gráfico 3.10) y teniendo como partícipes al agro tradicional.



Fuente : CONFIEP

La agricultura tiene que experimentar un cambio de visión, tiene que mirar al mundo y articular nuestros productos al mercado internacional, y no sólo pensar como fin último la satisfacción de las necesidades del mercado interno. Es cierto que se debe satisfacer el mercado local, pero es necesario también pensar en grande y proyectarnos a nuestro consumidor final. Así pues, si lo que se busca es el desarrollo del agro en el Perú como parte de la agenda económica de los próximos años, será necesario un lento pero seguro programa de docencia agrícola y un cambio de visión, que permita modernizar el agro, crear un enjambre de servicios conexos y conquistar importantes mercados.

3.2.1.3. El Ejemplo Chileno

Según el Gráfico 3.11, Chile logró un crecimiento de 13.7% durante 1982 a 1993 y sobrepasó los US\$ 1000 millones en exportaciones.

El caso peruano puede ser más impresionante. Además de productos de alto valor agregado, el Perú tiene posibilidades de expansión en los tradicionales como el café, cacao, azúcar y otros.

La parte derecha del cuadro muestra las proyecciones del Perú para ambos casos: productos de alto valor agregado (línea inferior) y la suma de estas exportaciones más las de productos tradicionales (línea superior).

El análisis comparativo entre Perú y Chile ilustra las carencias en alineamiento en ambos países. Además de ser vecinos y compartir una historia en común, poseen factores intrínsecos y contextos similares.

Ambos han pasado por una etapa de reforma agraria y además han tenido un proceso de reaperturas, pasando de una política proteccionista a un régimen de mercado abierto. Además, de acuerdo al Gráfico 3.12, las agroexportaciones de ambos países tienen características similares, pero en escasez distintas.

Existen otras diferencias en el entorno competitivo. Los exportadores de dicho país han aprovechado las ventanas de oportunidades en fruta fresca y ahora están incursionando con marcas en otros mercados como el sudamericano y el asiático.

A pesar de existir mucha competencia entre productores y exportadores, hay una mentalidad de asociación y cooperación. Las empresas chilenas están integradas horizontal como verticalmente, tienen una mayor diversificación de productos y una presencia activa en los mercados.

En lo que concierne al gobierno, este tiene funciones y reglas claras, no interviene en las decisiones de las empresas y las apoya con subsidios estratégicos y de corto plazo.

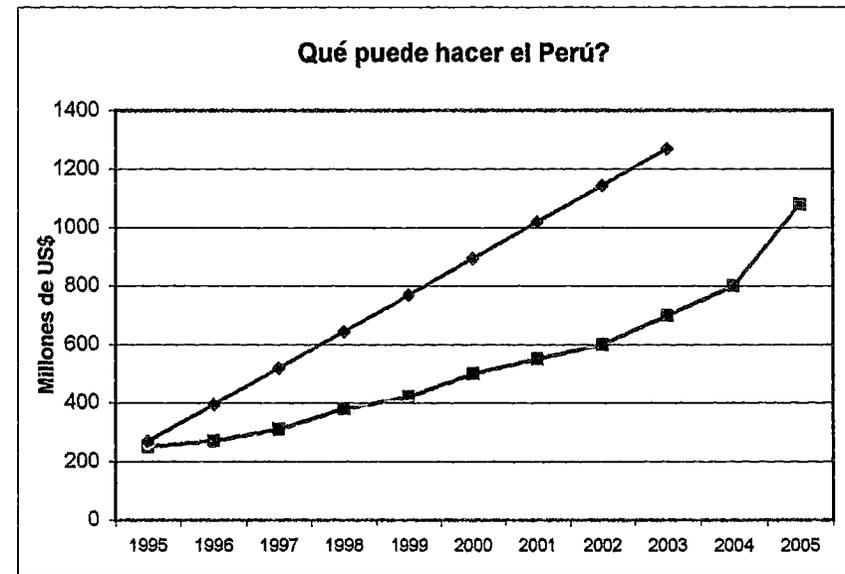
A diferencia de otros sectores el diagnóstico y la problemática del agro en el Perú están definidos. Existe aprobación entre lo hecho y cierto consenso sobre su futuro; pero hay deficiencia en cooperación y coordinación de esfuerzos en las entidades que lo apoyan.

Gráfico 3.11

Agroexportaciones: Lo que hizo Chile y lo que puede hacer el Perú

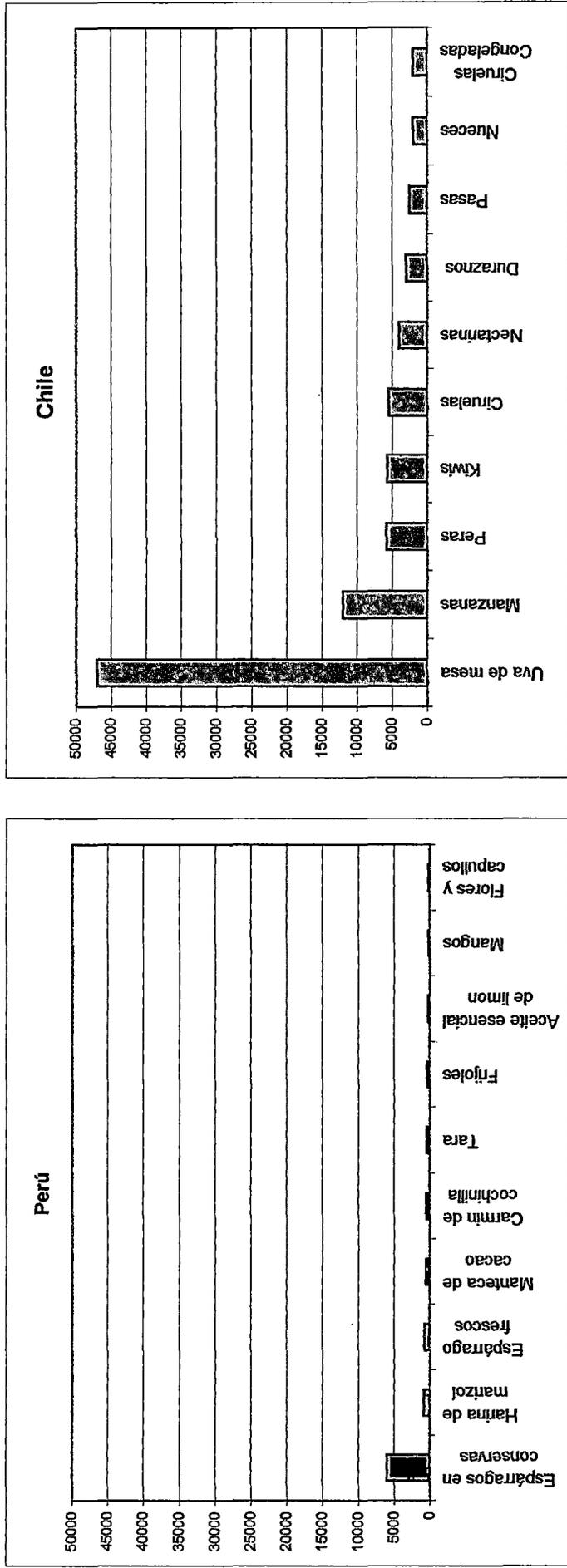


Fuente: Compendio estadístico 1982-1993
Estadísticas de Exportaciones Hortofrutícolas 1983-1994



NOTA: Las exportaciones de Perú están basadas en Sector Agropecuario
Las exportaciones de Chile están basadas en Sector Agrícola

Gráfico 3.12
Exportación de alimentos de alto valor agregado en 1993



Nota: exportaciones en miles de dólares

Fuente: Diario Síntesis: "Desarrollando las ventajas competitivas del Perú" 09-06-95

3.2.1.4. El caso del espárrago

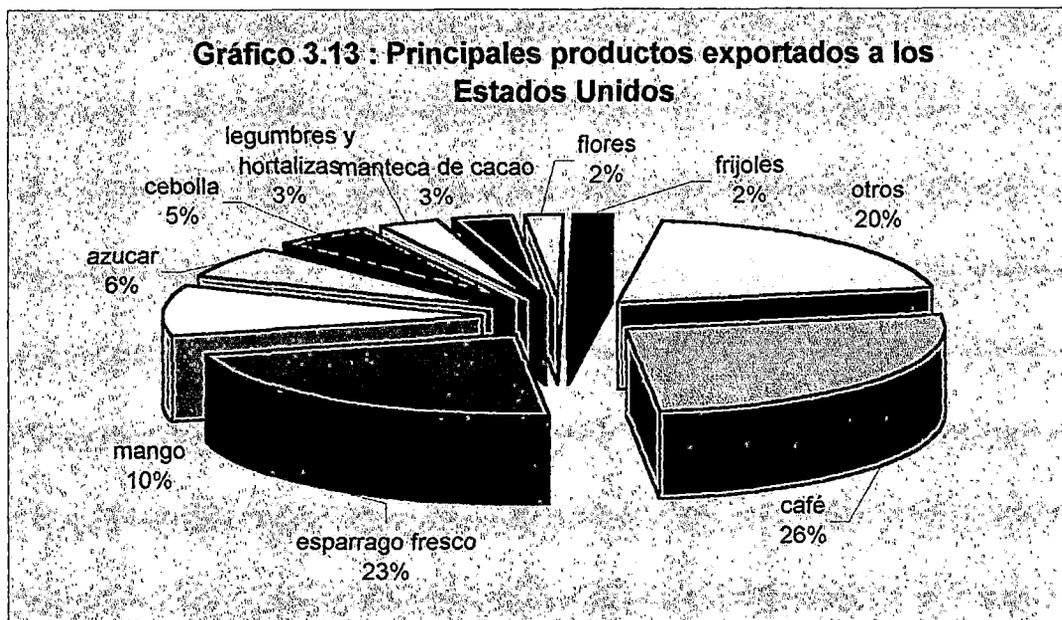
El caso de este producto presenta el caso perfecto de como explotar oportunidades mediante el uso de estrategia y como crear ventajas competitivas sostenibles para una empresa o sector. Entender las necesidades de los clientes y las oportunidades del mercado mediante un análisis de posición relativa, cristaliza oportunidades sorprendentes para una industria o empresa.

En los últimos años, las exportaciones de espárragos frescos a crecido hasta llegar a representar mas del 50% del total consumido en cierta época del año. Los importadores de espárragos en los EEUU manifiestan que la calidad de la variedad peruana es muy buena en relación a sus competidores.

A pesar de los problemas de falta de servicio y falta de comunicación con los compradores, los importadores están muy interesados en aumentar su negocio con el Perú en espárrago o incursionando en nuevos productos.

Sin embargo, de observarse un incremento en el volumen exportado del espárrago a EEUU, los precios se reducirán en una magnitud de cómo se entienda y maneje la demanda. El consumidor de espárrago está dispuesto a consumirlo todo el año, pero el mayorista / distribuidor no lo considera un producto anual.

En la medida que los canales de distribución consideren al espárrago como un producto perenne, incrementaran sus pedidos en temporada baja. Existen muchos ejemplos de como se logró nivelar el consumo de frutos exóticos en los EEUU con un mercadeo dirigido a la cadena de distribución. Este tipo de promoción es menos costoso que la promoción directa y es factible para los exportadores peruanos como lo fue para los agricultores de uva chilena.



Fuente : Aduanas

Proyección a Dic 2001 : Sector Agrario PROMPEX

3.2.1.5. La Estrategia

El negocio mundial de la alimentación es cada día más competitivo y cambiante; y requiere que los países y empresas que participan sean más eficientes y estén en constante renovación; que tengan mayor capacidad de aprendizaje que sus competidores.

La industria alimentaria demanda a las empresas agrícolas a competir en base a estrategias explícitas para crear empresas con ventajas competitivas, las que se logran en base a la selección de productos que mejor satisfagan las necesidades de los clientes y superen a los competidores.

La segmentación de mercados ayuda a entender las distintas necesidades y puede hacerse de acuerdo a criterios geográficos, de volumen, requisitos de servicio u otras categorías.

La *segmentación* basada en el grado de innovación y procesamiento de los productos; permite a los exportadores evaluar sus capacidades teniendo en cuenta el tipo de clientes, canales de distribución y competidores en cada segmento (ver Tabla 3.9).

<p align="center">Tabla 3.9 : Agroexportaciones Peruanas: Estrategia de mercado por tipo de producto</p>	
<p align="center">Especial Procesado</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ir directo a los minoristas cuando sea posible para mejorar el conocimiento del mercado y evitar los intermediarios. ➤ Usar las exposiciones y ferias como herramientas de mercadeo ➤ Usar <i>focus groups</i> para entender al consumidor final. 	<p align="center">Especial Fresco</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usar marcas reconocidas para ayudar en la comercialización, mejorar precios y usar menos intermediarios . ➤ Promover a catálogos u otros especialistas con variedad fuera de temporada.
<p align="center">Convencional Procesado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar alianzas que beneficien a ambos para reducir el poder del comprador. ➤ Buscar compradores directos en la industria de servicio de comidas donde se requiere un alto volumen y los compradores tienen menor poder de negociación. 	<p align="center">Convencional Fresco</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar socios par tomar alianzas nacionales e internacionales. ➤ Proveer a catálogos de alta calidad, con productos fuera de temporada . ➤ Buscar el importador mas atractivo.

3.2.2. El Turismo

El turismo en su concepción más amplia, es reconocido como la industria más grande del mundo y, además, como una de las de más rápido crecimiento. Esta industria es la responsable de más de la tercera parte del comercio mundial de servicios y genera una enorme cantidad de puestos de trabajo, principalmente en las zonas menos desarrolladas del orbe.

Al Turismo se le puede definir como la ciencia, el arte y la actividad de atraer y transportar visitantes, alojarlos y satisfacer con buen gusto sus necesidades y deseos. Como fuentes de ingresos y generador de empleos, el turismo es un instrumento de desarrollo económico que exige una planificación adecuada. Para ello es necesario tener un panorama completo de todos los aspectos inherentes al turismo: histórico, económicos, sociales, psicológicos, culturales y ambientales.

Básicamente en el Perú se pueden distinguir dos etapas bien demarcadas : La etapa referida a los años anteriores a 1993 y la que empieza a partir de ese año. Debido a que este tipo de economía es muy sensible a los aspectos de estabilidad en los países, los años donde el Perú estuvo afrontando el terrorismo en Lima y especialmente en ciudades del interior fue nefasto para el turismo, contando con una demanda mínima. Luego del año 93 se va vislumbrando un panorama más claro en cuanto a la seguridad interna del país, ello condujo a que la tendencia se revierta y presente un panorama creciente de demanda de este tipo de servicio en el país.

El Perú solía ser el segundo destino turístico más popular de Sudamérica, solo después de Brasil y con un total de 373,000 llegadas de visitantes para 1980. Entre 1982 y 1993 la participación del Perú en la captación de visitantes internacionales disminuyó en relación a la de sus vecinos latinoamericanos. En ese lapso, Costa Rica y Ecuador han

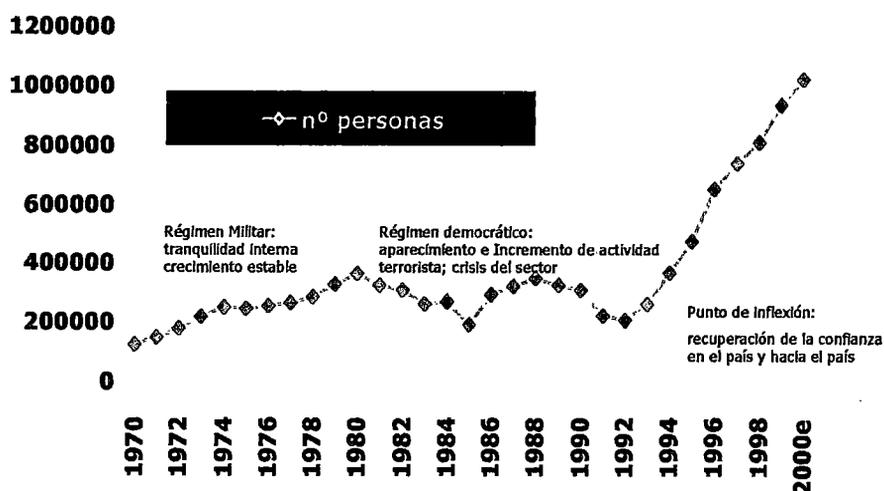
experimentado un crecimiento anual promedio de 9,2% y 6,4%, respectivamente, mientras que en el Perú, el número de visitantes fluctuó mucho, produciéndose una disminución promedio de 1.9% anual.

Los transtornos políticos a los que siguió la confusión económica y la expansión de las actividades terroristas, atemorizaron y alejaron a los turistas durante los 80's. La década del '90 trajo consigo un cambio favorable para el golpeado sector del turismo, que mejoraría importantemente las condiciones de seguridad y revitalizarían la economía (Véase gráfico 3.14).

Desde 1993, ha empezado a incrementarse el número de llegadas de visitantes que, sin embargo, revelaron problemas referentes a la calidad del servicio, falta de infraestructuras adecuadas, información insuficiente o inexistente y poca cultura de trato al turista; todo ello supone obstáculos al crecimiento de esta actividad.

Gráfico 3.14

NUMERO DE LLEGADAS AL PERU



Fuente : PROMPERU

En el cuadro anterior se muestra la curva de llegadas de turistas al Perú por años. El 2000 representa una extrapolación, los datos reales a Diciembre de ese año demuestran que no se llegó al millón de turistas.

Actualmente se cuenta con un Plan Maestro de Turismo propulsado por el MITINCI (Ministerio de Turismo, Industria, Comercio e Integración) y asesorado por el JICA, para los horizontes de tiempo del 2005 y 2015, en él se menciona que el Ecoturismo debería ser considerado cuidadosamente como un instrumento de desarrollo turístico no solamente en el caso del Perú sino también en muchos países en desarrollo. Este no debería ser considerado como un medio principal de atraer turistas toda vez que originalmente tiene la característica de no afectar las condiciones ambientales naturales y étnicas, y por ende, inevitablemente existe un cierto límite para expandir su escala. Por lo tanto, no procede ser considerado como una forma alternativa de turismo en masa.

En este sector Monitor enfatiza acerca del significativo potencial que tiene nuestro país para explotar el turismo de naturaleza/aventura. Es así que mientras el mercado internacional del turismo estadounidense de naturaleza/aventura asciende a US\$ 1400 millones/año, el Perú solo participa con US\$ 13 millones/año, mientras que países como Costa Rica mantienen un nivel de US\$ 150 millones/año (Ver gráfico No. 3.17).

La razón principal por la que no se aprovechan las ventajas que posee nuestro país para desarrollar este tipo de turismo se debe al hecho que el Perú no tiene instalaciones y servicios suficientes como para atraer y satisfacer al turista. "El principal problema que el Perú enfrenta para incrementar su negocio turístico es que el producto no está a punto. El Perú no tiene una *planta* de turismo; no está preparado para acomodar a gran número de turistas exitosamente.

De esta manera el desarrollo turístico del Perú, especialmente a partir de 1982, va perdiendo dinamismo en términos relativos. Es así que en América Latina, en el periodo 1970-1993 crece en 6.9% y el resto del mundo lo hace en 4.9%, el Perú solo registra una tasa de 2.2%. esta diferencia se ve claramente cuando se compara a Perú con países de productos turísticos similares, como Costa Rica y Ecuador.

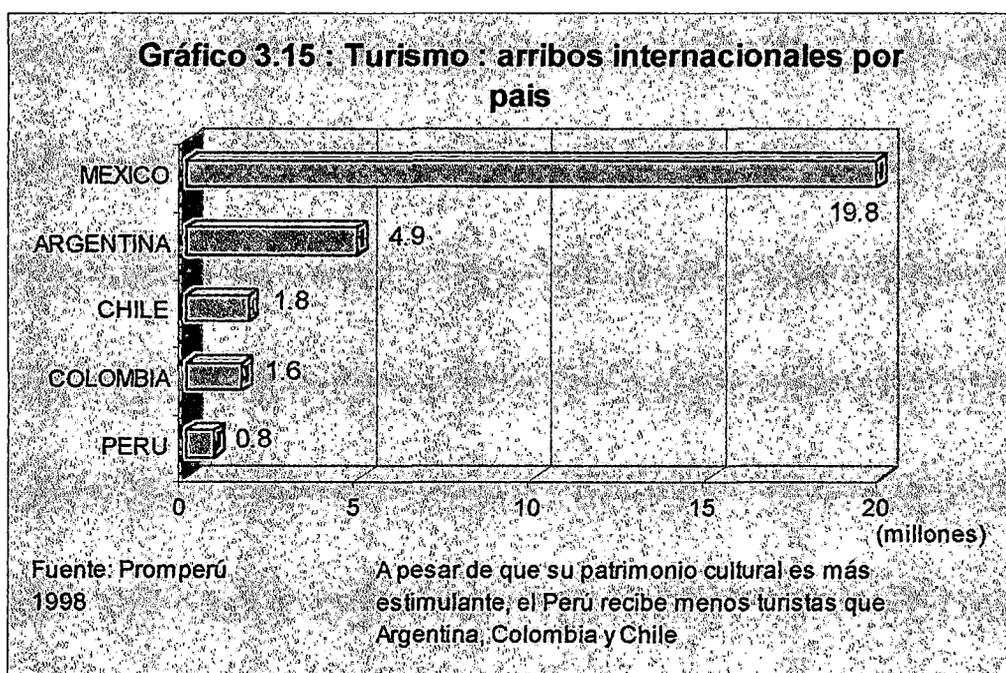
Según Monitor, si se tiene en cuenta la participación histórica del mercado y las tasas de crecimiento, se verificará que el flujo esperado de visitantes al Perú se encuentra bastante por debajo del nivel de mercado esperado, por lo que *un crecimiento significativo del corto plazo puede lograrse fácilmente.*

El pobre desempeño evidenciado por el sector turismo se explica si se analiza la tabla 3.10 que resume el desempeño histórico en nuestro país. Asimismo si bien existe una serie de factores positivos para propiciar el desarrollo del sector, existe un entorno competitivo débil que estaría frenando su desarrollo.

Se estima que en Perú cerca de 1000 millones de dólares son generados por el turismo contra 2500 millones de dólares que genera la minería, es decir, tenemos al turismo como segundo generador de divisas.

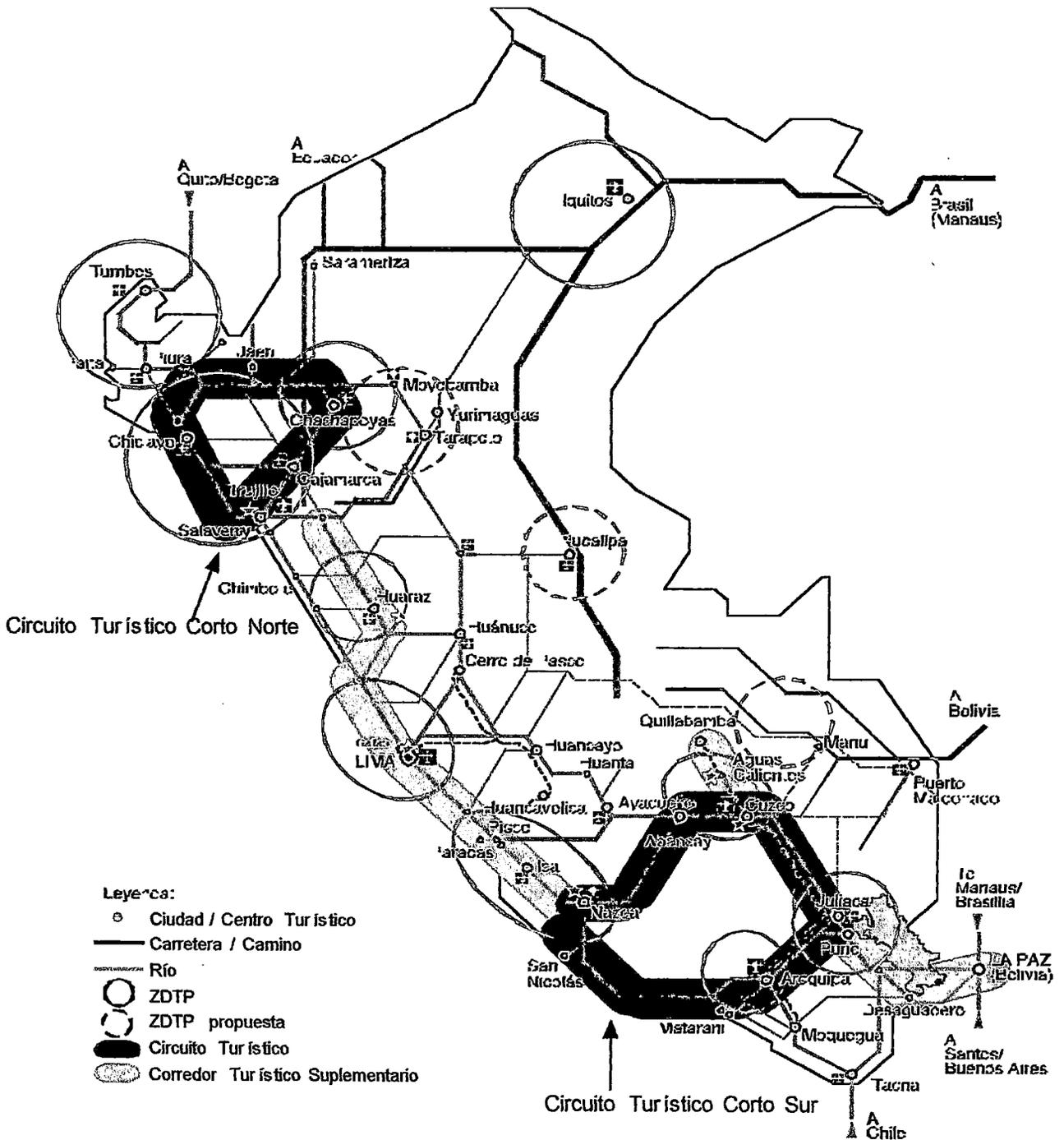
El turismo permite que la cultura sea un elemento que puesto en valor puede servir para atraer a visitantes interesados en el turismo cultural. La interacción que se da entre el turista, quien viene a compartir y a tener experiencias nuevas con gente de una cultura diferente a la suya permite ampliar el panorama y afirmar una identidad. Tenemos entonces, que el turismo puede ser un elemento generador de desarrollo local y de importancia en la economía nacional, cuyo desarrollo requiere de una planificación y gestión donde estén involucrados la comunidad, los

municipios, las empresas y las instituciones públicas. Esta confluencia de actores de diferentes sectores y niveles requiere establecer un proceso de planificación que permita consensuar los diferentes objetivos y plantear acciones concretas que beneficien a todas las partes involucradas.



Actualmente se tienen desarrollados los circuitos norte y sur (ver mapa), sin embargo Lima en si no representa una opción desarrollada aún.

Gráfico 3.16 : Circuitos Turísticos en Perú



3.2.2.1. Turismo Rural

Puede definirse como :

El conjunto de actividades turísticas que se realizan en los medios rurales y que se basan en las ventajas que presenta el entorno natural y humano específico de esas zonas. Pertenecen a esta categoría el ecoturismo, el turismo de aventura, el etnoturismo y el agroturismo.

La idea de recibir turistas en medios rurales cobrando por los servicios otorgados existe en forma organizada desde los años 50 en Europa y Norteamérica. La oferta surgió de manera informal, a raíz de la demanda espontánea por alojamientos y comidas proveniente de excursionistas en sus paseos campestres. Las organizaciones se perfeccionaron captando progresivamente una parte de los flujos turísticos; actualmente el 25% de la población de la Unión Europea pasa sus vacaciones en el medio rural. Para el propósito del presente estudio y debido a las ventajas en estos segmentos nos ocuparemos del Ecoturismo y el Agroturismo (*turismo vivencial*).

- **El Agroturismo**

Es el conjunto de actividades organizadas específicamente por agricultores en complemento de su actividad principal, a las cuales se invita a participar a los turistas y que constituyen servicios por los cuales se cobra.

En parte debido al crecimiento urbano, se produce en los años 70, especialmente en Europa y Norteamérica, un fenómeno de revalorización del espacio rural. Aumenta en los habitantes de las ciudades la necesidad de acercarse más a la naturaleza y de retomar contacto con

las tradiciones rurales. El turismo rural podía en parte responder a esta búsqueda proponiendo productos originales.

Esta actividad es de escala doméstica y muy fácil extensión, donde la actividad es la demanda y el alojamiento en muchos casos es la oferta complementaria.

- **El Ecoturismo**

Un elemento importante en la definición del ecoturismo es la actividad turística - ecológica y socialmente sustentable. Según la UICN, "el ecoturismo es una modalidad de turismo sostenible, que a su vez se inserta dentro del marco general del desarrollo sostenible".

Monitor considera que el turismo de naturaleza/aventura, también conocido como ecoturismo, es una "línea de producción" que nuestro país puede explotar convenientemente. ¿Y que es lo que busca este tipo de turistas?, en un 36% persiguen apreciar la naturaleza; en un 33% tienen una motivación cultural-histórica y un 13% persigue desarrollar actividad física. Un aspecto sumamente interesante de este tipo de turistas es que si bien gastan diariamente prácticamente lo que los turistas convencionales (US\$ 104 vs US\$ 107), tienen un mayor promedio de permanencia en el país (16 días vs. 10 días), por lo que los gastos totales promedio de este tipo de turistas de aventura efectúan en nuestro país es mayor que los turistas convencionales (US\$ 1650 vs. US\$ 1070).

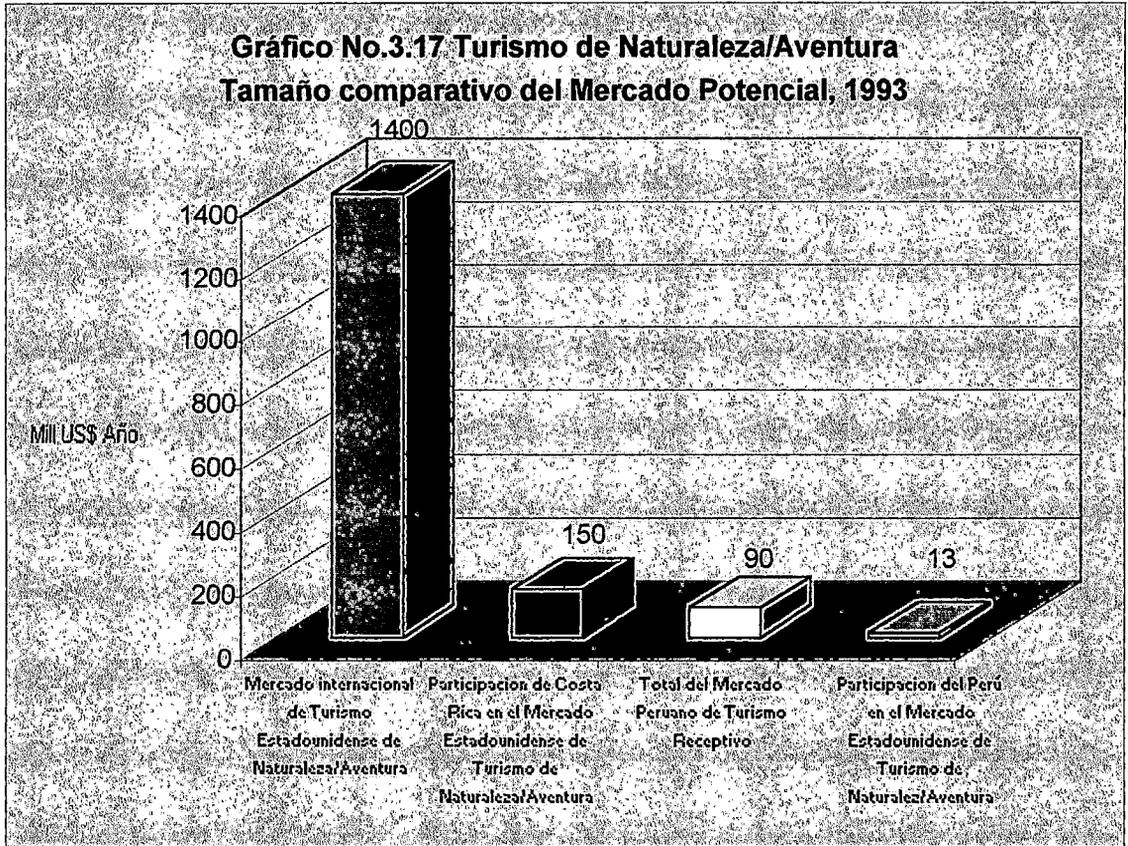


Tabla 3.10 : Desempeño Histórico del Turismo en el Perú

Desempeño Débil	Desde 1982 el turismo en el Perú declinó con relación a sus competidores.
Volatilidad	En el pasado, el turismo fluctuaba considerablemente por su vulnerabilidad a los factores externos (internacionalmente y/o externos a la industria). Los ejemplos más recientes son recesión mundial y el terrorismo.
Medición	Las estadísticas actuales en el Perú no son exactas ni suficientes, lo que hace difícil para la industria comprender la dinámica y tener una clara visión de la composición del mercado y sus tendencias.
Regionalismo	El turismo en el Perú no se ha distribuido a lo largo del país, sino que se ha concentrado en unos pocos destinos turísticos. Las tendencias recientes han acentuado esta concentración.
Reciente	El turismo en el Perú muestra una clara preocupación; para evitar ciclos, la industria en general debe tomar decisiones estratégicas que determinen el tamaño y duración de este periodo de crecimiento.

Tabla 3.11 : Estudio del Turismo de Naturaleza/Aventura

Resumen

Turistas de Naturaleza/Aventura representan:

Un segmento atractivo...

- Son personas con alto nivel de educación y altos ingresos mas tiempo en el Perú que los turistas típicos.

En un mercado en crecimiento...

- Representan un mercado razonable de US\$ 1400 millones solo para EEUU
- El segmento representa un aparte importante del mercado estadounidense de vacaciones internacionales aprox. 10% o US\$ 1400 millones.
- Una alineación con las tendencias turísticas lo hace uno de los segmentos de más rápida expansión.

Con el tremendo potencial y beneficios para Perú.

- Turistas de Naturaleza/Aventura son menos exigentes que turistas convencionales y así se requiere un menor costo para servirles.
- No concentrarse solamente en el grupo geográfico tradicional alrededor del Cuzco.
- Requiere poca inversión adicional, lo cual hace muy efectivo al nivel de costos.
- Perú tiene suficientes recursos naturales para el desarrollo sostenible a largo plazo.
- Evitaría la dependencia del turismo masivo.

Un resumen de las principales características del turismo de naturaleza / aventura se presenta en el Tabla 3.11, de los cuales cabe resaltar el crecimiento de su mercado objetivo.

Sin embargo para poder acceder a este importante mercado resulta indispensable disminuir la brecha entre la importancia de las necesidades del cliente y su satisfacción. Por lo que deberá prestarse especial cuidado a factores tales como la seguridad en el alojamiento, en las atracciones y en el transporte, así como mantener guías con un adecuado nivel de conocimiento, atracciones con un satisfactorio nivel de mantenimiento y tener fácil acceso y disponibilidad a servicios de atención médica.

Teniendo en consideración los deseos de los turistas por los niveles de emoción, de lujo y de costo en el que deseen incurrir, el turismo de aventura puede ser dividido en tres segmentos: segmento A: "A todo dar", el B "Económico" y el C "Calidad y emoción". Naturalmente, las características de

los turistas de estos tres sectores varían en función de diversos factores. Por ejemplo, mientras que los de segmento A gastan diariamente, sin contar pasajes aéreos, US\$ 271, los del B se ubican en US\$ 120 y los del C US\$ 173; en lo que a la estadía promedio de viaje se refiere, los primeros permanecen 15 días, los segundos 13, mientras que el segmento C registra 14 días.

Como es obvio del segmento mas atractivo es el A en términos de gastos diarios; pero el segmento C, que comprende el mayor numero de turistas, también es muy atractivo en términos de gastos diarios y exige menos en términos de nivel de infraestructura necesaria para atenderlos.

3.2.2.2. Experiencias

Actualmente se han desarrollado y se vienen ejecutando diversas propuestas turísticas en el Perú, durante el evento AL TUR 2000 – Turismo Vivencial, promovido por PROMPERU se destacaron las siguientes :

Arqueología / Historia

- Turismo, investigación y conservación en el valle de las pirámides – Túcume
- Herederos de Sipán
- Posada del Puruhay
- Circuito Nor Oriental : Amazonas, el reino de los Chachapoyas
- Circuito Ecoturístico Nor Oriental Amazónico
- Rutas ancestrales de Ollantaytambo

Aventura / Trekking / Montañismo

- Perú Llama Trek
- Misterio de la Dama de Ampato
- Ciudadela de Warpa Picchu
- Aventura en catamarán en Puerto Maldonado

- Del cielo al paraíso en Bicicleta
- Expediciones en canoa en Pacaya Samiria

Culturas Vivas

- Caminando con llamas
- Turismo participativo en el valle sagrado
- Llachón : La puerta al Titikaka
- El Tesoro de Wiñaymarka
- Recorriendo el Territorio indígena Harakmbut
- Huacaria : una puerta a la cultura amazónica

Investigación / Educación / Especializado

- Agroturismo en Granja Porcón
- Orquídeas y aves en Machu Picchu
- Proyecto Perú : Arquitectura y Arte
- Rumbo al Dorado
- Vivencias Agroecológicas en Granja Lindero

Vida Silvestre / Naturaleza / Ecoturismo

- Los Manglares y Bosque seco de Tumbes
- La Selva de los Espejos
- Suasi : Isla del Encanto
- Posada Amazonas

Medicina Tradicional / Curanderismo

- Expedición Mística en la selva
- Jardín de plantas medicinales
- Albergue y centro Machiguenga de Estudios Tropicales

Muchos de los cuales son replicables y/o adaptables a los recursos y condiciones en distintas partes del país.

¿Cómo el Perú puede desarrollar su gran potencial turístico?

1. Servicio: Comprender y satisfacer las necesidades del turista.
 - Preocupaciones de seguridad.
 - Horarios puntuales y convenientes.
 - Actitud general

2. Estrategia: Tomar decisiones explícitas a nivel de gobierno y de las empresas.
 - Concentrarse en segmentos.
 - Seleccionar los mejores canales de distribución para vender productos.

3. "Sustainability": Desarrollar amplia gama de destinos turísticos.
 - Estabilidad económica.
 - Entablar buena colaboración entre el sector privado y público y las regiones.
 - Crear y aplicar reglas para el medio ambiente.

Con la reciente estabilidad económica, el sector turístico se ha comenzado a recuperar. Este es el momento de afrontar temas que han existido desde hace más de 30 años.

3.2.3. Sinergia entre la Agroindustria y el Turismo

Para el presente trabajo, es de mucha importancia el tener presente que las actividades económicas descritas, tienen interrelación directa o indirecta y que sus efectos deben ser considerados en conjunto. Así como no es igual la suma de esfuerzos individuales de personas, que el trabajo de las mismas en un equipo; así también la agroindustria y el turismo generan un valor adicional por la sinergia que se puede producir.

Conceptualmente podríamos mencionar lo siguiente :⁽⁸⁾

$$\Delta (Agroindustria + Turismo) = \Delta Agroindustria + \Delta Turismo + \Delta Agroindustria(Turismo) + \Delta Turismo(Agroindustria)$$

Donde se plasma la idea de que el desarrollo de la actividad agroindustrial y la actividad turística en realidad viene a ser el despliegue de un factor sinérgico, planteado como el desarrollo de la actividad agroindustrial en función del turismo así como el del turismo en función de la agroindustria. Dado que el turismo de por si es una actividad que cruza transversalmente muchas otras (transporte, hospedajes, artesanías, etc.) es lógico pensar que pueda ser encadenado a otras como la agricultura y la ganadería.

Para entender mejor como se realiza esta generación de valor, podemos mencionar las diversas ferias de productos que se realizan en el Perú, por ejemplo :

- La de la Maca en Junín, que tiende a institucionalizarse,
- Las ferias de la uva (vendimia de Ica),
- El higo (Mala),
- Níspero (Lunahuaná),
- La manzana (Huarochirí),

⁽⁸⁾ Elaboración propia

- también las hay de la Naranja y de la Trucha.

En todas ellas se puede apreciar el efecto que genera en el entorno, así pues las ferias se constituyen en un medio que permite congregarse una gran cantidad de personas, interesadas en las diversas presentaciones de un producto agropecuario (el caso de la uva en Ica: como fruta fresca, licor, etc.) y también atrae turísticamente pudiéndose ofrecer artesanías, visitas a sitios arqueológicos o zonas de interés paisajístico.

Existen también proyectos que utilizan esta visión para buscar el desarrollo de localidades en base a encadenamientos comerciales y que se valen del turismo para ello, así el Proyecto PRA (véase Gráfico 3.10) viene apoyando a una serie de empresas de turismo en varias zonas de la selva, en especial en los Corredores Económicos de Tarapoto y Huánuco (que comprende a Tingo María). El CSE Tarapoto apoya y trabaja con las empresas Chancas Expeditions y Yucumama en el diseño de paquetes turísticos de aventura en la Reserva Nacional Pacaya Samiria, y de Turismo Místico, en la zona del bajo Huallaga. De la misma manera, el CSE Huánuco está apoyando al Hotel Madera Verde y al Parque Nacional de Tingo María, mejorando su estrategia de marketing, de esta manera incrementando la afluencia de turistas a estas áreas.

El turismo como actividad que cruza casi todos los sectores productivos, puede ser entonces tomado como fuente de desarrollo local, generando una articulación entre productos agroindustriales y los demandantes directos, además de sus propios beneficios como clúster⁽⁹⁾.

⁽⁹⁾ Masa crítica o concentraciones alrededor de un campo económico.

CAPITULO IV : LA COMUNIDAD DE HUARAL

"Esto lo sabemos : la tierra no pertenece al hombre, sino que el hombre pertenece a la tierra. El hombre no ha tejido la red de la vida; es solo una hebra de ella"

CAPITULO IV : LA COMUNIDAD DE HUARAL

4.1 Ubicación

La provincia de Huaral se encuentra ubicada en el Departamento de Lima – Perú, contando con una extensión de 3655.70 Km². Se encuentra entre las provincias de Huaura por el Norte, Lima y Canta por el Sur. Ubicado a 50 km. al norte de Lima, se emerge en torno al río Chancay, comprendiendo tanto región costa como sierra y está dividida en 12 distritos : Huaral, Atavillos Alto, Atavillos Bajo, Aucallama, Chancay, Ihuari, Lampian, Pacaraos, San Miguel de Acos, Santa Cruz de Andamarca, Sumbilca y 27 de Noviembre.

Gráfico 4.1 : Vista del Valle



El estudio centra su atención en las comunidades del distrito de Sumbilca, así como el valle medio en la vertiente del río Chancay (ver Gráfico 4.2).

Geográficamente esta provincia tiene tres ejes viales, el primero que lo conecta con Lima mediante la Panamericana Norte y con Huacho mediante la misma vía. Desde la ciudad de Huaral se extienden dos vías una a cada margen del río Chancay, la primera pasa por Huataya, Acos y luego Andamarca para seguir hacia Cerro de Pasco; y la segunda coge Sumbilca y termina en Rauma.

Gráfico 4.2 : Mapa de Huaral

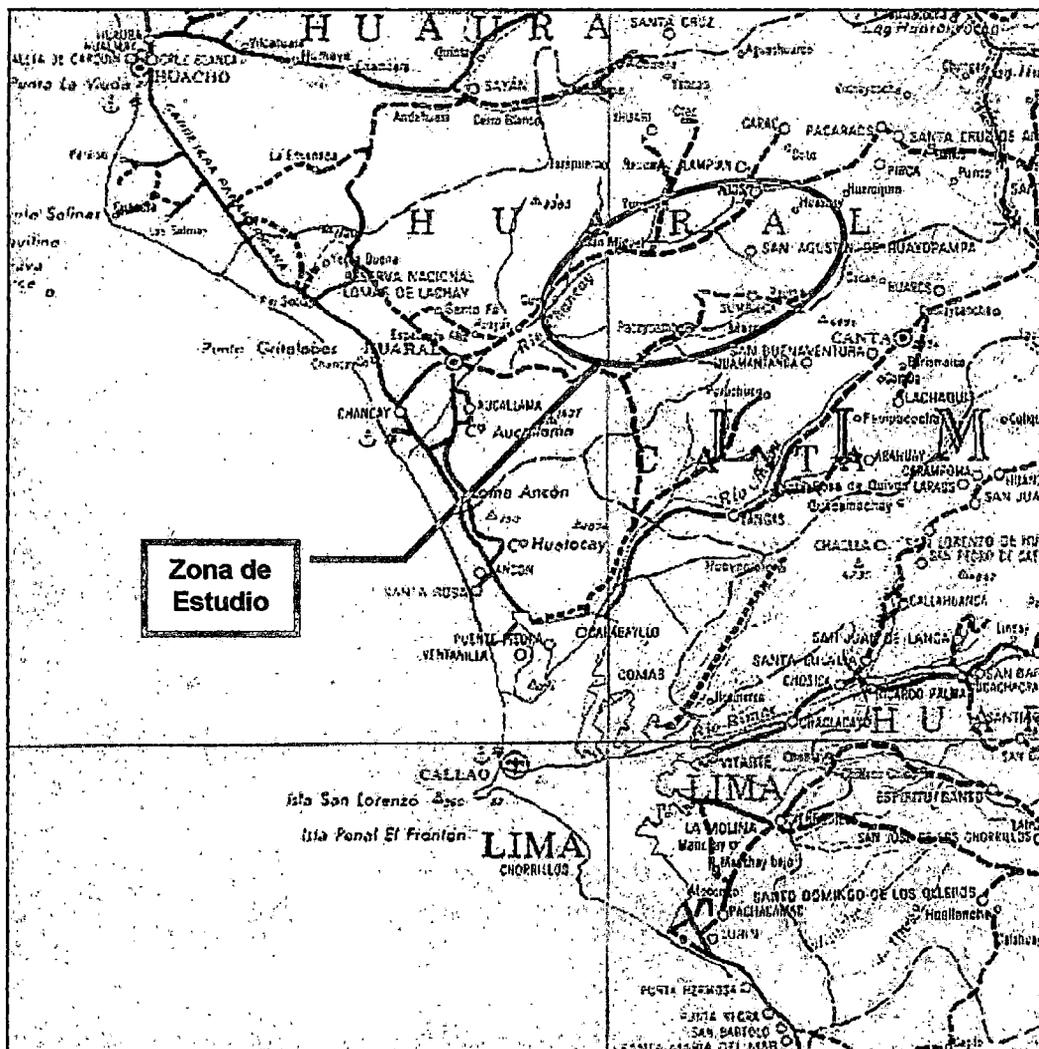
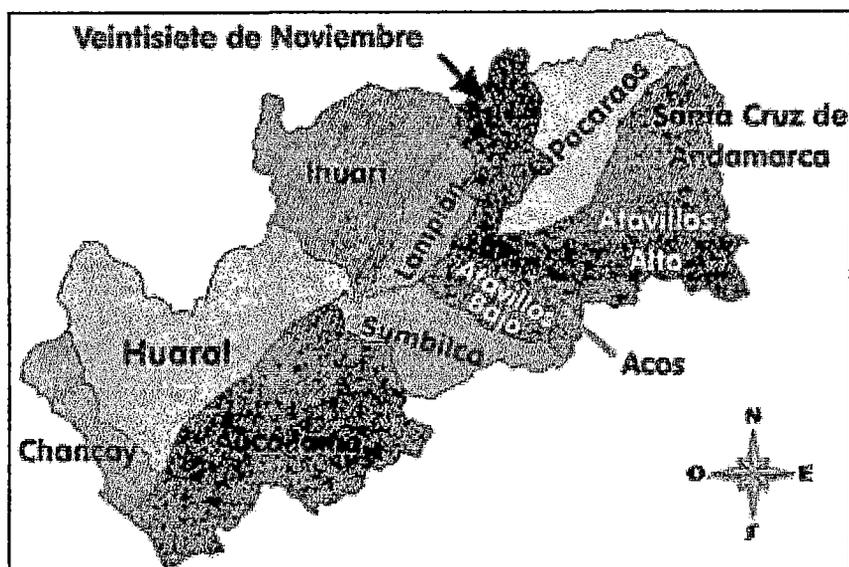


Gráfico 4.3 : Distritos de Huaral



4.2 Población

La provincia de Huaral tiene una población de 144083 habitantes que representa el 1.78% del total de pobladores del Departamento de Lima, presentando una densidad poblacional de 39.41 Hab/Km².

Tabla 4.1 : Población y Densidad según Provincia

Provincia	Población Total	Densidad Poblacional (Hab/Km ²)
Lima	6594603	2474.83
Barranca	120608	88.95
Cajatambo	8298	5.48
Cañete	172031	37.56
Canta	10424	6.18
Huaral	144083	39.41
Huarocharí	58499	10.34
Huaura	179074	36.61
Oyón	17486	9.27
Yauyos	26151	3.79
Callao	754932	5136.29

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

En cuanto a la distribución de la población tomando como referencia a los años 81 y 93 donde se realizaron los censos nacionales, en la provincia de Huaral se tiene que la población para el año 81 fue de 102412 hab. (representando el 1.9% del total de Lima) mientras que en 1993 se contaba ya con 129503 hab. (representando el 1.8% del total de Lima).

Tabla 4.2 : Población Estimada al 30 de Junio de cada año, por sexo, según la provincia de Huaral y sus Distritos 1999 – 2000

Provincia/ Distrito	1999			2000		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
HUARAL	144083	73972	70111	146418	75187	71231
Huaral	81826	41316	40510	83567	42208	41359
Atavillos Alto	1574	833	741	1555	823	732
Atavillos Bajo	1725	963	762	1713	956	757
Aucallama	13076	6834	6242	13317	6963	6354
Chancay	36502	19006	17386	36932	19347	17585
Ihuari	3100	1619	1481	3079	1609	1470
Lampian	775	447	328	774	446	328
Pacaraos	1428	710	718	1406	699	707
San Miguel de Acos	756	449	307	752	447	305
Santa Cruz de Andamarca	1042	531	511	1057	540	517
Sumbilca	1518	768	750	1509	765	744
27 de Noviembre	761	386	375	757	384	373

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Existe un proceso migratorio hacia la capital de provincia ubicada en la costa, la mayoría de personas que viven en las comunidades más alejadas presentan poca población juvenil. Un ejemplo de esto es la constitución de la comunidad de Rauma, el cual cuenta con 67 comuneros jefes de familia (siendo un total aproximado de 200 personas) de los cuales poco son jóvenes.

4.3 Análisis Situacional

4.3.1 Actividades Económicas

4.3.1.1 Actividades Primarias

Agricultura

El desarrollo del agro, concretamente pasa por la necesidad de convertir a las comunidades en un grupo de productores competitivos frente a los precios nacionales y del exterior. Esto implica la identificación de las ventajas comparativas para una producción rentable de los pequeños productores de la zona.

Los productores del valle de Huaral no pueden alcanzar rentabilidad asegurada por una serie de factores como: Tecnología, crédito y comercialización de los productos (desorden e informalidad a falta de una organización o la propuesta de sistemas alternativos). Es posible la mejora en las labores de la tierra utilizando métodos ecológicos.

Gráfico 4.4 : Actividad Agrícola en el Valle



Ganadería

En Huaral entre los 2000-3000 m.s.n.m., el área ganadera no tiene las condiciones geográficas adecuadas; el ganado predominante es el vacuno, obteniéndose queso de buena calidad pero en cantidades no comerciales (una vaca produce en promedio de 4 a 5 moldes de queso por semana el cual lo venden a S/ 5.0).

La alimentación del ganado vacuno es por pastoreo. Adicionalmente los pobladores crían animales como ovejas y pollos para consumos propio.

Debido al problema de la erosión en los suelos, se debe tener presente el espacio de las zonas de pastoreo para evitar una degradación mayor.

Pesca

En ciertos lugares del río es posible ubicar la trucha, pero debido a la caza indiscriminada y a la poca labor de siembra de alevinos ésta es poco numerosa y difícil de ubicar.

4.3.1.2 Comercio

El producto de mayor salida en la zona es el durazno o "blanquillo" el cual es cultivado en la mayoría de los poblados de la parte media del valle, disminuyendo conforme se avanza a mayor altitud, donde se siembran legumbres y tubérculos.

La comercialización del durazno cuya planta tiene una vida de treinta años, así como otros productos agropecuarios del área de estudio se realiza básicamente siguiendo mecanismos tradicionales de una región alejada del país, caracterizados por la presencia de intermediarios. Las personas que cuentan con medios de transporte (camionetas o camiones menores) suelen subir dos veces por semana, y recolectan en la bajada los productos para transportarlos a los mercados, aquellos que no cuentan con estos medios negocian el precio para hacer llegar sus productos.

Los productores de autosubsistencia venden su producción para superar la falta de liquidez, es por ello que sus ventas tienden a realizarse al contado aun en detrimento de los precios.

Los medianos agricultores cuya producción es para destinarla a los mercados han visto disminuidos sus ingresos debido a los bajos precios durante campañas anteriores, así como las plagas y heladas que afectan los cultivos.

Gráfico 4.5 : Blanquillo



Los sistemas de comercialización siguen esquemas tradicionales debido a la baja producción y desorganización de

los productores. Los volúmenes de comercialización determinan , así como el factor geográfico, la disponibilidad y oportunidad de los agentes del mercado.

Por ser la comercialización del durazno estacionaria, es necesario tener almacenes o lugares que cumplan dicha función con el fin de acopiarlos y programarlos correctamente al mercado.

El transporte de la mercadería se convierte en una dificultad muy apremiante de solucionar, el transporte público lo realiza un solo bus desde Lima dos veces por semana; el Gobierno en su oportunidad obsequió un camión a cada comunidad, el cual es de gran utilidad, pero obviamente insuficiente y destinada al deterioro por efecto del mal estado del camino.

4.3.1.3 Turismo y Recreación

Para el distrito de Sumbilca se manejan actualmente recursos turísticos aún no desarrollados como tales, así se tiene por categoría de parques distritales el parque principal de Sumbilca, de Rauma y de Huándaro.

El valle a orillas del río Chancay es un atractivo que incluso ha sido mencionado como recurso turístico en el estudio realizado por la Agencia de cooperación Japonesa (JICA), a pesar de ello no se ha desarrollado como producto turístico, en comparación con otras zonas de Lima tales como Huacho, Canta o Lunahuana por ejemplo.

Tabla 4.3 : Principales recursos turísticos en la Región Turística Lima

Departamento	Provincias	Recursos Turísticos	Categoría
LIMA	Lima	Centro de Lima	HS
	Lima	Catedral e Iglesias	HS
	Lima	Casas Coloniales	HS
	Lima	Museos	HS/ CA/ MA
	Lima	Cajamarquilla	HS
	Lima	Puente de los Suspiros	HS
	Lima	Huacas	HS
	Lima	Pachacamac	HS
	Callao	Ciudad del Callao	MA
	Huaura	Albufera de medio mundo	NA
	Barranca	Fortaleza de Paramonga	HS
	Huaral	Reserva de Lachay	HS
	Huarochiri	Marcahuasi	HS
	Oyón	Churín	NA
	Cañete	Lunahuaná	NA
Huaral	Valle de Chancay	HS	
Huaral	Museo Arq. De Chancay	HS	

Referencia Categoría : NA = Recursos Naturales, HS = Recursos Históricos, CA = Recursos Culturales, MA = Recursos creados por el hombre
 Fuente : Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional, JICA-MITINCI, Marzo 1999

La vista paisajística que ofrece el valle, es de particular atractivo, la pureza del ambiente y lo cercano a la capital hace que los hijos del pueblo que radican en la ciudad constantemente viajen, en vehículos particulares ya sea o no en fiestas patronales, en 3 horas de viaje desde la ciudad misma de Huaral.

4.3.2 Condiciones y Calidad de Vida

El Campesino como propietario trabaja dirigiendo (sobretudo a sus hijos menores) y ejecutando las labores agrícolas en su chacra.

La ocupación principal de esta población rural es la agricultura y la mediana ganadería. Estas actividades económicas se organizan en las chacras y parcelas de cultivo, así como en los pastizales que circundan a éstas.

Los ingresos económicos del campesino dependen de su condición de propietario, de la extensión de su propiedad, de las técnicas empleadas en la actividad agrícolas y, en consecuencia, de la productividad alcanzada. Vive permanente insatisfacción por sus bajos ingresos. En consecuencia se alimentan deficientemente, afrontan dificultades de orden económico para la promoción social de sus hijos a través de la educación. Debido a ello pocos llegan a cursar estudios secundarios y es raro que lleguen a la universidad.

Las viviendas son de adobe o simplemente de carrizo y barro (quincha), con techos planos de calamina. Es incipiente el uso de ladrillos básicamente por el transporte de los mismos que lo hace inviable económicamente. No poseen servicios de agua y desagüe desarrollados.

Es de resaltar que la provincia en conjunto esta ubicada dentro de aquellas que tienen un nivel de vida regular (ver Tabla 4.4).

Tabla 4.4 : Provincias de Nivel de Vida Regular (extracto)

Provincias de Nivel de Vida Regular			
<i>Nro</i>	<i>Provincia</i>	<i>Departamento</i>	<i>indice</i>
138	Urubamba	Cusco	38.8
146	Oyón	Lima	37.3
147	Tarma	Junin	36.9
150	Huarochoiri	Lima	35.8
161	Canta	Lima	31.5
164	Casma	Ancash	30.7
168	Huaral	Lima	30
169	Cañete	Lima	30
170	Chiclayo	Lambayeque	29.5

Fuente : FONCODES Mapa de Pobreza 2000

Sin embargo a nivel de sus distritos se pueden apreciar que tanto Pacaraos como Sumbilca se encuentran registrados como distritos muy pobres, curiosamente ambos distritos se encuentran en tramos finales de las vías de acceso a poblados alejados y de mayor altitud (ver Tabla 4.5), uno a cada lado del río Chancay.

Tabla 4.5 : Niveles de pobreza en los distritos de Huaral

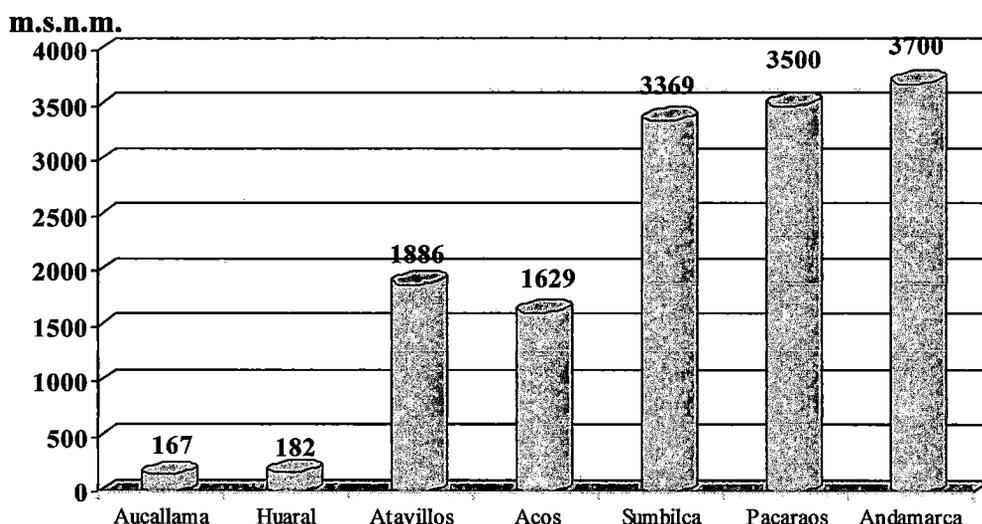
<i>PROVINCIA</i>	<i>NIVELES DE VIDA DE LOS DISTRITOS</i>		
	<i>MUY POBRES</i>	<i>POBRES</i>	<i>REGULAR</i>
<i>HUARAL</i>	PACARAOS	IHLARI	27 DE NOVIEMBRE
	SUMBILCA	LAMPAN	CHANCAY
		STACRUZ DE ANDAVARCA	HUARAL
		SAN MIGUEL DE ACOS	ATAVILLOS ALTO
		ALCALLAMA	ATAVILLOS BAJO

*LISTADO ORDENADO DEL MAS POBRE AL MENOS POBRE
Fuente : FONCODES

4.3.3 Recursos Naturales y Medio Ambiente

Huaral posee tanto parte costa como sierra, comprendiendo la parte desértica del litoral con un relieve plano y variado a pies de la Cordillera de los Andes hasta poblados sobre los 3000 m.s.n.m.

Gráfico 4.6 : Altitudes de centros poblados en la provincia de Huaral



La parte de la costa, está conformada por una dilatada pampa, la parte andina es alternada por altas montañas, de flancos abruptos y quebradas profundas recorridas por el río Huaral.

Debido a los procesos erosivos acentuados por la mala gestión de las tierras de cultivo, así como la poca información sobre métodos no contaminantes tanto de fertilización como de adición en plaguicidas, el ambiente tiene una degradación perceptible así como una pérdida de extensiones para cultivos, lo cual redundará en el estado de sus recursos y la población asentada en ella.

CAPITULO V : PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

*El desarrollo de un país va de la mano con el desarrollo de su industria.
El Perú debe dejar atrás esas viejas teorías que dividen el agro y la
industria para que, de manera conjunta, se logre alcanzar
un crecimiento sostenido en este sector intensivo
de mano de obra.*

CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente trabajo se plantea la conceptualización y validación de un planeamiento estratégico en dos niveles de actuación :

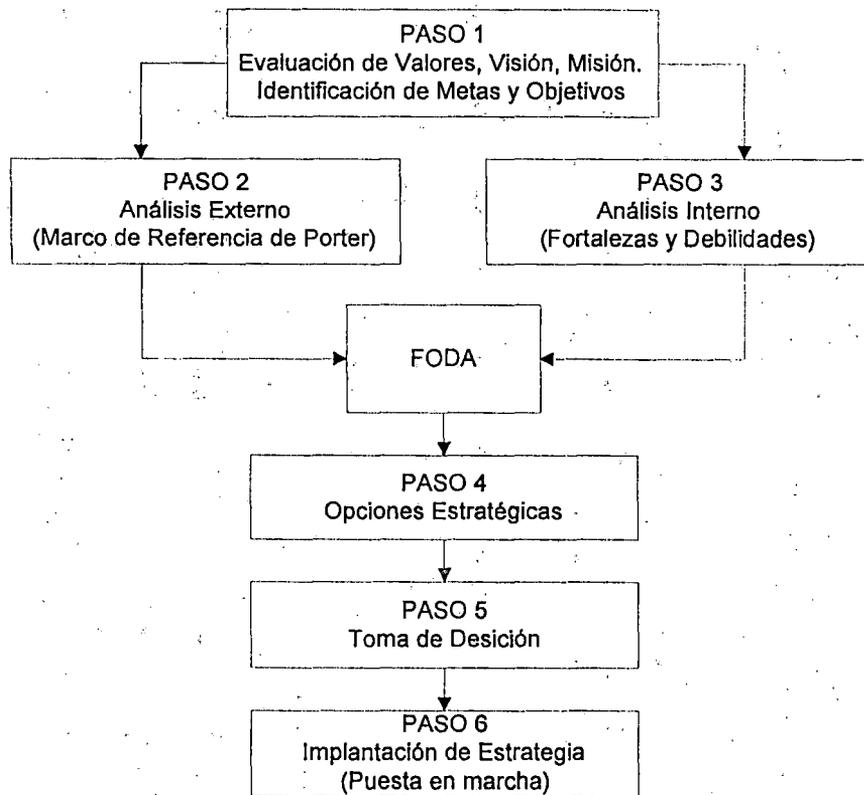
- A nivel Genérico, tomando como entidad a las comunidades rurales en Huaral, el cual se denominará Plan de Desarrollo Local y
- A nivel específico, tomando como entidad a una actividad económica (identificada por el Plan de Desarrollo Local) como proyecto empresarial a implementar.

5.1 Plan de Desarrollo Local

La conceptualización del plan de desarrollo esta dirigida a las poblaciones del valle del río Chancay, en la provincia de Huaral, y representa un acercamiento a lo que la población de Huaral podría realizar en conjunto. Por ello y dado que los datos primarios recogidos en diversos poblados, no representan su totalidad (son aproximadamente 36 comunidades en la zona alta), éste deberá considerarse como un acercamiento válido, pero que debería ser corroborado con procesos sociales de involucramiento y compromiso por parte de los pobladores, en caso de ser tomado como referencia, ya que cada comunidad tiene particularidades que deben ser asimiladas en el conjunto.

El Plan de Desarrollo a seguir toma entonces los pasos esquematizados en el Gráfico 5.1.

Gráfico 5.1
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



5.1.1. Visión y Misión de la Comunidad

Para realizar su conceptualización por parte de la comunidad del valle de Huaral, se recogieron las apreciaciones y comentarios de sus pobladores, los datos así obtenidos fueron ordenados y condensados en los siguientes puntos :

Visión .-

Las comunidades pertenecientes al valle de Huaral con una actividad económica propulsora del desarrollo, sustentada en la agricultura y ganadería con valor agregado y competitiva; interconectadas, con redes viales que permitan el comercio fluido; con una educación acorde a la realidad, que forme personas identificadas con el medio, comprometidas y

solidarias; que vivan en armonía con la naturaleza sin contaminar su medio.

Misión .-

Desarrollar y potenciar las actividades económicas del valle de Huaral dándole un mayor valor, que le permita ser competitiva en el mercado, con tecnología y capacitación adecuada, generando mejoras en las condiciones de sus pobladores.

5.1.2. Objetivos y Políticas de la Comunidad

Los objetivos desprendidos de esta visión y misión así presentadas son :

Objetivos :

- Darle un mayor valor a las actividades económicas agrícolas y ganaderas y/o desarrollar otras que brinden un impacto dinamizador para la comunidad.
- Crear conciencia de que la comunidad será el principal decisor y promotor de su desarrollo en el tiempo.
- Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión del gobierno local.
- Mejorar los servicios básicos (salud y educación).

Hay que tener presente que los objetivos solo pueden ser determinados mediante procesos sociales. No existe una respuesta científica "objetiva" a la pregunta de cuales son las condiciones y las cualidades importantes para el desarrollo humano; se trata de creencias, valores y aspiraciones de las personas, que solo pueden ser determinados con su participación.

Políticas :

Se adoptarán estas políticas:

- La **Participación** de la sociedad en el desarrollo de planes que lleven hacia un desarrollo sostenible local; esto implica tener conciencia de que las decisiones no generadas en un proceso abierto son poco representativas de las necesidades de la población.
- La **Integración** de todos los agentes de la comunidad : dirigentes, vecinos, gobierno local, colegios con el fin de mejorar el nivel de convivencia evitando conflictos innecesarios.
- El manejo de **Información** que contribuya la mejora de capacidades para el desarrollo dirigida a diversos niveles, especialmente en el campo económico lo que implica tener mayores elementos que permitan decidir el tipo de plantación por cosecha por ejemplo; lo cual también podría aplicarse en otros campos como el educativo.

5.1.3. Diagnóstico

Ambiente Externo :

Mirando el entorno de la comunidad se mencionaron ideas referidas a sus principales *Oportunidades* los cuales se centraron básicamente en la posibilidad de mejorar sus actividades económicas (léase agricultura) en base a tecnología y capacitación, posible por medio de Proyectos de Desarrollo financiados por organismos externos incluyendo las Universidades. Asimismo se menciona la demanda de productos libres de elementos químicos como un mercado interesante pero en un mediano plazo. En cuanto a otras actividades posibles se encuentra a la actividad turística, para lo cual ellos presentan una disposición que debiera ser

aprovechada, pues solo es desarrollado en un grado mínimo por empresas privadas.

En cuanto a las *Amenazas* se hace referencia a las políticas centralistas de los gobiernos locales teniendo como idea central la preocupación de que la calidad de servicios básicos se deterioren, esto orientado al sistema educativo y de salud. La mención del deterioro ambiental también está presente por procesos erosivos que los pobladores reconocen, pero que aún no perciben como importante frente a sus actividades económicas. Se nota además el proceso migratorio (despoblamiento) en la región alta del valle, siendo este tomado como parte del problema de centralización. A continuación se tiene una relación de las principales Oportunidades y Amenazas :

Tabla 5.1 : Ambiente Externo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Financiamiento nacional y externo para proyectos de inversión y desarrollo	1. Cultura externa que influye negativamente en la población
2. Demanda nacional e internacional por productos sanos y naturales.	2. Creciente desempleo a nivel nacional
3. Oferta de financiamiento externo para turismo, recreación y protección del medio ambiente	3. Políticas centralistas del gobierno local
4. Demanda nacional e internacional de turismo interno	4. Desastres naturales y ecológicos. Creciente contaminación ambiental. Presencia de nuevas plagas.
5. Oferta externa de servicios e información y capacitación tecnológica	5. Normatividad insuficiente y débil autoridad para la protección ambiental
6. Convenio con universidades	6. Deficiencias en el sistema educativo y de salud
7. Financiamiento para prevención de desastres y por deterioro ambiental.	7. Conflictos con distritos limítrofes

Ambiente Interno :

En cuanto a las *Fortalezas* se menciona la tradición agrícola y ganadera de la zona como actividades que son la base de su subsistencia y de sus costumbres, así mismo se reconoce al valle como fuente de recursos aprovechables y de una diversidad geográfica no reconocida, y como tal con atractivo turístico propio. Es destacable que se considere la disposición al trabajo como elemento característico en su gente, lo cual les confiere una capacidad de compromiso frente a nuevos retos. La cercanía geográfica es sin duda una fortaleza que es menguada por la falta de mantenimiento de las vías en los últimos años.

En lo que respecta a sus *Debilidades* es de importancia el énfasis puesto en la poca capacidad para ofertar sus productos tanto en volumen como en precios que les permitan mantener una producción y beneficios económicos adecuados. Esta idea es enlazada con el atraso en los elementos tecnológicos para la agricultura así como falta de capacitación. La pérdida de identidad local surge como una debilidad desde el punto de vista de procesos migratorios y de poco afianzamiento de generaciones de recambio en sus costumbres.

En el siguiente cuadro se registran las principales Fortalezas y Debilidad aquí encontradas :

Tabla 5.2 : Ambiente Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Disponibilidad de recursos naturales	1. Desconocimiento de mercados, falta de información
2. Diversidad ecológico - geográfica	2. Deficiente organización y gestión empresarial
3. Vialidad adecuada	3. Falta de Calidad de Producción. Limitados volúmenes de producción
4. Potencial turístico	4. Falta de proceso post cosecha y transformación agroindustrial
5. Mano de obra disponible	5. Falta de asistencia técnica y capacitación
6. Talento y originalidad de la población	6. Falta de sistema de financiamiento para producción y comercialización
7. Disposición al trabajo	7. Falta de investigación y desarrollo tecnológico
8. Clima y ecosistema saludable	8. Dispersión de productos y problemas de consolidación de oferta
9. Tradición agrícola y ganadera	9. Falta o inadecuada estructura civil y energética
10. Ubicación estratégica	10. Pérdida de Identidad local

5.1.4. Diagnóstico : Interrelaciones de los elementos del FODA

Para lograr identificar los objetivos estratégicos, se interrelacionan los elementos de la matriz FODA : las oportunidades y amenazas versus las fortalezas y debilidades.

Tabla 5.3 - INTERRELACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS										DEBILIDADES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Financiamiento nacional y externo para proyectos de inversión y desarrollo	X	X	X	X	X		X	X					X							X
2 Demanda nacional e internacional por productos sanos y naturales.	X	X	X	X	X		X	X	X			X			X	X	X		X	X
3 Oferta de financiamiento externo para turismo, recreación y protección del medio ambiente	X	X	X	X	X	X		X			X			X		X	X			
4 Demanda de turismo interno	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X		X				X	X
5 Oferta externa de servicios e información y capacitación tecnológica						X							X			X		X		
6 Convenio con universidades	X	X	X										X							X
7 Financiamiento para prevención de desastres y por deterioro ambiental						X	X						X		X		X			X

Este cuadro nos señala que para la oportunidad 1, existen fortalezas referidas a la disponibilidad de recursos y diversidad de los mismos para proyectos de carácter social y de desarrollo, siendo su mayor debilidad la organización de la población; para la oportunidad 2: *Demanda nacional e internacional por productos sanos y naturales*, es conveniente considerar que existen muchas condiciones favorables como la disponibilidad de

recursos naturales, diversidad ecológica, la mano de obra, la tradición agrícola, etc. Pero asimismo esta oportunidad implica superar el mayor número de debilidades. Aprovechar esta oportunidad, podría ser con la ejecución de una actividad agroindustrial que de un valor agregado y que sugiere superar debilidades como el desconocimiento del mercado, la falta de procesos post cosecha, la falta de asistencia técnica y financiera, buscar la consolidación de la oferta y crear mas en la identidad local.

También podemos apreciar que la oportunidad 4: *Demanda nacional e internacional de turismo interno* tiene varias fortalezas. Si apuntamos a aprovechar esta oportunidad debemos superar debilidades que son pocas; es decir el turismo se convierte en un sector con potencial. A esto hay que sumarle el que se podría buscar un acercamiento con las universidades, como señala el cuadro.

Tabla 5.4 - INTERRELACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON LAS AMENAZAS

	FORTALEZAS										DEBILIDADES									
	Disponibilidad de recursos naturales	Diversidad ecológico - geográfica	Vialidad	Potencial turístico	Mano de obra disponible	Talento y originalidad de la población	Disposición al trabajo	Clima y ecosistema saludable	Tradicón agrícola y ganadera	Ubicación estratégica	Desconocimiento de mercados, falta de información	Deficiente organización y gestión empresarial	Falta de Calidad de Producción. Limitados volúmenes de producción	Falta de proceso post cosecha y transformación agroindustrial	Falta de asistencia técnica y capacitación	Falta de sistema de financiamiento para producción y comercialización.	Falta de investigación y desarrollo tecnológico	Dispersión de productos y problemas de consolidación de oferta	Falta o inadecuada estructura civil y energética	Pérdida de Identidad por cultura local
AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Cultura externa que influye negativamente en la población						X			X			X								X
2 Creciente desempleo a nivel nacional	X	X		X		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3 Políticas centralistas del gobierno local			X			X			X		X	X					X			
4 Desastres naturales y ecológicos. Creciente contaminación ambiental. Presencia de nuevas plagas.	X	X						X	X				X	X	X	X	X	X		
5 Normatividad insuficiente y débil autoridad para la protección ambiental		X						X	X		X		X				X			X
6 Deficiencias en el sistema educativo y de salud												X		X		X			X	
7 Conflictos con distritos limítrofes			X						X		X		X						X	

Este cuadro nos ayuda a identificar el mayor número de debilidades que debemos aminorar que contribuyan a que una amenaza se haga peligrosa y nos afecte. De la amenaza 2 : *Creciente desempleo a nivel nacional*, vemos que hay que buscar disminuir la falta de calidad de producción (un producto de calidad => eleva el precio de venta => eleva los ingresos), la falta de proceso post cosecha (un adecuado proceso post cosecha => eleva la producción => aumenta la necesidad de Mano de Obra), la falta de asistencia técnica, etc. Para las *Políticas centralistas del gobierno local* ,

Normatividad insuficiente y débil autoridad para la protección ambiental y Conflictos con distritos limítrofes, que son las amenazas que tienen el mayor número de debilidades, notamos que son de orden organizacional, es decir están relacionados con compenetración de la población, la coordinación entre los gobiernos locales y regionales, así como problemas básicos de salud y educación a resolver en el valle.

Luego de este análisis se ordenan los elementos principales del FODA :

Tabla 5.5 : Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Financiamiento nacional y externo para proyectos de inversión y desarrollo	1. Creciente desempleo
2. Oferta de financiamiento externo para turismo, recreación y protección del medio ambiente	2. Políticas centralistas del gobierno local
3. Demanda nacional e internacional de turismo interno	3. Deficiencias en el sistema educativo y de salud
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Diversidad ecológico – geográfica	1. Falta de investigación y desarrollo tecnológico
2. Potencial turístico	2. Dispersión de productos y problemas de consolidación de oferta
3. Tradición agrícola y ganadera	3. Falta de Calidad de Producción. Limitados volúmenes de producción

Teniendo en cuenta los principales factores del análisis FODA tratamos de agruparlos dentro de posibles campos de actuación, para lo cual definimos los ítems : Actividades Económicas de la comunidad, gobierno local, turismo, salud y educación. Luego las cruzamos con los elementos de la matriz obteniéndose los siguientes datos :

Tabla 5.6 : Campos de Actuación

Campos de Actuación	Oportunidades			Fortalezas			Amenazas			Debilidades		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades Económicas de la comunidad	X			X		X	X			X	X	X
Gobierno local	X	X						X	X			
Turismo		X	X	X	X			X				
Salud y Educación	X	X						X	X	X		

Identificándose estos campos de actuación se definen los objetivos estratégicos y las estrategias para alcanzarlos.

5.1.5. Objetivos Estratégicos y Estrategias de Desarrollo

Definimos objetivos estratégicos por áreas temáticas, es decir aquellas situaciones específicas que queremos alcanzar en el largo plazo y que se relacionan con la visión, y para alcanzarlos definimos las estrategias, estas son formas de lograr o superar una situación deseada de futuro, también nos sirve para crear condiciones y que ciertos procesos o conjuntos de cambios se den en el entorno actual. Es bueno precisar que el objetivo estratégico del tema desarrollo económico, guarda relación directa con la misión de desarrollar y/o potenciar actividades del valle con impacto en las comunidades.

Tabla 5.7 - Objetivos estratégicos y estrategias

TEMA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
DESARROLLO ECONOMICO	Actividad palanca ya sea de producción o servicio motores del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a los comuneros. - Énfasis en el trabajo con jóvenes y mujeres. - Articulación de la cadena productiva desde los productores hasta los consumidores finales.
GOBIERNO LOCAL	Fortalecimiento institucional del Gobierno Local y de su capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la población en la toma de decisiones locales de tal forma que los liderazgos emerjan con mayor facilidad. - Capacitación para el desarrollo de liderazgos locales con jóvenes y mujeres. - Articulación estrecha con organizaciones de las comunidades de toda la vertiente del valle, para el mayor impacto social de los proyectos de desarrollo. - Fortalecer la comisión ejecutora. - Información y capacitación al personal administrador.
TURISMO	Localidad con potencial turístico y recreativo, generando una base económica atractiva para la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidades para inversiones particulares y otras que valoricen el potencial turístico, arqueológico y recreacional de los poblados. - Incorporación de empresas familiares en el desarrollo de este campo. - Difusión de la historia y potencialidades del valle para fortalecer la identidad local.
SALUD Y EDUCACIÓN	Servicio de salud y educación básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Concertación interinstitucional para la prevención y atención en salud, educación y mejoramiento prioritario de las condiciones ambientales.

Apreciamos que en el *Desarrollo Económico* - punto clave de esta estrategia – la idea es propulsar una actividad palanca como un eje de desarrollo, que iría acompañado del fortalecimiento Inter-institucional (*Gobierno Local*), con la participación de la población - punto vital - ,y trabajando simultáneamente el *Turismo* como generador de una base económica dinámica. Siendo objetivos mediatos la superación de problemas de *Salud y Educación*. Estas Estrategias así establecidas serán disgregadas en Proyectos clave en horizontes de corto, mediano y largo plazo, lo cual se muestra en las tablas siguientes :

Tabla 5.8 - Objetivos estratégicos, proyectos claves.

TEMA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTOS CLAVE Largo y mediano plazo	PROYECTOS A CORTO PLAZO
DESARROLLO ECONOMICO	Actividad palanca ya sea de producción o servicio motores del desarrollo	Programa de promoción, formación, organización y capacitación de comuneros y artesanos	Capacitación técnico-productiva y gestión empresarial. Concurso a la calidad del mejor cultivo. Feria de exposición de productos del valle. Adecuación de la oferta de los productores a los requerimientos del mercado.
		Programa de financiamiento a los comuneros	Programa de créditos a comuneros
		Programas de centros de procesamiento industrial de productos agrícolas y otros	Diagnostico y diseño de un plan de desarrollo piscícola y frutícola. Diagnostico y diseño de un plan de desarrollo del sector agroindustrial (frutas). Estudios
GOBIERNO LOCAL	Fortalecimiento institucional del Gobierno Local y de su capacidad de gestión	Programa de fortalecimiento de la Gestión e institucionalidad de comité de apoyo	Programa de capacitación, gestión y liderazgo. Canalización de Cooperación técnica Nacional e Internacional
		Impulso al programa de participación	Programa y puesta en marcha de juntas de comuneros zonales Diseño de la estructura de relaciones y funciones de cada componente del sistema.
SALUD Y EDUCACION	Servicio de salud y educación básicas	Programa de mejoramiento de la calidad educativa	Programa de Alfabetización con el ministerio de educación. Capacitación técnica pedagógica a los docentes. Programa de fortalecimiento del rol de las APAFAS
		Programa de salud integral, en especial en salud reproductiva y ambiental en colegios y organizaciones locales	Centro móvil de salud reproductiva Campaña de prevención de TBC y otras. Campaña de información de efectos de los agro químicos.
		Programa de fortalecimiento a organizaciones de apoyo alimentario	Programa de apoyo a la nutrición infantil
TURISMO	Localidad con potencial turístico y recreativo, generando una base económica atractiva para la comunidad	Programas de rescate de zonas arqueológicas	Puesta en valor de zonas arqueológicas
		Programa de desarrollo turístico	Plan de desarrollo turístico Estudios de propuestas de desarrollo turístico, recreacionales y culturales en el valle. Programa de inversión privada en áreas recreacionales. Programa de turismo vivencial.

Tabla 5.8 – Proyectos claves (continuación)

TEMA	PROYECTOS CLAVE Largo y mediano plazo	IDEAS ORIENTADORAS	Responsabili- dades
DESARROLLO ECONOMICO	1. Programa de promoción, formación, organización y capacitación de comuneros y artesanos.	Su fin es incrementar el empleo e ingresos para la población del valle, para esto se requiere: - Promover la creación de micro y pequeñas empresas - Consolidar y desarrollar una actividad agrícola y ganadera con tecnología.	Municipalidad, ONGs, empresas, Organismos de CTI Comité de apoyo.
	2. Programa de financiamiento a los comuneros.	Quiere facilitar el crédito: - Promover el acercamiento con entidades crediticias. - Promover entre los comuneros un Fondo de Garantía con aporte del Municipio.	Municipalidad, empresas, Comité de apoyo.
	3. Programas de centros de procesamiento industrial de productos agrícolas y otros.	Pretende reordenar la actividad agrícola y ganadera y apoyar los productos elaborados en la comunidad : - Promover la instalación de centros de procesamiento industrial. - Promover centros feriales artesanales.	Municipalidad, Organismos de CTI, Organizaciones comunales.
GOBIERNO LOCAL	4. Programa de fortalecimiento de la Gestión e institucionalidad de comité de apoyo.	Su fin es elaborar propuestas de desarrollo trabajadas concertadamente, logradas en un proceso de planificación participativa.	Organizaciones comunales, Municipalidad, empresas, Organismos de CTI
	5. Impulso al programa de participación.	Busca involucrar a todos los entes de la comunidad en la gestión local, sobre la base de un sistema estructurado comprendiendo: Corporación municipal, comisiones temáticas, juntas vecinales, organizaciones de regantes u otras formas de participación.	Organizaciones comunales, Municipalidad, empresas, Organismos de CTI, ONGs, comité de apoyo.
SALUD Y EDUCACION	6. Programa de mejoramiento de la calidad educativa.	Busca crear conciencia de que los contenidos de la currícula y la administración educativa debe estar de acuerdo con el desarrollo del conocimiento.	Gob. Local, Ministerio de Educación, ONGs, APAFAS, Comité de Apoyo.
	7. Programa de salud integral, en especial en salud reproductiva y ambiental en colegios y organizaciones locales.	Apoyar la emergencia, cuidarse y prevenir peligros.	MINSA, Gobierno Local, Comité de apoyo, ONGs.
	8. Programa de fortalecimiento a organizaciones de apoyo alimentario.	Busca patrocinarles instrumentos para su mejor gestión.	Gobierno Local, Parroquia, MINSA, Comité de apoyo.

TURISMO	9. Programas de rescate de zonas arqueológicas.	Su manejo debe incluir criterios científicos, educativos y recreativos. Busca preservar el patrimonio ligado a programas turísticos y/o recreacionales:	Gobierno local, INC, Ministerio de Educación, Promperú.
	10. Programa de desarrollo turístico.	Busca abrir posibilidades económicas para la población, en función del aprovechamiento de fortalezas. Orientando en un principio a la educación e integrando a circuitos nacionales: - Plan de desarrollo turísticos, donde se prevea circuitos turísticos, recreacionales y culturales e infraestructura turística de excelente calidad.	Gob. Local, Ministerio de Educación, Comité de Apoyo, INC, ONGs.

De los proyectos clave (para un mediano y largo plazo) se tomarán en cuenta para éste trabajo, dos de ellos :

- El tema Desarrollo Económico, en base a un programa agroindustrial.
- El Turismo, en base a un programa de desarrollo turístico.

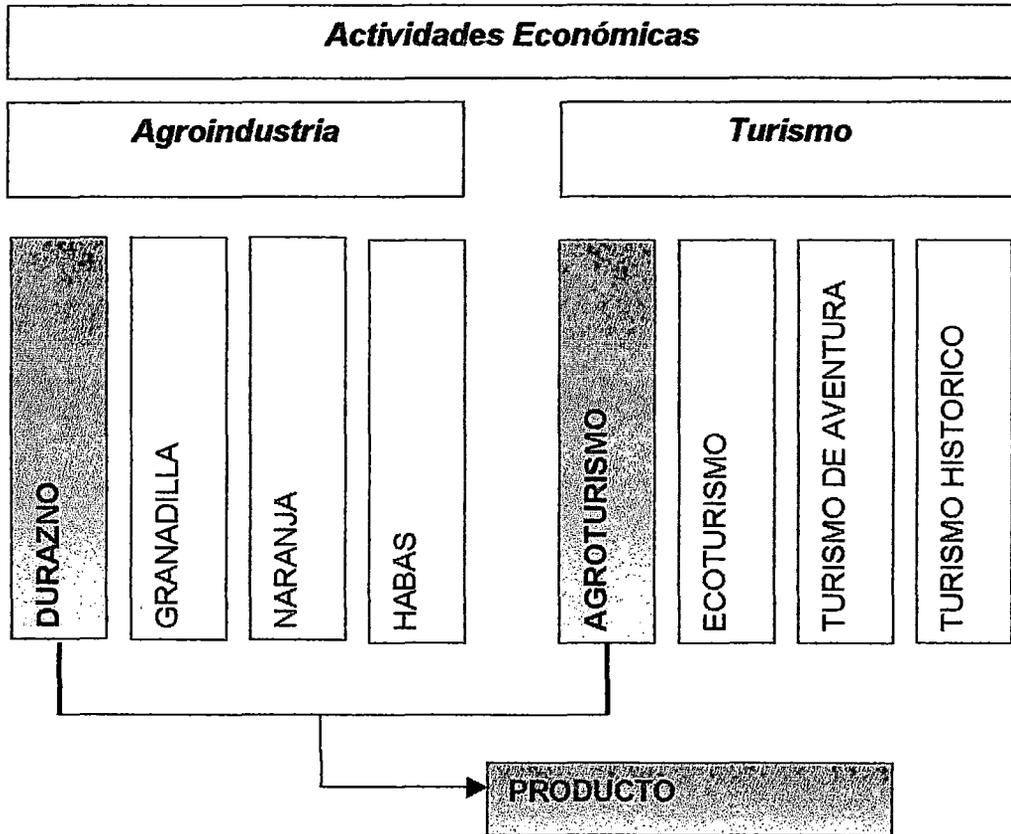
Ambas se escogieron por el impacto dinamizador que ejercen económica y socialmente en la población.

5.2. Plan de Desarrollo del Negocio (Agroindustria – Turismo Rural)

A continuación nos permitimos contrastar dos actividades provenientes de los proyectos claves identificados anteriormente, ellos van de la mano con las potencialidades y características de la zona, estas pueden realizarse a lo largo de todo el valle (cabe señalar que las mismas también son comprendidas como necesarias por el poblador).

Para una mejor comprensión del grado de especificidad en cada actividad, resaltamos en el siguiente gráfico el abanico de posibilidades que puede optarse tanto para la agroindustria como en el turismo, enfatizando que tan solo nos estamos concentrando en dos productos como son el durazno y el turismo rural; esto no excluye que se pueda utilizar el modelo con otros productos.

Gráfico 5.2 : Productos a desarrollar⁽¹⁰⁾



5.2.1. Unidad de Negocio : Producción y comercialización de Durazno

El durazno es una de las frutas mas utilizadas para la elaboración de diferentes productos en la industria. Una de las frutas mas populares y se podría decir la reina de la conserva en todo el mundo. Excepto por los jugos cítricos, los duraznos constituyen la fruta que se envasa con mayor volumen de todas la que se procesan en Estados Unidos. Cuando no cumplen las normas de calidad para elaborar conservas, se destina a jugos, néctar, concentrado, mermelada y otros.

⁽¹⁰⁾ El optar por el durazno para elaborar la estrategia de desarrollo no excluye que otros cultivos puedan ser utilizados, en el gráfico solo se mencionan algunos más. En cuanto al Agroturismo es el que más se adapta a la zona.

En el Perú se producen diversas variedades de duraznos, principalmente en Ancash, Arequipa, Cuzco, Huancavelica, Ica, Junín, Moquegua y Lima.

Una de las variedades de mayor producción es el durazno tipo "blanquillo", el cual es un fruto carnosos, de alto contenido de humedad, rico en carbohidratos, vitamina y minerales, de maduración rápida, por lo que en su comercialización se producen grandes pérdidas, debido a los problemas de sobre-maduración, siendo la situación mas crítica debido a que los principales mercados en el Perú, no cuentan con instalaciones adecuadas de almacenaje para la conservación de frutas y productos frescos en general.

El durazno tiene la virtud de que vegeta sin mayores cuidados y de la rapidez con que produce sus primeros frutos, como igualmente la regularidad y abundancia de sus cosechas.

La planta de América española se denomina "durazno" y en español es el melocotonero con fruto el "melocotón". Los de piel tormentosa suelen denominarse "melocotones" y los de piel lisa "paivas".

El durazno o melocotonero es una especie que no tiene muy larga vida. En estado natural sobrepasa los treinta años, pero en explotaciones racionales y sometido a podas anuales, su vida productiva puede calcularse entre los 15 y 20 años, con buenos cuidados logra dar cosechas hasta los 15 años. Al tercer año y aun antes la planta entra en producción. Su vida fecunda culmina a los 7 años.

En el Perú el durazno se cultiva y produce bien en la costa desde el nivel del mar y en la quebradas y lugares abrigados de la sierra en altitudes no mayores de 3000 m.s.n.m.⁽¹¹⁾.

⁽¹¹⁾ Indicadores Agro económicos 2001 – Oficina de Información Agraria MINAG.

Tabla 5.9

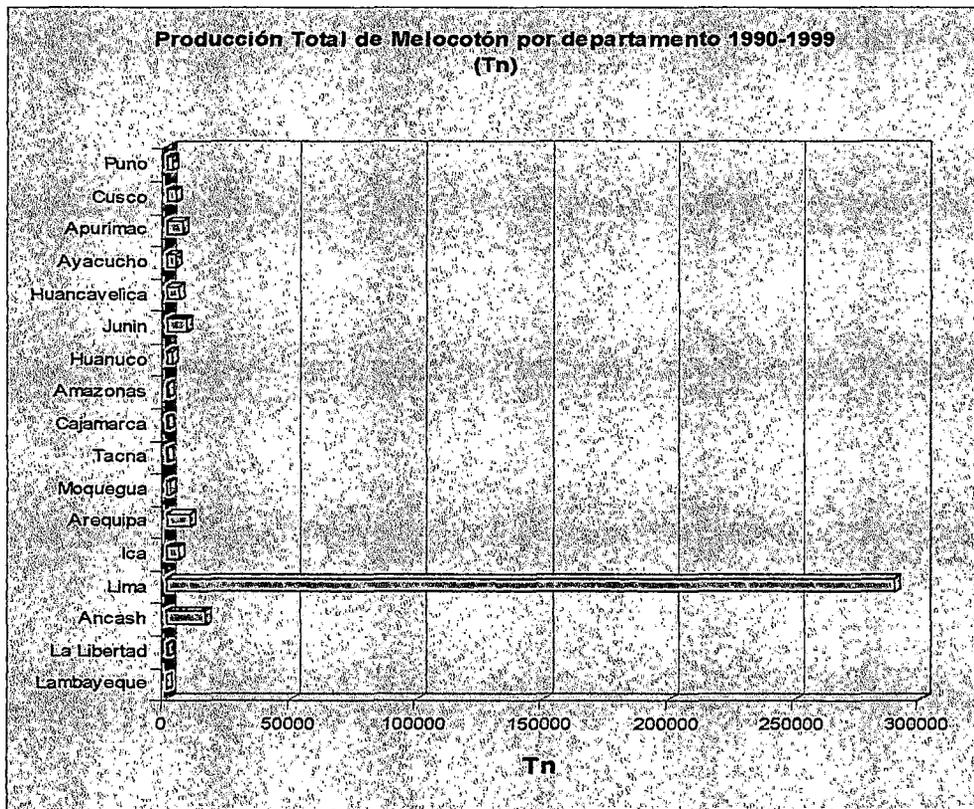
Producción de melocotón por Departamento (Tm)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Total	39,958	36,144	34,499	33,157	35,285	38,010	43,965	41,962	18,453	35,465
Lambayeque	31	32	31	33	31	32	33	32	26	33
La Libertad	39	41	38	42	48	51	68	117	146	180
Ancash	840	814	814	1,080	971	1,110	1,897	3,089	2,366	3,004
Lima	34,184	30,188	28,542	26,926	28,866	31,649	36,889	34,020	11,368	27,092
Ica	416	422	440	338	385	376	605	457	775	715
Arequipa	813	910	865	878	959	983	1,110	1,173	738	947
Moquegua	188	179	140	140	140	113	115	85	116	113
Tacna	99	100	92	88	80	102	118	134	60	54
Cajamarca	86	88	95	91	95	77	72	55	38	238
Amazonas	77	72	73	99	98	131	167	89	89	105
Huanuco	202	207	196	193	198	220	200	204	200	200
Junin	1,042	1,043	1,187	1,161	1,319	803	531	249	240	248
Huancavelica	410	470	408	460	480	600	555	740	695	461
Ayacucho	325	332	333	338	349	354	359	494	403	376
Apurimac	798	777	771	785	754	762	581	417	407	549
Cusco	196	240	240	255	265	416	376	397	574	889
Puno	212	229	234	250	247	231	289	210	212	261

Fuente: MINAG "Producción Hirtofruticola" 1974-1994, 1995, 96, 97, 98, 99

Elaboración : Peru Acorde Ficha Durazno (Estudio Económico productivo del Perú)

Gráfico 5.3



5.2.1.1. Identificación de las oportunidades y amenazas

Se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas para la Unidad de Negocio - Agro industrialización del durazno

Tabla 5.10 : Oportunidades y Amenazas para la Agro industrialización del Durazno

OPORTUNIDADES	Detalle
O.1 Preferencias de consumo de productos sanos y naturales.	Con el mínimo empleo de productos químicos.
O.2 Demanda de productos con estándares de calidad.	La oferta es mínima la que garantiza los estándares.
O.3 Demanda creciente	Pequeña pero creciente. Sobre todo en calidad de servicio.
O.4 Dispersión de productos (Materia Prima)	Y problemas de consolidación de oferta.
O.5 Posibilidad de desarrollar otros productos finales.	Profundizando en la nueva forma de expendio como el embolsado y etiquetado.
O.6 Abastecimiento cuando otros no pueden.	Del mercado externo. Existe la ventaja de la producción Inter-estacionaria.
O.7 Crecimiento en ingresos	Existe una tendencia a una mayor demanda del durazno.
O.8 Favorable contexto internacional	La mejora de posibilidades de cooperación internacional, intervención de la OMC tanto como para el comercio como para servicios y nuevas pautas de comportamiento en las políticas gubernamentales en el nivel de medidas arancelarias y no arancelarias.
O.9 Oferta de financiamiento externo para otras actividades por Cooperación Internacional	Como turismo y protección del medio ambiente, las cuales se financian de acuerdo a requerimientos mínimos pero consistentes.
O.10 Favorables condiciones de acceso al mercado de EEUU: Existencia de Ley de Preferencias Andinas.	Del cual gozan gran cantidad de productos agropecuarios, el cual acaba de ser ampliado, lo que permite ingresar sin pago de aranceles a esos mercados. Posibilidad de acceso a otros mercados.

AMENAZAS	Detalle
A.1 Ingreso de nuevos y fuertes competidores al mercado.	Con mayor capacidad de respuesta. Para la exportación los países competidores siguen desarrollando una mejor oferta agraria exportable en calidad y más competitivos.
A.2 Desviación de las preferencias del cliente.	Por otros productos similares.
A.3 Riesgos en el mercado	Por sobreproducción o por dificultades operativas.
A.4 Perturbaciones por fenómenos climatológicos	En cantidad y calidad de los productos.
A.5 Conflictos limítrofes y cambio en el comportamiento de la población.	Suscitada por pérdida de confianza e identidad local.
A.6 Asperezas de gobiernos regionales.	Suscitada por falta de confianza y transparencia
A.7 Pérdida de proveedores	Captados por otras empresas.

Con la información del punto anterior procedemos a ponderar las oportunidades y amenazas más representativas, en este caso la demanda de productos con estándares de calidad es la oportunidad de mayor valor.

Tabla 5.11 Matriz de evaluación de factores externos EFE

FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	Peso
O.1 Preferencias de consumo de productos sanos y naturales.	15
O.2 Demanda de productos con estándares de calidad.	20
O.4 Dispersión de productos (M.P.)	10
O.7 Crecimiento en ingresos	10
O.9 Oferta de financiamiento externo para otras actividades por C.I.	12
A.1 Ingreso de nuevos y fuertes competidores al mercado.	10
A.2 Desviación de las preferencias del cliente.	8
A.5 Conflictos limítrofes y cambio en el comportamiento de la población.	5
A.6 Asperezas de gobiernos regionales.	5
A.7 Pérdida de proveedores	5

5.2.1.2. Identificación de las fortalezas y debilidades

Se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 5.12 : Fortalezas y Debilidades para la Agro industrialización del Durazno

FORTALEZAS		Detalle
F.1	Clima sub-tropical favorable y/o diversidad ecológica - geográfica	Sin muchas variantes de temperatura. Si comparamos exteriormente, este constituye un plus frente a otros países.
F.2	Reconocimiento de debilidades	De los agricultores(proveedores) y deseos de superación con poder de conciliación y concertación para superarlas
F.3	Se domina el abastecimiento.	La producción de la región domina el abastecimiento del mercado limeño.
F.4	Curva de aprendizaje.	Desarrollada
F.5	Tradición de calidad de productos.	Aunque más percibida en cercanías del valle. En exportación existe el respaldo de productos como el espárrago
F.6	Menores costos de producción.	Con relación a otras zonas.
F.7	Conocimiento del principio del establecimiento de precios y estándares de calidad	Los precios de acuerdo a la percepción del valor atribuido por el cliente y su satisfacción.
F.8	Capacidad de ser agresivos.	Ya que la demanda local existe pero por un producto de valor agregado
F.9	Cercanía de ubicación.	Al mercado de Lima. En lo que es exportación, la ubicación en Sudamérica permite que se pueda ofertar en épocas en las que no hay producción en países del hemisferio norte.
F.10	Equipo director comprometido.	Y con conocimiento de la viabilidad y de la problemática del agricultor.
F.11	Acceso a medios de información.	Conocimiento del equipo de la ubicación de la información; en Internet y/o instituciones.

DEBILIDADES		Detalle
D.1	Desconocimiento de la tecnología de producción.	La apropiada para la región. Del proceso pos cosecha y transformación agro industrial.
D.2	Desconocimiento experimental del mercado.	Lo que implica el manejo, las preferencias, comportamiento. Inexperiencia.
D.3	Falta e inadecuada estructura civil y energética.	Carreteras, redes de energía eléctrica, instalación de agua y desagüe.
D.4	Imagen débil en el mercado.	Ya que se trata de una marca de producto nuevo, no conocido comercialmente.
D.5	Insuficiente canales de distribución.	Como el común rural con la presencia de intermediarios
D.6	Producto fácilmente sustituible.	No es imprescindible sin valor agregado.

De la matriz anterior se escogen los factores más representativos. Para el caso de las fortalezas, el abastecimiento del durazno se considera una fortaleza importante, ya que la zona se constituye como el principal productor de esta fruta para la capital.

Tabla 5.13 : Matriz de evaluación de factores internos EFI

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)		Peso
F.1	Clima sub-tropical favorable y/o diversidad ecológica - geográfica	10
F.3	Se domina el abastecimiento.	20
F.5	Tradición de calidad de productos.	10
F.7	Conocimiento del principio del establecimiento de precios y estándares de calidad	10
F.9	Cercanía de ubicación.	10
D.1	Desconocimiento de la tecnología de producción.	8
D.2	Desconocimiento experimental del mercado.	8
D.3	Falta e inadecuada estructura civil y energética.	10
D.4	Imagen débil en el mercado.	8
D.6	Producto fácilmente sustituible.	6

5.2.2. Unidad de Negocio : Turismo Rural

El turismo es una actividad escasamente promovida al interior de la provincia, sin embargo esta región cuenta con recursos turísticos arqueológicos (ver mapa siguiente) paisajísticos y culturales que deben ser desarrollados.

Gráfico 5.4 : Restos Arqueológicos



De ellos el atractivo más desarrollado lo constituye Rupac (3400 m.s.n.m.) cuyos restos arqueológicos causan admiración por su conservación. En las zonas medias y altas se realizan fiestas patronales que sirven también para convocar a las personas, sin embargo son esporádicas y no constituyen un programa conocido fuera de la zona, tomaremos entonces como modelo acciones realizadas en poblados semejantes .

Cercana a Huaral la provincia de Canta tiene un circuito turístico que ha sido posicionado como destino turístico cercano a la ciudad - básicamente de

descanso- , teniendo sin embargo actividades como son el trekking o caminatas, paseos a caballos y el criadero de truchas en Obrajillo como puntos referenciales, además del poblado de Santa Rosa de Quives como fiesta religiosa que atrae a una gran cantidad de personas y permiten extender servicios complementarios.

Tomando como referencia el sur de la ciudad tenemos al valle de Lurín también cercano a Lima, donde se tiene una oferta mas diversificada ya que presentan centros recreacionales y de expendio de comida (chicharrones) así como diversas haciendas donde se vende productos naturales y donde realizan actividades de turismo vivencial , las actividades como caminatas son también utilizadas, y las ferias para la comercialización de productos de todo el valle son muy populares⁽¹²⁾.

Otra ciudad que ha desarrollado su agroindustria en conjunto al turismo es Ica y el Festival de la Vendimia (Marzo) . Esta festividad celebra la abundancia de la uva y del vino de la región de Ica. La Vendimia comprende ferias, concursos, desfiles de carros alegóricos, festivales de música y fiestas donde se baila el festejo afroperuano. Uno de los mayores atractivos es la elección y coronación de la Reina de la Vendimia, quien acompañada de su corte ejecuta la pisa de uva para extraer el zumo de la fruta que se convertirá en licor.

Algunas actividades posibles para el Turismo Rural :

- Programas de Agroturismo en las comunidades agrícolas.
- Ferias de productos agropecuarios locales del valle.
- Bicircuitos y senderos para caminatas
- Fiestas patronales de las comunidades

⁽¹²⁾ Para mayores detalles véase el Plan Estratégico para el Desarrollo Sustentable de la cuenca del río Lurín, del año 2000

5.2.3. Elaboración de la Matriz IE

Para preparar esta matriz se toman las Matrices EFI y EFE dándole un peso a cada factor los cuales deberán sumar 100, luego se coloca el criterio de

Tabla 5.14 Unidad de Negocio : Agroindustria del Durazno

FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	Peso	Evaluación	Ponderado
O.1 Preferencias de consumo de productos sanos y naturales.	15	3	0.45
O.2 Demanda de productos con estándares de calidad.	20	4	0.8
O.4 Dispersión de productos (M.P.)	10	3	0.3
O.7 Crecimiento en ingresos	10	3	0.3
O.9 Oferta de financiamiento externo para otras actividades por C.I.	12	3	0.36
A.1 Ingreso de nuevos y fuertes competidores al mercado.	10	2	0.2
A.2 Desviación de las preferencias del cliente.	8	2	0.16
A.5 Conflictos limítrofes y cambio en el comportamiento de la población.	5	2	0.1
A.6 Asperezas de gobiernos regionales.	5	2	0.1
A.7 Pérdida de proveedores	5	2	0.1
	100		2.87

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	Peso	Evaluación	Ponderado
F.1 Clima sub-tropical favorable y/o diversidad ecológica - geográfica	10	3	0.3
F.3 Se domina el abastecimiento.	20	4	0.8
F.5 Tradición de calidad de productos.	10	4	0.4
F.7 Conocimiento del principio del establecimiento de precios y estándares de calidad	10	3	0.3
F.9 Cercanía de ubicación.	10	4	0.4
D.1 Desconocimiento de la tecnología de producción.	8	2	0.16
D.2 Desconocimiento experimental del mercado.	8	1	0.08
D.3 Falta e inadecuada estructura civil y energética.	10	1	0.1
D.4 Imagen débil en el mercado.	8	1	0.08
D.6 Producto fácilmente sustituible.	6	2	0.12
	100		2.74

evaluación 1 o 2 para las amenazas y/o debilidades y 3 o 4 para las oportunidades y/o fortalezas. De similar forma se trabaja para el caso del Turismo Rural, donde se utilizarán directamente los resultados obtenidos :

Tabla 5.15 Unidad de Negocio : Turismo Rural

FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)		Peso	Evaluación	Ponderado
O.1	desarrollo de actividades turísticas como es el turismo vivencial y de aventura	15	4	0.6
O.2	generación de puestos de trabajo	20	3	0.6
O.4	Incluir a la zona dentro de otras rutas cercanas, ya existentes	10	3	0.3
O.7	Incorporación de empresas familiares	20	4	0.8
O.9	generación de encadenamientos con otras actividades económicas	12	3	0.36
A.1	posible desplazamiento de la actividad agrícola	5	1	0.05
A.2	implementar servicios turísticos básicos frente a una competencia con servicios mas elaborados	8	1	0.08
A.5	localidades no desarrolladas como productos turísticos frente a otros lugares cercanos a Lima	5	1	0.05
A.6	creación de intereses económicos por parte de las autoridades	2	1	0.02
A.7	posibilidad de impacto ambiental de no ser bien llevado	3	1	0.03
		100		2.89

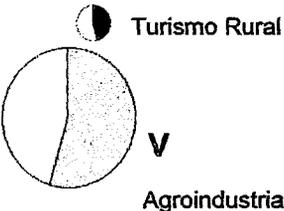
FACTORES INTERNOS		Peso	Evaluación	Ponderado
F.1	Cercanía a Lima	20	3	0.6
F.3	Experiencias desarrolladas en otras localidades	10	3	0.3
F.5	Variedad de pisos ecológicos	8	3	0.24
F.7	Existe disposición por parte de la población	10	3	0.3
F.9	posee un atractivo paisajístico, recreacional y vivencial	25	4	1
D.1	Falta de caacitación a la población	5	1	0.05
D.2	infraestructura ocupacional incipiente	8	1	0.08
D.3	infraestructura vial deficiente	10	1	0.1
D.4	No se han desarrollado rutas turísticas para la zona	2	1	0.02
D.6	Normatividad no desarrollada	2	2	0.04
		100		2.73

Para completar la matriz se agrupan las ventas y utilidades proyectadas para ambas unidades de negocios, los cuales son representados en la Matriz IE (Tabla 5.17) donde se identifica el área de la circunferencia con el porcentaje de ventas relativo y el área sombreada con el de utilidades.

Tabla 5.16 : Variables en Matriz IE

Unidad de negocio	Ventas		Utilidades		Puntaje EFI	Puntaje EFE
	\$	%	\$	%		
1. Agro industrialización del durazno ⁽¹³⁾	538,235	78%	107,647	54%	2.74	2.87
2. Turismo Rural ⁽¹⁴⁾	150,000	22%	90,000	46%	2.73	2.89

Tabla 5.17 : Matriz IE

		Totales ponderados del EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
Totales ponderados del EFE	Alto 3 a 4	I	II	III
	Media 2 a 2.99	IV		VI
	Bajo 1 a 1.99	VII	VIII	IX

⁽¹³⁾ Se considera para los cálculos que el agricultor posee en promedio 5 Hect. De tierras con una producción de alrededor de 25 Tn. Al año

⁽¹⁴⁾ Se considera un ingreso de \$50 por visitante y un promedio de 3000 visitantes por año, la estadía se proyecta a 2 días.

Análisis de los resultados

De los negocios analizados, ambas son aplicables a distintas escalas ya que no son actividades excluyentes entre sí : el procesamiento del durazno como una actividad siguiente a la cadena de comercialización tiene un mercado amplio ya que Huaral es la despensa de Lima para esta fruta en particular. El Turismo Rural por su parte es una actividad cuya principal restricción pasa por desarrollar el lugar como producto turístico frente a otras zonas de similares características en Lima, es de un coste bajo y actúa sobre otras actividades económicas por lo que es difícil dimensionarlo.

En cuanto a las utilidades se aprecia que el Turismo Rural tiene un retorno apreciable (representado por la sombra del gráfico). La actividad agroindustrial sin embargo puede generar una utilidad mayor considerando que las cifras están tomadas en el mercado de Lima, pero debido a la elasticidad frente a otras frutas esto es dificultoso.

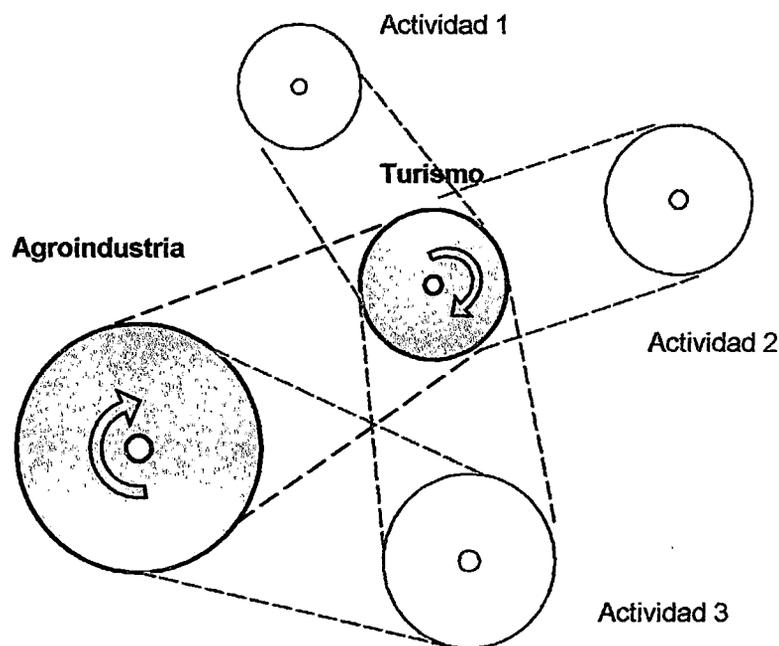
Finalmente se pueden validar las dos actividades viables con restricciones de mercado superables en el corto y mediano plazo, estas son la Agroindustria y el Turismo Rural, ambos se ubican en el quinto cuadrante con una buena expectativa de crecimiento, de ellos consideramos el desarrollo de un mix compuesto por ambas actividades, del primero por encadenar directamente a la actividad agrícola que se realiza por décadas en el valle y siendo además el principal centro productor de blanquillos en la costa central y proponiendo que en un primer momento pueda convertirse en el motor que impulsaría al turismo en la zona, para que luego de establecido un flujo adecuado (sinergia) pueda retroalimentarse del impulso del turismo que correctamente llevado (segmentado) puede complementar exitosamente esta propuesta de desarrollo.

Esto puede plasmarse gráficamente (Gráfico 5.5), simbolizando a la agroindustria y al turismo como ruedas las cuales están encadenadas a

otras actividades económicas, entonces al moverse por ejemplo la rueda que representa a la actividad agroindustrial genera un impulso en el turismo y viceversa, asimismo las demás ruedas estarían girando también en uno u otro sentido, generándose un flujo económico en la región.

Las dimensiones mostradas no son relevantes para las actividades adicionales, más no así para las dos principales, pues se entiende que en la zona, el turismo aún no está desarrollado de la forma que sí lo hace el agro como actividad base de la población. De igual forma el hecho de mostrar al turismo con un encadenamiento mayor a otras actividades implica su mayor transversalidad e impacto.

Gráfico 5.5 : Interrelación de la agroindustria y el turismo en el desarrollo local



En el siguiente punto enfocaremos el tipo de estrategia a seguir para la actividad de agro-industrialización del durazno.

5.2.4. Matriz SPACE

La matriz SPACE nos brinda la posición estratégica y evaluación de la acción. Asimismo nos sugiere que estructura usar, para este caso consideramos la actividad encadenada de Agroindustria – Turismo Rural como un solo producto. (ver Tabla 5.18).

De esta matriz se desprende que la estrategia que se debe usar es la agresiva. Es decir que se está en una buena posición para usar las fuerzas internas y aprovechar las oportunidades externas, por lo que utilizar la actividad económica de agro industrialización de durazno complementada con actividades turísticas del tipo vivencial harían viable un proyecto de Desarrollo Rural en el valle.

Gráfico 5.5 : Ejes Estratégicos

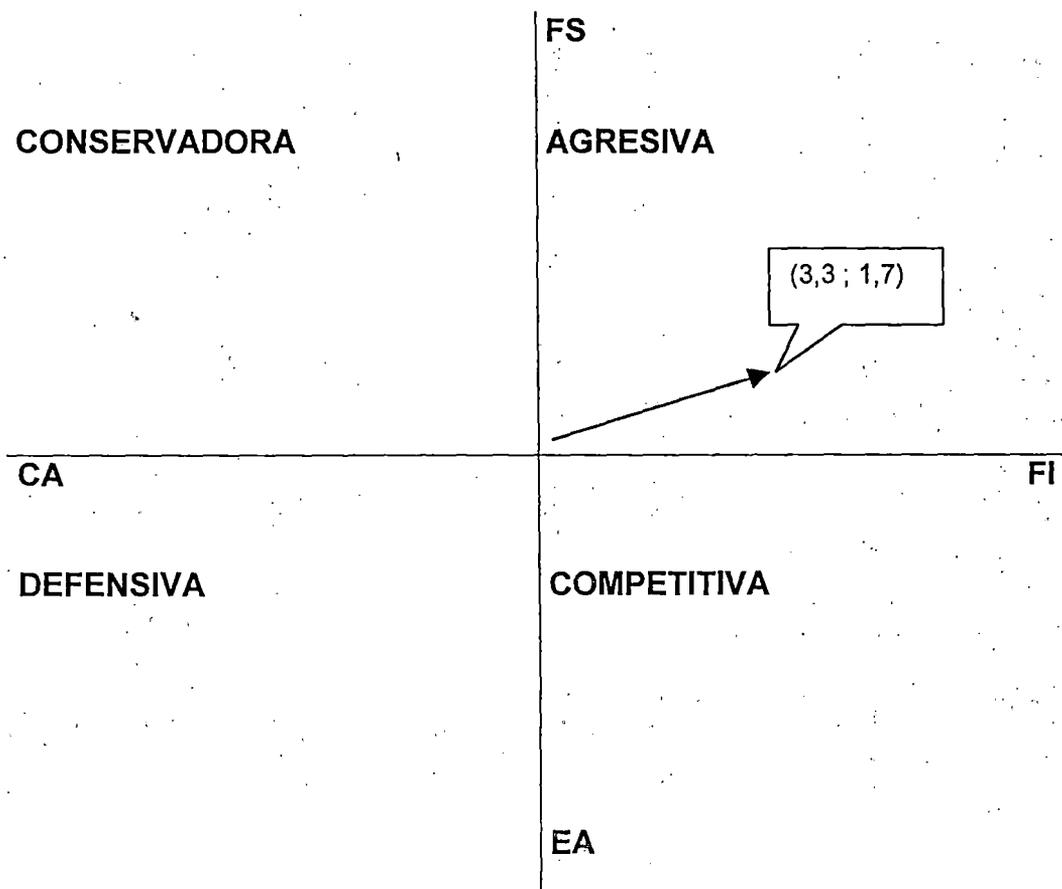


Tabla 5.18 : Matriz SPACE

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FS)	Rating	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	Rating
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios Tecnológicos	-2
Apalancamiento financiero	5	Viabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	4	Escala de precios de sustitutos a nivel local	-1
Liquidez	3	Barreras para entrar al mercado	-2
Deuda / Capital	2	Presión competitiva	-1
Ventas	5		
Riesgos implícitos de negocio	1		
Promedio	3.3	Promedio	-1.6
VENTAJA COMPETITIVA (CA)	Rating	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad de producto	-1	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	6
Lealtad de cliente	-3	Conocimientos Tecnológicos	5
Conocimientos tecnológicos	-3	Facilidad de entrada al mercado	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Productividad aprovechamiento de capital	5
Promedio	-2.2	Promedio	5.2

5.3. Modelo de las cinco fuerzas aplicadas al sector

5.3.1. Rivalidad entre los actuales competidores

5.3.1.1. Numero de competidores

Para el abastecimiento del producto durazno en Lima, es el productor de las afueras de la ciudad quien lo abastece casi por completo. Específicamente la provincia de Huaral es la que más aporta, con un 92% para el durazno blanquillo, un 67% para el melocotón durazno y un 31% para el melocotón Florida, este último caso solo después de Cañete (ver tabla 5.19).

Frente a las importaciones que son básicamente desde Chile, estas representan menos del 1% y solo en el espacio temporal de enero a marzo.

Es importante señalar que el giro del negocio o del grupo productor empresarial, será comprar producción (de calidad) y darle un valor agregado⁽¹⁵⁾ con perspectiva de comprar a todos los productores cercanos.

El tipo de negocio considera como competidores a los abastecedores del mercado local en producto con poco valor agregado en algo de 50 distribuidores fuertes de frutas y alrededor de 10 que podrían distribuir el durazno.

En cuanto a los competidores que le den un valor agregado mínimo como un embolsado por ejemplo, son pocos. Para procesos de

⁽¹⁵⁾ El valor agregado presentado en tres formas: 1.- Embolsado y etiquetado (producto sin procesar), 2.- Elaboración de Néctares, jugos, concentrados (producto procesado), 3.- Elaboración de conservas de calidad de exportación.

industrialización de frutas que impliquen enlatado como conserva, son alrededor de 25 y aproximadamente 10 quienes procesan durazno como mermelada, néctar, pulpa o concentrados, pero no dominan el mercado.

Para el mercado internacional se considera al producto chileno como el más cercano competidor por tener similares características a nuestro país.

Se estima que el número de competidores permanezca casi constante, con una mínima variación creciente.

5.3.1.2. Crecimiento en el sector industrial

En principio debemos recordar que la productividad del durazno está alrededor del 20% del potencial de producción y el volumen de producción destinado al comercio internacional se mantuvo en 1994 alrededor del 8% del total de las frutas, correspondiendo al 4% del valor total de estas importaciones. El consumo del durazno está ampliamente difundido en el mercado interno, sin embargo no representa porcentaje apreciable dentro de las exportaciones.

Apreciamos que la producción tuvo en 1995-1996 su pico y es desde 1998 creciente, pero aun no llega a superar el histórico máximo. En cuanto a su rendimiento este permanece constante. Se estima que el sector permanezca también constante en producto sin valor agregado.

Tabla 5.19 : Datos Económicos del Durazno

Lima Metropolitana: Volúmenes de Ingreso de MELOCOTON al Mercado Mayorista No. 2 por mes, según procedencia, 1999 (Tn)

Procedencia	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	15790	1352	800	1087	745	858	868	784	936	1320	2353	2416	2271
ANCASH	232	4	6	5		11		3	42	34	44	67	16
ICA	50	41	4										5
LIMA	15452	1293	762	1070	745	847	868	781	894	1286	2309	2349	2248
IMPORTADO	56	14	28	12									2

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A. (EMMSA)

Lima Metropolitana: Volúmenes de Ingreso de MELOCOTON BLANQUILLO al Mercado Mayorista No. 2 según departamento y provincia de procedencia 1999 (Tn)

Procedencia	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	12421	1090	591	495	512	810	789	702	870	1210	2077	1869	1406
ANCASH	130	2	6	5	0	6	0	0	12	18	26	39	16
Huaraz	130	2	6	5	0	6	0	0	12	18	26	39	16
Bolognesi	0												
ICA	45	41	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ica	12	12											
Chincha	33	29	4										
LIMA	12246	1047	581	490	512	804	789	702	858	1192	2051	1830	1390
Lima	67	2	1		3	12	2	2	8	3	22	3	9
Cajatambo	4											4	
Canta	94	1			4	4			25	12	1	29	18
Cañete	436	133	81	36		2	3		1	8	17	85	70
Chancay	75		2			1	2	11	13	12	31	3	
Huachipa	150	1						2	2	9	107	22	7
Yauyos	2				1	1							
Huaral	11284	910	499	452	504	781	765	651	795	1138	1829	1675	1285
Barranca	2					1							1
Huara	132					2	17	36	14	10	44	9	

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A. (EMMSA)

Lima Metropolitana: Volúmenes de Ingreso de MELOCOTON DURAZNO al Mercado Mayorista No. 2 según departamento y provincia de procedencia 1999 (Tn)

Procedencia	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	2195	103	181	580	233	50	79	85	66	103	276	292	147
ANCASH	103	2	0	0	0	10	0	6	30	9	18	28	0
Huaraz	77					5		3	22	9	18	20	
Bolognesi	24					5		3	8			8	
Santa	2	2											
LIMA	2092	101	181	580	233	40	79	79	36	94	258	264	147
Lima	15		4			3	2	2	1		3		
Canta	3												3
Cañete	150	25	11	34	3		10	2			3	52	10
Chancay	38	2	4			9			2	12	9		
Huachipa	129									2	91	36	
Yauyos	4										4		
Huaral	1410	69	162	546	230	15	21	23	16	34	64	109	121
Barranca	12					9						3	
Huara	331	5				4	46	52	17	46	84	64	13

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A. (EMMSA)

Lima Metropolitana: Volúmenes de Ingreso de MELOCOTON FLORIDA al Mercado Mayorista No. 2 según departamento y provincia de procedencia 1999 (Tn)

Procedencia	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	1116	145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255	716
ICA	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Ica	5												5
LIMA	1111	145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255	711
Canta	2												2
Cañete	604											128	476
Huaral	492	142										127	223
Barranca	5	3											2
Huara	8												8

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A. (EMMSA)

Lima Metropolitana: Volúmenes de Ingreso de MELOCOTON IMPORTADO al Mercado Mayorista No. 2 según departamento y provincia de procedencia 1999 (Tn)

Procedencia	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	56	14	28	12	0	0	0	0	0	0	0	0	2
CHILE	56	14	28	12									2

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A. (EMMSA)
Elaboración: Propia

5.3.1.3. Costos fijos o de almacenamiento

Los costos fijos no serán muy altos pues de lo que se trata es comprar a los productores, darle un valor agregado y distribuirlo, lo cual incluso, puede ser programado para reducir costos. Para lo que es industrialización con la culminación en conservas por ejemplo, el costo es alto, pero a futuro los costos tenderán a disminuir.

Ya que el durazno es de maduración rápida, es necesario contar con un adecuado sistema de almacenamiento para lo cual se puede tercerizar o realizar una inversión para comprar los equipos, cabe resaltar que existe una demanda interesante para éstos servicios.

5.3.1.4. Diferenciación de productos

Las posibilidades del producto final van desde el embolsado y etiquetado hasta industrializarla en pulpas, concentrados, néctares, mermeladas, etc. Lo que se ofrecerá será un durazno de primera, reconocida por la calidad, ya que son pocas las empresas que la ofrecen así. Se estima que en el futuro permanezca la diferenciación del producto constante.

5.3.1.5. Competencia desleal

En este tipo de industria el precio va en relación a la calidad y al servicio, así que la competencia desleal no afecta mucho y tampoco lo hará en el futuro.

5.3.1.6. Barrera desleal

Las barreras de salida son fuertes si lo que se realiza es la industrialización de la fruta, mas no así la comercialización con un

valor agregado sin transformación de la materia prima las restricciones sociales existen para los competidores que dificulten la salida de la empresa y los costos laborales.

Para el Grupo Productor el cual hace participe de la empresa a los productores la barrera de salida será baja.

Tabla 5.20 : Rivalidad entre competidores

	Peso relativo	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
1.1. Número de competidores	20	Alto		o	x			Bajo
1.2. Crecimiento en el sector industrial	20	Bajo			x	o		Alto
1.3. Costos fijos elevados o de almacenamiento	10	Grande		x	o			Pequeño
1.4. Diferenciación de productos	15	Baja			x	o		Alta
1.5. Competencia desleal	20	Alta			x	o		Baja
1.6. Barrera desleal	15	Grande			o		x	Pequeña
Conclusión sobre : Rivalidad entre los actuales competidores	Actual				3,6			x
	Futuro				3,35			o

En conclusión, el sector referente a la rivalidad entre los competidores tiene un nivel atractivo moderado afectado fundamentalmente por los costos fijos o de almacenamiento. Para el futuro se estima que será moderadamente fuerte y la empresas no tendrán fácilmente la oportunidad de aumentar precios dependiendo del nivel competitivo

5.3.2. Amenazas de nuevos ingresos

En esta sección vemos los factores principales que se establecen como barreras actuales y futuras para el ingreso de nuevos competidores.

5.3.2.1. Economías de escala

El dominio del mercado no está en manos de grandes productores en lo que es conservas.

No existen empresas que produzcan grandes cantidades que afecten los nuevos ingresos. En el futuro existe la posibilidad que una gran empresa pueda establecerse en Lima.

5.3.2.2. Diferenciación de producto

Es indiferente para los consumidores, el tipo de producto. No existen barreras asociadas a la lealtad de marca, habiendo solo inclinación del cliente a la identificación de productos de marca en lo que respecta a conservas como por ejemplo "dos caballos".

5.3.2.3. Requerimientos de capital

Aquellas empresas que deseen ingresar necesitaran de un capital no muy alto. Sin embargo para la industrialización el capital puede ser fuerte pues implica la compra de maquinaria.

A futuro en el proceso de industrialización los costos de capital de trabajo se incrementarán por la publicidad que deberá ser mas fuerte, permitiendo mantener o hacer crecer la participación en el mercado.

5.3.2.4. Costos de cambio

Los costos de cambio de proveedores son altos pues las plantaciones son de vida larga que como la mayoría de frutas es en promedio de 4 a 5 años que empiezan a rendir resultados.

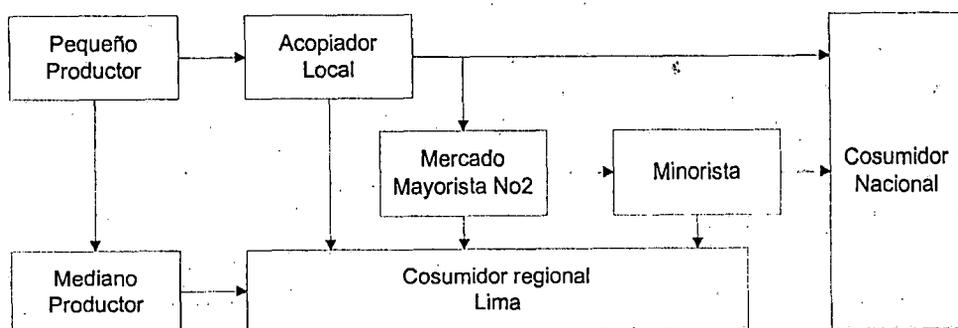
En el futuro los costos de cambio de la Empresa tenderán a aumentar pues se demandarán productos con mas calidad para lo cual se necesitará de una mayor tecnología de procesamiento.

Los costos de cambio son bajos para un competidor que ya se dedique a la comercialización y/o industrialización de frutas y que puede cambiar a la opción durazno. Si el competidor es nuevo el costo de cambio es alto, pues implica la compra de alguna infraestructura. El costo de cambio para los clientes es bajo pues se trata de un producto que solo se consume sin ninguna dependencia, situación que permanecerá en el futuro.

5.3.2.5. Acceso a canales de distribución

A nivel local el canal de distribución es sencillo y directo pues dependerá de cómo se maneje la relación comercial con el cliente (supermercados). En el caso de conservas similarmente es fácil pues se puede optar por dejar el producto en el supermercado con un mecanismo tipo "consignación".

Gráfico 5.7 : Canales de distribución del valle



5.3.2.6. Desventajas de costos independientes de las economías de escala

A futuro las empresas necesitarán hacer inversión para hacer frente a nueva forma de competir (investigación).

5.3.2.7. Política gubernamental

El Gobierno no interviene decididamente en lo que es la competencia desleal, protección e incentivos a la producción. En el futuro existe la posibilidad del apoyo al sector agroindustrial, aunque por fines prácticos consideramos constante.

Tabla 5.21 : Amenazas de nuevos ingresos

	Peso relativ	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
2.1. Economías de escala	20	Pequeño		x			o	Grande
2.2. Diferenciación de producto	20	Baja			x		o	Alta
2.3. Requerimientos de capital	20	Bajo				x	o	Alto
2.4. Costos de cambio	10	Bajo			x		o	Alto
2.5. Acceso a canales de distribución	15	Amplio	x				o	Restringido
2.6. Desventajas de costos independientes de las E.E.	5	Bajo		x			o	Alto
2.7. Política gubernamental	10	No Apoya		x				Apoya
Conclusión sobre :		Actual		2,55				x
Amenazas de nuevos ingresos		Futuro				4,15		o

Por tanto existen relativamente ciertas barreras de entrada para nuevos competidores pues se requiere mas que todo diferenciación de producto y requisitos de capital en donde hay que establecer una relación comercial para acceder a los canales de distribución. Estas barreras en el futuro se harán más fuertes.

5.3.3. Amenazas de productos sustitutos

5.3.3.1. Precio relativo de los sustitutos

En el caso de las frutas sin transformación el precio influye (ver Tabla 5.23) en las preferencias, pues con relación a otras frutas es uno de los precios más altos.

5.3.3.2. Propensión del comprador a sustituir

El producto durazno como tal es fácilmente sustituible por otros productos como pera, piña, membrillo (ver Tabla 5.23).

5.3.3.3. Disponibilidad de sustitutos cercanos

La disponibilidad de productos sustitutos es fácil pues las frutas están en diferentes épocas del año.(ver Anexo 3: Calendario de siembras y cosechas de principales frutas).

5.3.3.4. Costos de cambio del usuario

No existen costos de cambio del usuario. Por tanto existe las amenazas de productos sustitutos. Es fácil la propensión del comprador a sustituir.

5.3.3.5. Agresividad del productor del sustituto

Actualmente la agresividad de los productores / abastecedores de los sustitutos es moderadamente débil, en el futuro se estima que se hará fuerte.

Tabla 5.22 : Amenazas de productos sustitutos

	Peso relativo	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
3.1. Precio relativo de los sustitutos	30	Bajo			x	o		Alto
3.2. Propensión del comprador a sustituir	30	Alta		x	o			Baja
3.3. Disponibilidad de sustitutos cercanos	15	Alta	x	o				Poca
3.4. Costos de cambio del usuario	10	Bajo	x	o				Alto
3.5. Agresividad del productor del sustituto	15	Alta		o	x			Baja
Conclusión sobre : Amenazas de productos sustitutos	Actual			2,2				x
	Futuro			2,9				o

Tabla 5.23

Volumen de frutas por kilos en un supermercado

Fruta	Kg	%
Papaya	2,806.90	0.39
Naranja de Jugo	1,580.45	0.22
Piña montaña	862.02	0.12
Manzana delicia	546.44	0.07
Melón coquito	499.10	0.07
Manzana nacional	188.62	0.03
Uva vallet	188.39	0.03
Lima	142.00	0.02
Tuna	94.97	0.01
Maracuyá	93.96	0.01
Toronja	86.12	0.01
Piña norte	59.38	0.01
Blanquillo	55.68	0.01
Pero manzano	43.72	0.01
Membrillo	42.81	0.01

Tabla 5.24 : Comparación de rendimiento y precios entre las principales frutas de expendio en Lima

	<i>mango</i>	<i>manzana</i>	<i>melocotón</i>	<i>mandarina</i>	<i>naranja</i>	<i>membrillo</i>
Rendimiento Promedio (Kg/Ha.)	12644	15165	7938	19534	15621	10314
Precio Prom. Chacra (s/.)	0.54	0.71	1.39	0.66	0.83	1.11
Precio Prom. Por mayor (s/.)	0.89	1.21	3.05	0.72	1.09	1.27
Precio Prom. Consumidor (s/.)	2.89	1.96	4.65	2.66	1.23	3.02

Fuente: Empresa de Mercados Mayorista S.A. (EMMSA)

Elaboración Propia

Actualmente los sustitutos son una fuerza fuerte, dominada por el precio en relación a nuestro producto y a la propensión del comprador a sustituir. En el futuro permanece constante.

5.3.4. Poder negociador de proveedores

Los proveedores presentan las siguientes características:

5.3.4.1. Número de proveedores

Son todos los productores del valle de Huaral que como mencionamos representan mas del 80% del abastecimiento de Lima.

5.3.4.2. Nivel de competencia entre proveedores

La competencia entre proveedores es alta. Como toda labor productiva ha sido afectada por la recesión del país, es así que a veces existe sobreproducción.

5.3.4.3. Costos de cambio

Para los proveedores el costo de cambio es alto, pues son los agricultores que tienen la tradición de cultivo, aunque si podrían cambiar a sembrar otras frutas u hortalizas, como mencionamos la planta tiene una vida de 20 años de producción promedio

5.3.4.4. Integración hacia delante

Algunos de los proveedores se encuentran en el sector de comercialización del producto sin transformación con aplicaciones comerciales compitiendo en el sector, pero es mínimo.

Tabla 5.25 : Poder negociador de proveedores

	Peso relativo	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
4.1. Número de proveedores	30	Pocos				x	o	Muchos
4.2. Nivel de competencia entre proveedores	25	Baja			o	x		Alta
4,3 Grado de importancia del insumo para el negocio	10	Alta		x				Baja
4.3. Costos de cambio	20	Alta			x			Baja
4.4. Integración hacia delante	15	Alta		o	x			Baja
Conclusión sobre : Poder negociador de proveedores	Actual				3,45			x
	Futuro				3,35			o

La conclusión es que el poder negociador de proveedores es mínima, en el futuro permanecerá constante. Es decir no representan una amenaza pues no están en capacidad de imponer precios.

5.3.5. Poder negociador de los compradores

Existen los compradores mayoristas del mercado No 2, de los supermercados y el consumidor final que demandan o compran por kilos básicamente.

5.3.5.1. Concentración de compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor

Existe concentración o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, si se trata de producción sin valor agregado; también una moderada compra de los supermercados con valor agregado que se estima se incremente en un futuro.

5.3.5.2. El servicio representa una fracción importante de los costos del comprador

El porcentaje que el consumidor final destina a frutas es alrededor del 20% del destinado a alimentos. Este porcentaje debe distribuirse entre algo de 30 frutas que tienen las mismas preferencias de sustitución en el cliente.

5.3.5.3. Productos estándar o no diferenciados

Los productos son estándares, no se diferencian de otras frutas, son factibles de reemplazo. A futuro se estima que en el caso de concentrados existan ciertas preferencias.

5.3.5.4. Costos que enfrentan por cambio de proveedor

Los costos son casi nulos. En el futuro es posible la lealtad de marca.

5.3.5.5. Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.

No existe una amenaza, en los compradores, de integración ya que el ingreso al sector tiene ciertas barreras de entrada.

Tabla 5.26 : Poder negociador de los compradores

	Peso relativo	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
5.1. Concentración compra c/relación venta proveedor	30	Alto		o	x			Bajo
5.2. Servicio importante de los costos del comprador	10	Grande			x	o		Pequeña
5.3. Productos estándar o no diferenciados	25	Baja		x		o		Alta
5.4. Costos que enfrentan por cambio de proveedor	20	Bajo		x	o			Alto
5.5. Amenaza de integración hacia atrás.	15	Grande					x	Pequeño
Conclusión sobre : Poder negociador de los compradores	Actual			2,3				x
	Futuro				3,5			o

En conclusión, los compradores tienen la posibilidad de cambio de producto, no hay lealtad de marca, les es indiferente comprar esta u otra fruta. El poder de negociación de los compradores podría considerarse una amenaza competitiva que obligaría a bajar precios. A futuro es posible un incremento en el volumen de compra de los clientes, procurando una mayor diferenciación entre los productos, por lo que será necesario desarrollar un mayor valor agregado no solo en el producto sino en el servicio y calidad.

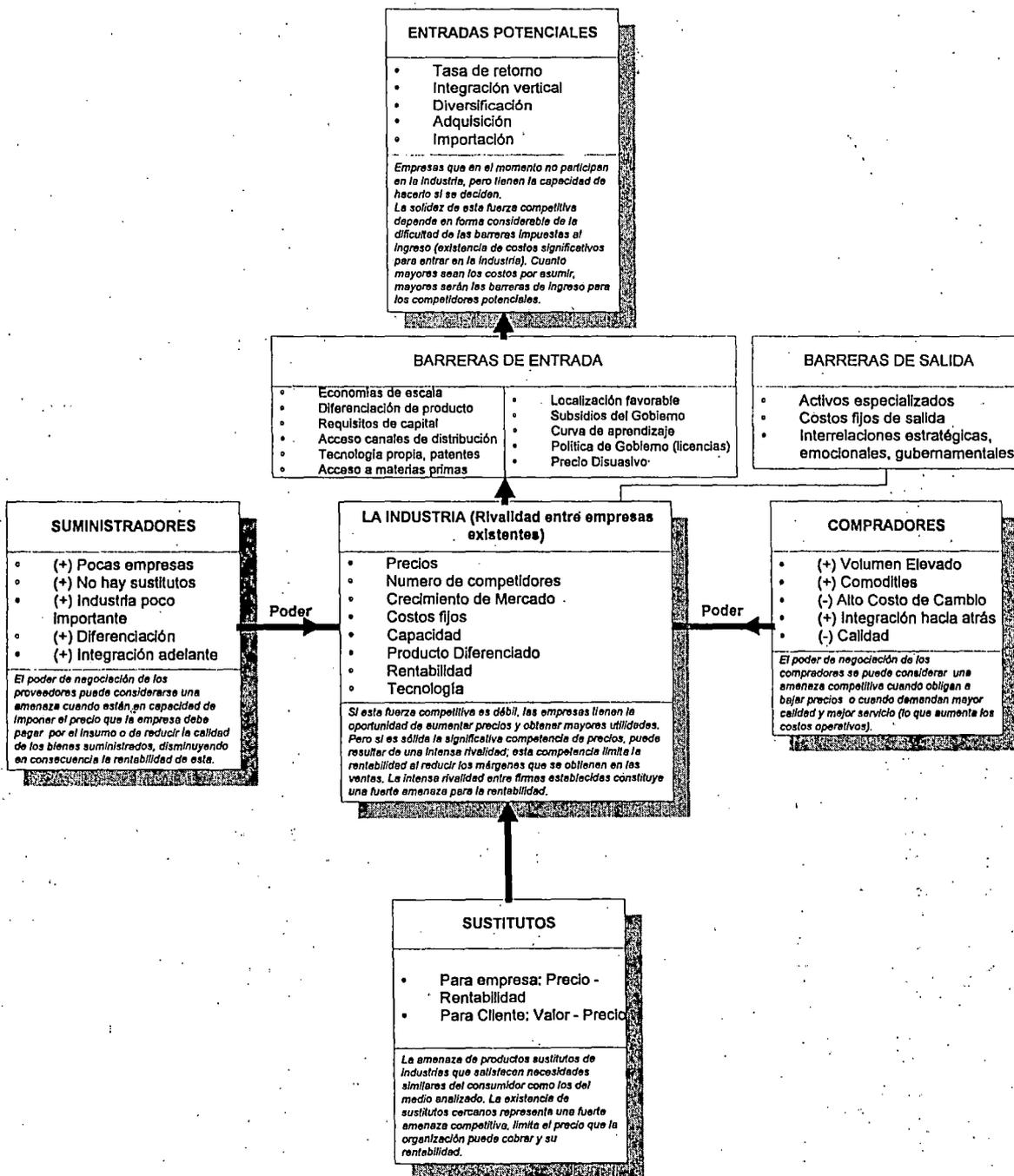
Tabla 5.27 : Resumen de las cinco fuerzas

	Peso relativo	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
Rivalidad entre los actuales competidores	30	Alto			x			Bajo
Amenazas de nuevos ingresos	10	Grande		x			o	Pequeña
Amenazas de productos sustitutos	30	Alta		x				Baja
Poder negociador de proveedores	20	Alto						Bajo
Poder negociador de los compradores	10	Alto		x	p			Bajo
Conclusión sobre :		Actual		2.85				x
ATRACTIVO DEL SECTOR		Futuro			3.30			o

El sector se presenta atractivo donde básicamente habría que resaltar que actualmente la mayor fuerza lo tienen los compradores pues no están identificados con la marca, no hay lealtad. También es fuerte la rivalidad entre los actuales competidores, siendo lo que favorece a esta fuerza el crecimiento industrial y la diferenciación de los productos. A futuro habría que considerar más a los nuevos ingresos.

Gráfico 5.8:

DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA



"Estrategia Competitiva" (1980) y "Ventaja Competitiva de las Naciones" (1989) - M. PORTER

5.4. Implementación de la Estrategia

Para que el objetivo propuesto sea alcanzable se tendrá que superar varias restricciones:

- La restricción de *capacidad organizativa* de la comunidad, refiriéndose no solo a la voluntad de unirse con otros productores del valle, sino también a la certeza de un compromiso "confiable" cuando se requiera determinadas producciones en plazos específicos.
- La restricción del *mercado*, traduciéndose en la capacidad para colocar el durazno del valle, en canales de comercialización donde aún no ha llegado.
- Finalmente el *apalancamiento financiero* que se traduce en conseguir los recursos necesarios para el capital de trabajo.

5.4.1. La Organización

Con el fin de llegar a desarrollar la estrategia, debemos primero definir de que manera se puede conseguir lo propuesto mediante una organización y en todo caso ¿que tipo de organización sería?

Para ello tomamos en cuenta las alternativas organizativas para este fin :

- *Promotor*, el cual implica el desenvolvimiento del gobierno local y un trabajo conjunto con los pobladores para mejorar sus condiciones.
- *Empresa*, mediante el interés particular de un grupo empresarial por el producto ("durazno") y la compra de un porcentaje del mismo.

- *Red de pequeñas empresas*, mediante el fomento de pequeñas empresas en los propios productores con el fin de que puedan buscar nuevos mercados agrupándose entre ellos.

De estas formas, que no son las únicas por cierto, se escoge la segunda (*Empresa*) por ser la que más directamente nos ayudaría a conseguir los objetivos propuestos, así el elemento dinamizador sería el de asegurar en un principio la compra de un porcentaje de la producción del valle; con lo cual además se podría propiciar la creación de una red de producción y a la larga implicaría la participación del gobierno local para mejorar sus condiciones. Esta opción se resume en la siguiente tabla :

Tabla 5.28 : Opción organizativa

Opción	Exigencias
Vinculación a nuevos mercados, mediante una empresa que compra un % de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad • Calidad • Puntualidad

Pasamos entonces a describir la empresa, que para propósitos del presente trabajo, será presentada como una organización nueva, no siendo la intención del mismo tratarlo como un proyecto de inversión de manera estricta, sino más bien como un perfil del negocio a implementar para lo cual serán puestos de relieve los aspectos clave de mercado.

5.4.1.1. Objetivos de la empresa

Empresa privada que se encarga de la comercialización y/o transformación de frutas con calidad y puntualidad, en base a una relación efectiva con sus proveedores y generador de un desarrollo sostenible en la población.

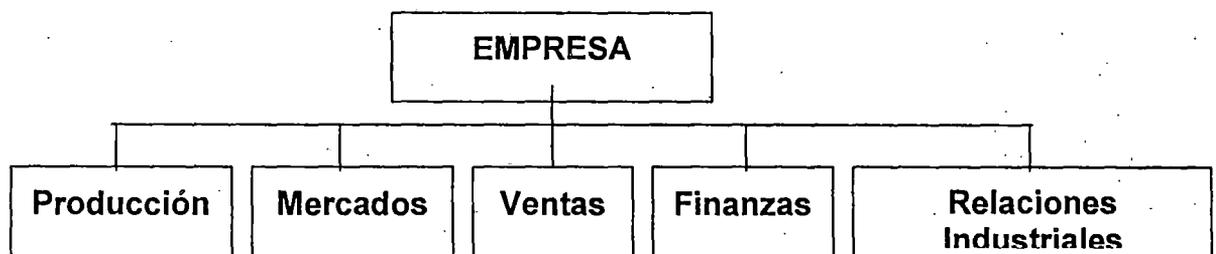
5.4.1.2. Origen de la Empresa

En el ciclo de vida de la empresa, esta se encontrará en la etapa de nacimiento. Será considerada como una pequeña/mediana empresa con tecnología elemental y mano de obra productiva calificada. En un inicio con un crecimiento vertical (el proceso observado será la delegación permanente en funciones en cada una de las actividades básicas).

5.4.1.3. Estructura de la empresa

La organización será funcional en torno a áreas básicas que luego podrán ser adaptadas de acuerdo al desarrollo de la empresa en el mercado.

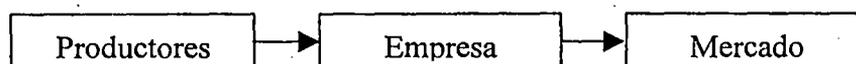
Gráfico 5.9 : Organigrama



5.4.1.4. Cadena de Comercialización

Para tener un panorama claro dividiremos a la cadena de comercialización de esta empresa en tres entidades básicas los productores que suministran las frutas, la empresa que les da un valor agregado y el mercado donde se vende el producto.

Gráfico 5.10 : Cadena de Comercialización



Para tener un acercamiento del impacto en cada entidad de la cadena, se analizará el mercado para colocar los productos así como los proveedores.

5.4.2. Análisis de Mercado

5.4.2.1 Evaluación de Mercado Objetivo

Trataremos de identificar los mercados más atractivos para los productos respectivos, evaluando a su vez cinco criterios

5.4.2.1.1 Potencial de Mercado

- **Demanda Externa.-** *En el mercado mundial* el durazno melocotón en estado fresco tiene su mayor demanda en países como Alemania, Reino Unido, Francia; seguido de Estados Unidos y Canadá, sin embargo en los últimos años ha sufrido un estancamiento por la agresiva comercialización de la manzana y el plátano así como por el ingreso de algunas frutas exóticas como el mango y la uva.
- **Demanda Interna.-** El durazno que se demanda localmente en los supermercados es del *tipo primera calidad*, embolsado o por kilos, en el mercado mayorista representa el 4 % del valor total que se comercializa anualmente (ver Tabla 5.23). La demanda de pulpa de durazno es alta, por ejemplo para una empresa líder (son algo de 5 en el país) que procesa esta materia prima para culminarla en jugos, néctares o yogurt demandan alrededor de 3Tn mensuales. Y de durazno en trozos de 300Kg mensuales. Por lo que se paga S/ 3800 / Tn (hasta S/. 11000 / Tn cuando es crema) y S/ 4,5 / Kg respectivamente.

- **Volumen de mercado.-** Se calcula que el volumen, que actualmente es de 2% tenga un ligero incremento al 2.5%. En el mercado mundial, según tendencias generales hasta mediados de los ochenta, los cultivos se orientaban a la producción de frutas de pulpa amarilla adherida al hueso o semilla, en los últimos años, la preferencia es hacia el durazno con pulpa blanca, por su mejor sabor y aroma.
- **Comportamiento del mercado.-** En los últimos años ha sido creciente. En el mercado externo, es el norteamericano el que generalmente puede satisfacer su demanda interna a partir del abastecimiento local que le proporcionan los Estados de Florida y California, cuyos rendimientos promedios son de 40 Tn/ha. Las frutas de Florida se caracterizan por ser de variedades muy tempranas y se presentan al mercado desde el mes de mayo. La fruta de California es preferentemente de mediana estación y tardía, cumpliendo su rol de proveedores hasta setiembre, desde esa fecha se presenta la fruta importada; en particular, la de origen chileno; que solo puede abastecer el mercado hasta enero.

5.4.2.1.2 Estándar de producto

- **Estándares.-** Podemos mencionar los siguientes estándares en lo que es la calidad del producto. En principio, por la forma de su pulpa se clasifican en dos tipos; las que tienen la pulpa adherida a la semilla, que son grandes, uniformes, de forma simétrica y de fibras tiernas y apretadas; son aptos para la preparación de conservas; y los que tienen pulpa libre o de fácil desprendimiento del hueso, de menor tamaño y de colores variados, de mejor sabor que los primeros, tienen que ser deshidratados para su preparación en conserva. En los Estados Unidos, las principales variedades con mayor volumen de transacción son: Merrill Gemfree, cardinal, June Gold y early Coronet

entre las muy tempranas, Flavor Crest, cresthaven y Summer Lady en las de media estación; y O Henry, Fayette Y September Sun en las tardías. En el Perú las principales variedades producidas son: Unlicate de Tacna, Amarillo moqueguano, Grupo Florida, Blanquillo de Calango y Huaico.

Tabla 5.29 : Componentes de la calidad de las frutas y hortalizas

Factor Principal	Componentes
Apariencia	Tamaño: dimensiones, peso, volumen Forma: relación diámetro / profundidad, uniformidad Color: Intensidad, uniformidad Brillo: Ceras superficiales Deficiencias: Externas e internas Morfológicos Físicos y Mecánicos Fisiológicos Entomológicos
Textura	Firmeza, dureza, suavidad Suculencia, jugosidad
Gusto y olor	Dulzor Acidez Astringencia
Valor nutritivo	Carbohidratos Proteínas Lípidos Vitaminas Minerales Fibra dietética
Seguridad para el consumo	Sustancias tóxicas naturales Contaminantes (residuos químicos, metales pesados) Micotoxinas Contaminación microbiana

Fuente: "Propuesta de un modelo de aseguramiento de la calidad en la sección vegetales de una cadena de supermercados" Chavez, Pamela, UNALM 1997

- **Regulaciones.-** Considerar las regulaciones de SENASA si se va a exportar.

- **Demanda de métodos ambientales.-** Es alta puesto que se demanda productos sanos y cultivados sin productos químicos.
- **Certificación.-** Los productos necesitaran certificación especialmente en la ubicación de mercado externo, siendo indispensable cumplir con las normas ISO según sea el caso, así como cumplir especificaciones de carácter orgánico (sin tratamiento de agroquímicos) y en el caso de ser un producto procesado el HACCP (*Hazard Analysis And Critical Control Point*) tendrá preponderancia. Los principales requisitos para ello son:

Para el cultivo

- Evitar la entrada de cualquier contaminación externa.
- Prohibición de la quema.
- Considerar el mantenimiento de la diversidad mediante asociación y rotación de cultivos.
- Empleo de abonos verdes.
- Aplicar medidas contra la erosión y la degradación del suelo.
- Existen productos permitidos, restringidos y prohibidos de utilizar ya sea en el abonado, manejo de malezas, plagas y enfermedades.

Para el Procesamiento

- Reducir el uso de energía.
- Mantener la higiene.
- Reciclar desperdicios.

Para el almacenamiento, transporte y embalaje

- Los productos orgánicos deben almacenarse y transportarse estando claramente identificados y separados.
- Deben estar protegidos, libres de plagas y pesticidas.

- Deben existir una identificación del embalaje (etiquetado)
- **Empaque.-** Este puede ser bolsas plásticas, correctamente etiquetadas.

Tabla 5.30 : Envases utilizados en la venta de supermercados

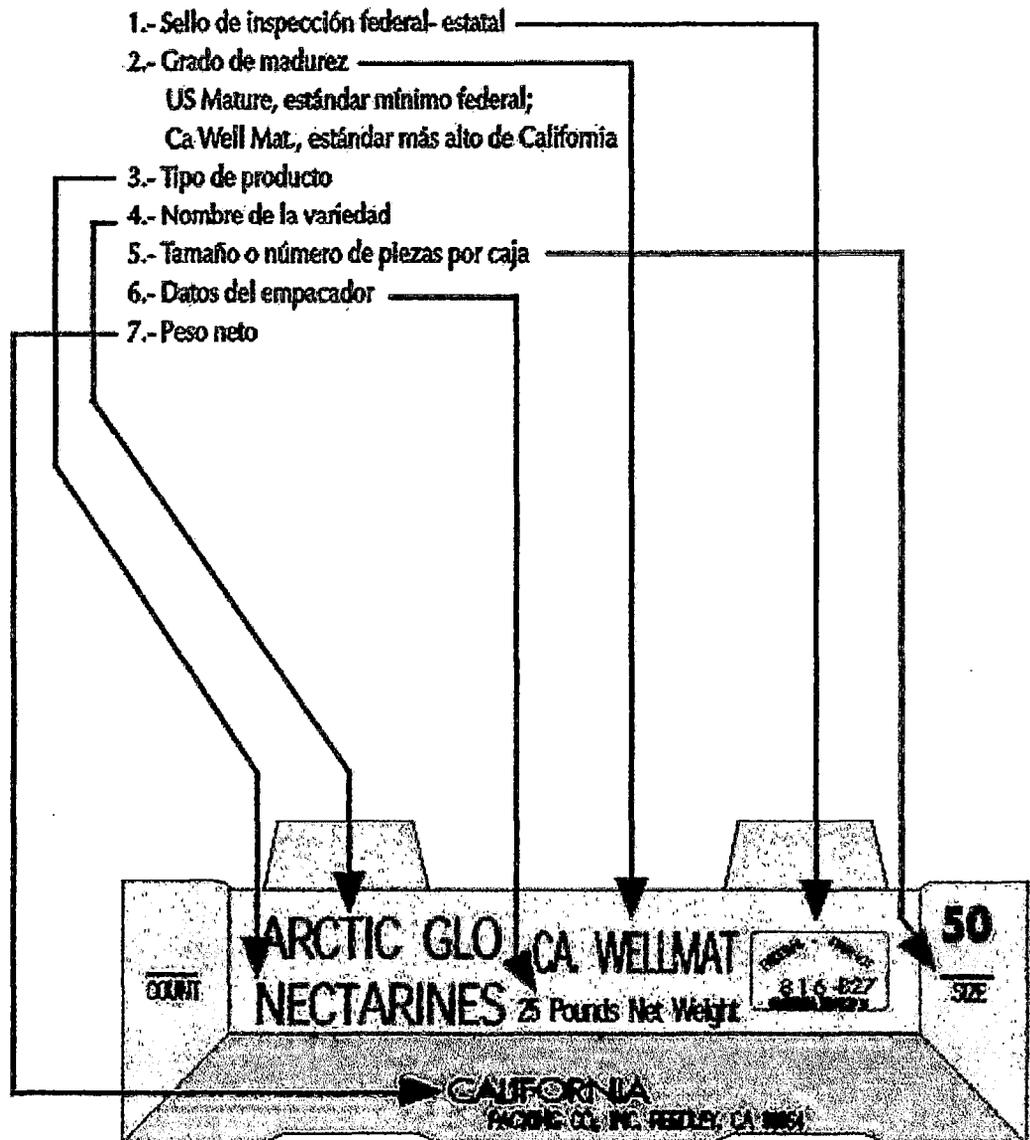
Tipo	Característica
a) Bandejas, de poliestireno (S),	Termoplástico , transparente, incoloro, duro y con una resistencia bastante alta.
b) Película plástica.-	La de poliestireno de baja densidad que es permeable a muchos compuestos volátiles y numerosos gases.
c) Bolsas plásticas.-	De películas de polietileno (LD ó HD) de gran resistencia a la humedad, a la transmisión de vapor de agua, grasa y poseen cierre fácil.
d) Bolsas de malla abiertas.-	Para vegetales frescos, que requieran ventilación completa. Para tubérculos, tomates, cebollas, limones.

Los grandes supermercados procuran calidad, cantidad y variedad de productos, estética del ambiente, etc.

Cuando existen reclamos por productos se informa a los proveedores para el cambio de mercadería. Se realiza una reposición de alimentos con fecha cercana a la fecha de vencimiento. Considerar que los supermercados habitualmente fijan sus precios en base a la competencia, el porcentaje de utilidad establecido y el precio que el proveedor ofrece. Nunca se traslada el precio de los productos no conformes al precio de los productos conformes, sí se incrementan los precios de venta por disminución de estos.

Gráfico 5.11 : Empaque utilizado en EE.UU.

Identificación de las cajas



5.4.2.1.3 Situación comercial

- **Alcance de nuevos proveedores.-** Los nuevos proveedores - vendedores (competidores) del mercado del producto sin procesar serán pocos; asimismo los nuevos proveedores – productores también serán pocos. Pero la empresa puede identificar y captar

proveedores de acuerdo a su expansión ya que actualmente son muchos.

- **Productores (vendedores) interesados en el mercado.-** El número de ellos, es impredecible, pero para un mercado de producción sin valor agregado lo que interesa son aquellos que dan algún valor sobre lo ofrecido, que se estima sean algo de 10 inversionistas.
- **Precio promedio.-** Es de S/. 4.65 /Kg para el consumidor final (Tabla 5.24). Si comparamos el precio de chacra (S/. 1.39 /Kg) con el precio de venta al consumidor (sin mayor valorado que el traslado) apreciamos que es más de dos veces su valor. Internacionalmente salvo en época de salida de las variedades de media estación, cuando tiene lugar la concurrencia y precios bajos, es en los meses de cosecha de las variedades precoces y tardías el precio se coloca entre los 18 y US\$ 20/caja de 9Kg. el precio comienza a disminuir en octubre y alcanza su nivel mínimo en diciembre y enero, es decir un rango entre 8 y US\$ 12. Esta caída se debe a la competencia de la fruta de temporada y las fiestas navideñas, pues baja el consumo de frutas. Pero si bien los mercados europeo y norteamericano están abarrotados, no sucede lo mismo con los mercados sudamericano y Centro americano, cuyo ingreso al mercado mundial debe aprovecharse en el marco de la liberalización del comercio y globalización de la economía mundial
- **Identificación de los socios comerciales.-** En un principio para Lima no se contará con socios comerciales sino solo clientes. Para lo que es exportación si será necesario una clara identificación de los socios comerciales, luego de la consolidación del mercado local.

5.4.2.1.4 Condiciones de exportación

Si bien en una primera etapa se buscará consolidarse en el mercado local, luego se tentará el mercado externo y deberán considerarse los siguientes puntos:

- **Restricciones de importación que limiten las oportunidades de venta.**- Las transacciones de durazno están sujetas a las restricciones que establecen las normas para-arancelarias, arancelarias y comerciales. Las primeras reglas se aplican al producto fresco y se refieren a las medida fitosanitarias que tienden a evitar: el ingreso de insectos, virus, bacterias y hongos que pueden acompañar el producto; y, la intoxicación por la presencia de residuos de insecticidas y fungicidas que resulten nocivos al consumidor. Las segundas, se relacionan con el pago de derechos ad-valorem que el importador tiene que pagar para que su producto pueda ingresar; no siendo los mercados objetivos: el norteamericano y europeo, es imposible pensar en los beneficios del Sistema General de Preferencias; hay que apuntar hacia el mercado latinoamericano y a los países de reciente desarrollo del Asia. Las últimas se vinculan con las regulaciones que debe observar un exportador en cuanto a las normas de clasificación, empaquetado y etiquetado así como las reglas locales de ingreso y distribución del producto en el país importador.
- **Impuestos de importación.**
- **Facilidad de mercado (costo de fletes, vuelos directos).**

5.4.2.2 Evaluación de canales de venta

5.4.2.2.1 Estándares de producto

En la industrialización, de los tres tipos de duraznos: 1) priscos (hueso libre o abridores), 2) paviás (hueso adherido al mesocarpio o pulpa) y 3) intermedios, los utilizados mayormente en procesos industriales son los segundos y tercer. Para el enlatado, mejor en su propio jugo, los duraznos o melocotones deben de ser de tamaño uniforme, forma simétrica, deshuesados, pulpa de color amarillo y firme. La pulpa no debe aparecer coloreada de rojo, por la formación de antocianina⁽¹⁶⁾. El durazno "Amarillo Moqueguano" resulta apropiado para su procesamiento de enlatado, a razón de 1,5 Kg de fruta fresca para una lata de 1,0 litro de conserva. Los duraznos deshidratados se procesan a base de frutos que han alcanzado su completa madurez fisiológica en el árbol. De este proceso se obtiene los orejones o huesillos, en una relación de 6 a 10Kg de fruta fresca para 1,0 Kg. de fruta desecada. Recogida la fruta en canastas forradas con tela, se procede a someterla a los procesos de enfriamiento, secado, clasificación, envasado y transporte con enfriamiento especial

- **Estándares de calidad que exige el canal local.-** En principio la fruta cosechada debe ser seleccionada por calibres, limpiada de la pelusa que la cubre y almacenarla en contenedores con temperaturas de 0°C a 4 °C, siguiendo la cadena de frío hacia los supermercados, con una vida en post cosecha de 3 a 4 semanas. Estos deben tener una adecuada apariencia, textura, color, olor y con una entrega en el tiempo establecido.

⁽¹⁶⁾ "Elaboración de una bebida alcohólica fermentada de pulpa de durazno" - Mendoza, Juan UNALM 1989.

- **Tamaño del empaque.**- Las cajas de fruta contienen de 6 a 9 Kg, con calibres de 40, 50, 60, 70, 80 y otros. Los pasos varían en un rango que va de 220 a 110 por fruto. Calibres superiores a 80 y pesos inferiores a 110 g tiene como destino las industrias, siempre que la fruta sea de calidad. Para el mercado local (supermercados) será en bolsas de ½ a 1 Kg. Correctamente etiquetadas.
- **Exigencias técnicas de producción** (máximo número de aditivos, sustancias químicas como pesticidas, etc.)- El análisis escapa del presente trabajo, ver como referencia cuadros de costos de producción, al final de este punto. Digamos sin embargo que las exigencias técnicas de producción son manejables. Todo debe culminar en un adecuado tamaño y características organolépticas de la fruta, madurez, color de la pulpa, aroma, contenido de azúcar entre otras.
- **Rango de productos que exigen los canales.**- Están en los tamaños (1/2 a 3 Kg) formas de empaque (c/s bolsas), frecuencia (7, 15, 30 días).

5.4.2.2.2 Logística

- **Frecuencia de entregas.**- Normalmente los supermercados requieren abastecerse quincenalmente.
- **Del tamaño de lotes** los supermercados requieren de 120 Kg al mes (ver cuadro volumen de ventas). Los cajones de fruta fresca que se emplean a nivel internacional son de 6 y 9 Kg, con un número determinado de frutas presentadas en forma homogénea llamándose calibre a la cantidad de frutos contenidos en un envase tales como

calibre 40 y calibre 80. En concentrados de durazno para una industria líder mensualmente se requiere de 3 Tn.

- **Formalismos del cliente.**

Se ha identificado a través de una encuesta las preferencias del consumidor acerca del establecimiento donde compra (ver Tabla 5.31).

Tabla 5.31 : Preferencias del público por productos frutícolas de acuerdo a los canales de distribución.

Canal de distribución	%
Mercado	66.6
Bodega	16.3
Supermercado	10.3
Ambulante	7.6
No responde / Otros	4.2

5.4.2.2.3 Mercadeo

- **Material de apoyo para ventas para los contactos comerciales.-** Habría que considerar tarjetas personales, presentaciones personalizadas, diseños propios, etc.
- **Material promocional para futura venta.-** Afiches.
- **Plazos regulares de pago.-** Serán mensuales o de acuerdo a lo se coordine , respetando asimismo los plazos de entrega.

5.4.2.3 Modelo de Mercado : El caso de WONG

La cadena de tiendas E.Wong - Metro lo comprenden :

- 12 tiendas E.Wong
- 8 Hipermercados Metro y
- 6 Supermercados Metro.

Existen dos manejos con respecto a los productos que expenden en sus tiendas, de acuerdo a la siguiente división :

Productos perecibles : frutas

Cuentan con un CMT, que es la central de distribución ubicada en Santa Anita, ahí se recepciona toda la mercadería que se distribuirá luego de realizar el Control de Calidad.

Las frutas pueden provenir de mercados mayoristas, proveedores independientes, etc. Todos ellos dejan sus productos en la madrugada. Así mismo todos los días salen los camiones de la empresa a distribuir a toda la cadena de tiendas (un solo camión exclusivo de frutas puede distribuir a 4 tiendas). Ya para las 9 de la mañana se ha repuesto el stock. Con este flujo continuo se logra el objetivo de "no tener inventarios" en el CMT.

El abastecimiento es diferente en cada tienda por lo que sus volúmenes también varían. Los que mas volumen de ventas registran, a nivel general, son las tiendas de Chacarilla y San Miguel.

Abarrotes

Para lo que es el abastecimiento de abarotes, que puede ser también vía aérea, existe el RM (Recepción de Mercadería) que es el centro de acopio.

En cada tienda existen 2 compradores, que realizan los pedidos de reposición y que pueden efectuar también "compra directa" así el proveedor puede colocar sus productos directamente a la tienda sin pasar por el RM cuando el caso lo amerita.

Los compradores principales (de la oficina principal de Av. Benavides) ven el consumo de una manera macro para un abastecimiento planificado; cada uno de estos compradores por línea reciben los pedidos de los compradores por tienda en un Pedido General, entonces es ahí que el proveedor va hacia el centro de distribución (RM).

El pago a los proveedores es semanal en el caso de perecibles y de 30 a 60 días en el caso de abarrotes. En líneas generales se le pide al proveedor que cuente con registro sanitario, c/s marca, código de barra para lo que es abarrotes.

La cadena de tiendas no busca proveedores, sino ellos son los que solicitan realizar los vínculos comerciales, por lo cual ellos tienen la facilidad de evaluarlos. Un nuevo proveedor puede presentarse en las oficinas Av. Benavides y solicitar una entrevista con el comprador de línea; para luego pedir los requisitos, dejar muestras, etc.

Ventas

Con respecto a las ventas del durazno en la cadena de tiendas, se ha tomado información de una tienda promedio para las diversas presentaciones (ver Tabla 5.33), en ella se puede apreciar que de lo que obtienen en ventas por el durazno como fruta fresca representa el 24% del total, siendo la mayor parte obtenida por el durazno chileno. En cuanto a las conservas la marca Aconcagua en su presentación de 822gr. Tiene una notoria aceptación seguido por la marca Dos Caballos. Es debido mencionar

que los precios fluctúan de acuerdo a la ubicación de los supermercados para lo cual utilizamos los precios promedio de los productos.

Tabla 5.32 : Tipos y precios de presentaciones de Durazno en un Supermercado

Descripción	Precio Venta Unitario (S/.)*
Durazno Florida Kg.	1.50
Durazno Chileno Kg.	4.99
Durazno en mitades x 820 gr. Florida Lta.	6.00
Duraznos x 822 grs. Aconcagua Lta.	6.20
Duraznos mitades Fanny Lta.	5.80
Durazno descarozado x Kg.	50.25
Duraznos x 3 Kg. Dos Caballos Lta.	0.00
Duraznos Dos Caballos x 820 gr. Lta.	6.20
Duraznos x 140 gr. Nestum Nestle Colados Fco.	2.30
Durazno Americano Kg.	7.05
Durazno en mitades x 820 gr. Del Rio Lta.	6.20
Durazno al jugo en mitades x 820 gr. Arcor Lta.	7.15
Durazno Dos Caballos x 3 Kg. Lta.	0.00
Duraznos en mitades x 850 gr. Hoja Redonda Lta.	6.80
Duraznos al Jugo x 820 gr. A-1 Lta.	5.99
Durazno Dos Caballos x 850 gr. Lta.	0.00
Durazno Canario Kg.	0.95
Duraznos Descorazado x 200 gr. Bls.	16.00
Duraznos Wasil x 3.1 Kg. Lta.	0.00
Durazno Aconcagua x 3 Kg. Lta.	0.00
Duraznos en mitades x 425 gr. Dos Caballos Lta.	3.90
Duraznos al jugo x 400 gr. Regimel Fco.	12.25
Durazno Hoja Redonda x 850 gr. Lta.	0.00
Durazno Hoja Redonda x 3 Kg. Lta.	0.00
Duraznos Aconcagua + Frugos Lta.	0.00
Duraznos en mitades x 822 gr. Del Monte Lta.	6.30
Duraznos en mitades x 425 gr. Del Monte Lta.	5.45
Durazno Diet BC X 820 gr. La Campagnola Lta.	8.30
Duraznos en mitades x 850 gr. Pegaso Lta.	0.00
Durazno en mitades en Almibar Kg.	0.00
Duraznos cubitos en almibar Kg.	0.00

*Las presentaciones que no tienen precio, actualmente no están siendo vendidos

Fuente : Tiendas Wong

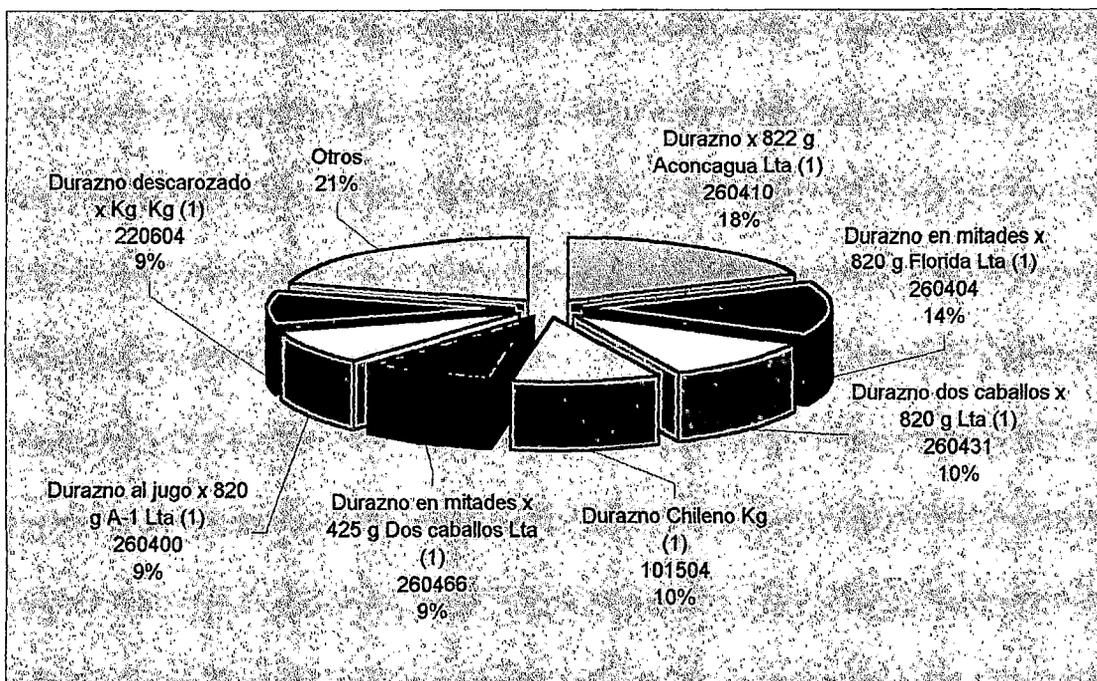
Tabla 5.33 : Venta de diferentes presentaciones de durazno en un Supermercado de Lima, año 2001-2002

Descripción	Und	2001												2002	P.C. (S/.)	P.V. (S/.)	Beneficio (S/.)
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septien	Octubre	Noviem	Diciembre	Enero			
Durazno x 822 g Aconcagua Lta (1)	Lta	148	239	186	176	238	344	155	283	247	254	290	0	0	4,12	4,99	2 227
Durazno en mitades x 820 g Florida	Lta	9	95	14	138	89	118	35	48	41	14	48	16	118	3,78	6,00	1 738
Durazno dos caballos x 820 g Lta (1)	Lta	66	144	103	97	119	94	82	95	93	59	111	15	483	5,38	6,20	1 277
Durazno Chileno Kg (1)	Kg	716,3	1064,3	9,83		2,27	0,75	3,73	1,65					44,3	4,40	4,99	1 197
Durazno en mitades x 425 g Dos ca	Lta	64	37	38	55	63	91	32	52	57	47	56	102	133	2,59	3,90	1 085
Durazno al jugo x 820 g A-1 Lta (1)	Lta	151	11	6	8	9	10	17	26	32	61	88	20	165	4,20	5,99	1 081
Durazno descarozado x Kg Kg (1)	Kg	4,27	1,59	2,61	2,48	3,98	7,66	7,98	7,74	5,78	3,43	3,52	7,8	3,87	33,17	50,25	1 071
Durazno en mitades x822 g del mon	Lta						54	55	98	20	4	11	42	86	4,21	6,30	773
Durazno en mitades x 850 g Hoja Re	Lta	29	47	52	31	37	23	10	15	5		4	1	1	4,62	6,80	556
Durazno mitades Fanny Lta (1)	Lta	36	14	33	43	52	62	25	50	5					4,09	5,80	547
Durazno x 410 g Nestum Nestle cola	Fco	105	78	105	67	47	99	70	64	31	35	32	20	31	1,76	2,30	423
Durazno al jugo en mitades x 820 g	Lta	14		3	3	3	2	2	2	1	3	0	0	6	5,03	7,15	83
Durazno en mitades x 425 g del mor	Lta								11	2	1	6	6	9	3,34	5,45	74
Durazno al jugo x 400 g Regimel Fo	Fco	1	1	1		2			3	2		1		0	8,61	12,25	40
Durazno Florida Kg (1)	Kg				1							0	60,7	0	1,30	1,50	12

12 186

Fuente: Tiendas E.Wong

Gráfico 5.12 : Gráfico de Utilidades por ventas de diferentes presentaciones de durazno en un supermercado



Fuente : Tiendas Wong

Elaboración Propia

El modelo presentado refleja el tipo de movimiento comercial del durazno con valor agregado, es decir más allá de la fruta fresca y representa un nicho exigente pero aún no tocado por la variedad de blanquillos y mucho menos con alguna presentación de calidad.

5.4.2.4 Modelo de Proveedores : Gloria S.A.

Gloria es una empresa que tiene como principal negocio el procesamiento y comercialización de leche evaporada. Hace 60 años se inicia en Arequipa, para posteriormente extender operaciones hasta Moquegua y Tacna, principales fuentes de aprovisionamiento de leche cruda.

La empresa recoge la producción lechera de mas de nueve mil ganaderos mediante un sistema de transporte de camiones que recorre mas de 1000 Km. Diarios en diferentes puntos del país. Desarrolla, además un sistema de incentivos por volumen para estimular mayor producción y reducir así el costo de recolección.

Su estrategia empresarial se basa en el liderazgo de sus marcas y en la creación o adquisición de empresas con las características de las compañías que hoy la conforman.

En principio el acopio de leche para Lima representa 80% de la producción. Las cuencas de acopio son:

Cuenca Sur (60%)

- Arequipa
- Moquegua-Tacna

Cuenca Norte (40%)

- Ica
- Lima
- La Libertad
- Lambayeque
- Cajamarca

En Lima tiene 320 proveedores, en Cajamarca 1500, en Trujillo 100 y en Arequipa-Moquegua-Tacna 7700. Se acopia de zonas en las cuales no resulta difícil (no se acopia desde Huaraz en la costa).

En Diciembre del 2001 se cerró con un acopio de 25 000 000 Kg. Existe un crecimiento en Arequipa-Moquegua y Lima. Desde el año pasado se abarca Chincha, Huaral y Chiclayo, logrando con esto un crecimiento del 16%.

Gloria cuenta con un sistema de trabajo con sus proveedores que hace que los nuevos proveedores busquen vender su producción de leche contactándose ellos mismos con la empresa.

En Lima aunque existe la competencia con empresas como Naturalec (que produce yogurt para las tiendas Metro) que acopia 30 000 Kg./semana y Napoleon Baso con 60 000 Kg./semana estas son mínimas, pues el primer caso equivale a solo 15 minutos de acopio de Gloria.

Gloria una vez que evaluó y empieza a trabajar con el proveedor, le brinda la seguridad de la puntualidad con el pago, de que además la empresa le comprará toda la producción que quiera vender, sin cuotas. Además Gloria acopia los 365 días del año cuando otras no lo hacen. Esto genera la confianza en el proveedor de trabajar con una empresa sólida y así como la empresa cumple con ellos, los proveedores deben hacerlo, ellos son evaluados y si dejan de venderle a Gloria y en su lugar lo hacen a otros, para posteriores ocasiones ya no serán considerados. Entre sus proveedores se encuentran quienes antes se dedicaban a otra actividad agropecuaria y cambiaron a la producción de leche por la seguridad que brinda lo mencionado.

Cuando entraron a Lima (hace menos de cinco años operaban íntegramente en Arequipa) lograron rápidamente con este sistema el dominio del mercado en solo tres años, a pesar de pagar de 3 a 4 puntos menos.

Al proveedor se le da a elegir la forma de pago (quincenal), el camión acopiador puede llevarle el cheque, o el proveedor puede recogerlo o también puede solicitar la transferencia a una cuenta bancaria, para el caso de los grandes proveedores, que deben contar con guías de remisión y facturación; para los pequeños existe la "liquidación de compra".

- Pequeños proveedores (10L-800L) .- Venta en porongos. Se recogen con un camioncito y se llevan a la planta de acopio. Los porongos están sellados con un precinto de seguridad, el cual es abierto cuando llega a la planta. Se paga en función del peso registrado en planta.
- Grandes proveedores o ganaderos (establos que tienen enfriamiento) .- El traslado es en camiones cisternas.

También se brinda asistencia técnica, existiendo personal de campo que los asesora, les brinda charlas, apoya en la absolución de problemas, les suministra insumos, material, alimentos, etc.

Los criterios de evaluación de aceptar a un nuevo proveedor tienen que ver básicamente con dos: la ubicación y el contar con un sistema de enfriamiento⁽¹⁷⁾ para los grandes proveedores.

La empresa evalúa anualmente sus necesidades. Actualmente están alrededor de 230 000 Kg./día en Lima, en 65 000 en Cajamarca, 50 000 en Trujillo y 15 000 en Chiclayo.

Por tanto podemos concluir que Gloria S.A. fundamenta el éxito del trabajo con sus proveedores en la confianza que les brinda al darles puntualidad en los pagos, seguridad al comprarles la producción, hasta que quieran

⁽¹⁷⁾ Cuando se acopia la leche, esta debe llevarse a un punto en donde se enfría a 4 °C para que así pueda conservar sus propiedades y luego trasladarse.

entregar; acopian todos los días del año. Sumando a esto la asistencia técnica. Con lo cual ha logrado el dominio del acopio en más del 70%.

5.4.2.5 Comparación de la oferta y la demanda

Producción .- La superficie cultivada con durazneros en 17 departamentos del país, lo apreciamos en la Tabla 5.34. La información estadística de las tres últimas décadas muestra un estancamiento de la productividad, alcanzando apenas un 20% del potencial de producción. Si bien en los últimos años registra un mayor volumen de producción, esto es consecuencia exclusivamente al incremento de hectáreas de duraznero que en 1990 fue de 2645 Ha y en 1997 aumentó a 4826 Ha, lo que representa un 82% de mayor superficie.

El volumen de producción destinado al comercio internacional se mantuvo en 1994 alrededor del 8% del total de las frutas, correspondiendo el 4% del valor total de estas importaciones.

Consumo .- El durazno está ampliamente difundido a nivel internacional, siendo Europa el mayor consumidor seguido de Estados Unidos y Canadá.

El consumo de duraznos y nectarinas en EEUU en 1991 fue de 6,4 Kg per cápita/año; en el Perú fue de 1,5 Kg per cápita/año.

El mercado que representan dos de las cadenas de supermercados para el caso de Lima Metropolitana es de aproximadamente 80000 soles anuales, siendo interesante observar que el blanquillo prácticamente no es comercializado en estas cadenas; mientras el Mercado Mayorista mueve alrededor de 37 millones de soles anuales.

Costos de Producción y Análisis de rentabilidad .- En forma esquemática, el análisis de rentabilidad de una hectárea de cultivo de melocotón manejado con alta tecnología, se presenta en la Tabla 5.35 "Flujo de caja para la evaluación económica del cultivo de melocotón".

En este cuadro se observa que las utilidades se logran a partir del tercer año, obteniéndose saldos negativos entre ingresos y egresos para los años anteriores. Aplicándose el Valor Presente a una tasa de 13,48% anual, se estima una utilidad acumulada (Valor Actual Neto) de 8677 dólares americanos al final de los 10 años de cultivo.

Con una tecnología de nivel superior es posible alcanzar hasta 40Tn/Ha. el rendimiento nacional promedio en 1994 fue de 8.15 Tn observándose los mayores rendimientos en Junín y Lambayeque con 10.6 y 10.3 Tn respectivamente. Aunque debe considerarse que, para el año mencionado, el valle de Cañete con plantaciones jóvenes mostró un promedio de 25 Tn según el último censo frutícola por muestras.

Tabla 5.34

Producción de durazno en los Departamentos del Perú en 1997

Departamento	Superficie Cultivada	Producción (Tn)	Productividad t/ha
Lima	3641	32514	8.93
Ancash	208	1110	5.34
Arquequipa	202	1395	6.91
Apurímac	198	495	2.50
Cusco	157	680	4.33
Huancavelica	120	600	5.00
Ica	77	602	7.82
Ayacucho	59	354	6.00
Puno	30	236	7.87
Huanuco	29	220	7.59
Tacna	27	102	3.78
Junín	26	271	10.42
Anmazaona	20	100	5.00
Cajamarca	19	77	4.05
Moquegua	10	32	3.20
La Libertad	9	51	5.67
Lambayeque	3	32	10.67
Total	4835	38871	8.04

Fuente: Oficina de Información Agraria - Ministerio de Agricultura

Tabla 5.35

Flujo de caja para la evaluación económica del cultivo de melocotón

Año	Rtdo Kg/Ha	Precio US\$/Kg	Ingresos US\$	Costo Prod. US\$	Utilidad Bruta US\$
1	—	0.33	—	1800	-1800
2	—	0.33	—	741	-741
3	2000	0.35	700	1095	-395
4	4000	0.35	1400	1315	85
5	8000	0.38	3040	2500	540
6	12000	0.38	4560	1648	2912
7	16000	0.4	6400	2600	3800
8	22000	0.4	8800	2400	6400
9	26000	0.42	10920	2535	8385
10	30000	0.42	12600	2598	10002

5.5 Superación de Restricciones e Impacto

En este punto nos permitimos resumir la estrategia de desarrollo propuesta en base a la agroindustria del durazno y su complementariedad con el turismo.

Estrategia Genérica : *Identificar actividades palanca ya sea de producción o servicios que sean motores de desarrollo y una base económica atractiva para las comunidades del valle, en Huaral*

Estrategia Específica : *Desarrollar la agroindustria en base a un producto con demanda y de producción significativa como es el durazno, en sinergia con el turismo vivencial (agroturismo y/o ecoturismo)*

❖ Restricción 1

Un número significativo de pequeñas empresas no han subsistido en el mercado por una falta de orientación sobre el potencial de nichos y segmentos de mercado, en si no desarrollan canales de comercialización dinámicos.

Propuesta : ARTICULACION DE MERCADOS

articular la oferta potencial de micro productores con la demanda por parte de empresas e instituciones. Para su viabilización se propone crear un organización empresarial que aglutine la oferta potencial y permita tener poder de negociación frente a los canales de comercialización (generalmente intermediarios de Lima) y de venta (Supermercados); para ello su estructura debiera contemplar una forma de participación de los productores.

Propuesta : BÚSQUEDA DE NICHOS DE MERCADOS

Los canales actuales de comercialización por tener un alto poder de negociación exigen precios relativamente baratos, ya que la oferta es poco

estructurada y existe necesidad por los productores. Ello implica que la búsqueda e inserción del durazno en redes de comercialización no visibles contribuiría a expandir el mercado y aumentar sus ganancias (por ejemplo el caso de los hospitales)

Propuesta : DIVERSIFICACIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS

Los productos del durazno actualmente comercializados hacen referencia a dos rubros de importancia, las conservas y la fruta fresca; sin embargo también se tienen presentaciones de jugos, frutas descorazadas y néctares. Aún no se han probado licores de esta fruta, sin embargo este puede ser un producto con un mercado amplio al cual se debiera dar importancia. La presentación con un valor agregado es indispensable para escalar en mercados de mayores exigencias. La exportación por ahora es poco probable ya que el competidor directo es Chile. Debe adoptarse un proceso de agregación de valor por etapas para luego en el mediano y largo plazo pensar en mercados externos.

Productos específicos.-	Sistema operativo.-
<ul style="list-style-type: none"> • Base de Datos de oportunidades de negocios. • Contratos de compra-venta. • Subcontratación, Mercadeo electrónico. • Organización de ferias. • Servicios integrales de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Nichos de mercado. • Determinación de demanda potencial. • Evaluación y selección de proveedores • Articulación entre proveedores y clientes, el estudio preliminar del mercado permitiría colocar cierta producción de durazno en mercados vía una organización empresarial ya descrita.

❖ **Restricción 2**

La restricción de *capacidad organizativa* de la comunidad, refiriéndose no solo a la voluntad de unirse con otros productores del valle, sino también a la certeza de un compromiso "confiable" cuando se requiera determinadas producciones en plazos específicos.

Propuesta : ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Como se mencionó líneas arriba, se propone la creación de una empresa de carácter mixto (con personas ligadas a la producción del durazno en los poblados) permitiendo que esta pueda concatenar ofertas y propuestas para colocar el durazno en el mercado. Sin embargo es de resaltar que no es la única alternativa, puesto que de acuerdo a como se vayan agrupando las diversas comunidades o centros poblados éstos mismos podrían formar su red de producción y ofertar en bloque, lo cual sería más conveniente e igual de válido para conseguir los objetivos.

❖ **Restricción 3**

Finalmente el *apalancamiento financiero* que se traduce en conseguir los recursos necesarios para el capital de trabajo.

Propuesta : PROYECTOS DE DESARROLLO

Aunque en si no desarrollamos un proyecto propiamente dicho, de lo investigado es posible armar diversos proyectos que tomen como base elementos económicos y que impliquen la mejora de las condiciones de la población, por lo que el financiamiento directo podría ser derivado de la participación de entidades como ONGs que canalicen este tipo de apoyo. Para ello y debido a la importancia que tiene el tema ambiental para estos casos, se menciona en el capítulo siguiente un análisis del ambiente en el valle.

Propuestas complementarias :

Algunos elementos a tomar en cuenta para que la propuesta pueda desarrollarse de manera eficiente y efectiva son los siguientes :

Capacitación de Personas

Productos:	Sistema operativo.-
<ul style="list-style-type: none">• Motivación empresarial.• Identificación de nichos de mercado.• Mercadeo.• Microfinanzas.• Microproyectos de inversión.• Formación de conglomerados.• Capitalización de oportunidades de apoyo.• Programas integrales para jóvenes y mujeres empresarios.	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de cursos según demanda de instituciones promotoras de pequeñas y microempresas así como de grupos organizados.• Organización de cursos considerando la participación interactiva de promotores y beneficiarios.• Reclutamiento de profesionales con experiencia nacional e internacional.

Asesoría para la Sostenibilidad y Competitividad

Productos.	Sistema Operativo.-
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración y evaluación de proyectos de inversión.• Asesoría económica y financiera para gremios.• Consultoría legal y tributaria.	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de gremios o asociaciones de productores de similar perfil.• Diagnóstico de situación económica-financiera.

Investigación Aplicada

Líneas.-	Sistema Operativo.-
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios financieros: ¿Cómo hacer que la banca se acerque a los pequeños empresarios?. • Servicios no-financieros: Oferta y demanda de consultoría en gestión para elevar competitividad. • Medio ambiente: ¿ Cuán importante es para la pequeña empresa? • Medición de impacto de promoción de pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación a concursos públicos y privados. • Identificación de líneas de apoyo a la investigación por parte de fuentes cooperantes. • Elaboración de cartera de proyectos. • Promoción de 'Joint-Ventures' con instituciones extranjeras. • Desarrollo de redes universitarias de investigación.

Comunicaciones

Productos.-	Sistema Operativo.-
<ul style="list-style-type: none"> • Seminario Permanente de Investigación para la Promoción de las PYMES • Foro de la pequeña empresa. • Conversatorios sobre Estrategias Empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a organizaciones de base y fuentes cooperantes. • Conciliación en la definición de temas y personas

Impacto

Llevar a cabo las estrategias y acciones propuestas representan un impacto para las comunidades involucradas:

- Ampliando el mercado donde pueden colocar el producto principal como es el durazno (blanquillo), estableciendo conexiones con cadenas de supermercados y empresas que utilizan este insumo como es el caso de las empresas lácteas, esto genera un incremento de la capacidad de demanda y por lo tanto implica la capacidad de colocar los productos con un precio adecuado. La cuantificación es dificultosa, pero podríamos mencionar que el mercado se expandiría un 2%, sin considerar otros nichos aún no cuantificados como es el caso de los hospitales y cadenas de restaurantes.
- Propiciando la organización de los pobladores, lo cual es fundamental en todo programa de desarrollo y base para cualquier proyecto o programa.
- Desarrollando la actividad del turismo como cluster y pivote de otras muchas, como es el caso de la agricultura, ganadería, artesanía, entre otros, lo cual implícitamente repercute en la creación de puestos de trabajo y mejora económica.

CAPITULO VI: MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO

*Las dos causas principales de la degradación ambiental son
La pobreza continua de la mayoría de habitantes y el
Consumo excesivo por parte de la minoría.
Esa tendencia es en si insostenible...*

CAPITULO VI : MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO

El Medio Ambiente representa un punto crítico para la sustentabilidad de cualquier proyecto o iniciativa en comunidades o núcleos de poblaciones rurales; es por ello que le dedicamos el presente capítulo para hacer un pequeño diagnóstico de las condiciones en que se encuentra el valle y los poblados a lo largo del área de estudio, para ello nos hemos valido de un formato genérico (Ver Anexo 5) de recolección de información básica relevante. Esta nos describe el estado inicial del medio en un área específica antes de que sea afectada por la acción de una obra o proyecto determinado, siendo por ello utilizado como línea de base al momento de esquematizar un proyecto por los impactos que de ella se deriven.

Estos tipos de Estudio se denominan Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y se basa en el principio de que “ Es más económico evitar la degradación ambiental que tratar de corregirla ”.

Para el proceso de toma de información, se consideraron 3 puntos :

- El medio físico
- El medio biótico y
- El medio socioeconómico

De los cuales se obtuvieron los siguientes resultados cualitativos a tener presentes :

Medio Físico

Aire:

- A medida que se asciende por el valle, se nota presencia de vientos moderados, siendo más intensos por la tarde.
- Las precipitaciones son altas en los meses de Diciembre a Marzo, como en la mayoría de poblados de la sierra (en las partes altas)

Suelo

- Se tienen procesos erosivos notorios en las laderas de los cerros.
- No se tienen sistemas de drenaje adecuados, capaces de evacuar los excesos de agua producidos en temporadas de lluvia.
- Es posible que se tengan elementos contaminantes, pues se utilizan agentes agroquímicos en algunos cultivos.
- En época de lluvia se producen deslizamientos moderados, especialmente en las partes más bajas del valle, ya que no existe vegetación en las laderas que sirva como medio de agregación de los suelos.
- No existen procesos salinos evidentes.

Agua

- Se aprecia contaminación en los cuerpos de agua, generados principalmente por los centros poblados ubicados en sus vertientes.
- En las zonas altas existe posibilidad de contaminación por agroquímicos utilizados en los cultivos.
- El caudal aumenta en época de lluvias, presentando turbiedad por el arrastre de tierra y piedras.

Paisaje

- El paisaje muestra cierto deterioro, especialmente por procesos erosivos en las laderas y la extensión de zonas de cultivos en desmedro de áreas con vegetación mayor (árboles).

Medios Acuáticos

- Se producen procesos de eutrofización leves, visibles en las partes bajas del río.
- Presencia de contaminación por detergentes.
- Debido a la existencia de asentamientos mineros en el departamento colindante (Cerro de Pasco) es probable que se tenga algún contaminante proveniente de ellos.

Medio Biótico

Flora

- En las zonas altas existe pérdida parcial de cubierta vegetal, generados por la extensificación de los cultivos.

Fauna

- El hábitat ha sido afectado moderadamente, sin embargo es conveniente mencionar que no existen especies representativas en esta zona.

Medio Socioeconómico

Usos del Territorio

- No se ha realizado una planificación en cuanto al uso del suelo, como la mayoría de localidades del país su utilización

corresponde a actividades agrícolas y ganaderas circunscritos a las tierras propias y de cada comunidad.

Cultural

- Se tienen restos arqueológicos ubicados en las partes altas de la provincia, de ellos destacan Rupac, Chiprac y Añay. Su acceso es dificultoso lo que ha permitido tal vez que se mantenga en buen estado de conservación.

Gráfico 6.1 : Restos arqueológicos en Chiprac



Infraestructura y saneamiento

- No existe un sistema de recogida de la basura, por lo que la misma se acumula en ciertas laderas de los cerros (sin ser rellenos sanitarios) y otra parte va a parar al río. La composición de estos residuos caseros son mayormente orgánicos y fácilmente biodegradables, sin embargo otros como los plásticos y pilas han ido en aumento.

- No se tiene un tratamiento de las aguas servidas que van hacia el río, lo cual contribuye al aumento de turbidez conforme va avanzando hacia la costa.
- El agua que se consume procede en las comunidades más alejadas de manantiales, por lo que se supone es de calidad, sin embargo estos servicios básicos no están completamente desarrollados por lo accidentado del territorio.
- No existe servicio de desagüe para las comunidades altas.
- La carretera es asfaltada hacia los poblados principales como Acos, sin embargo los tramos siguientes son afirmados, tales como las que llegan a pueblos como San Cristóbal de Rauma.
- Se cuenta con servicios de energía eléctrica, siendo para algunos poblados derivados de Cerro de Pasco.

CAPITULO VII : LA JUVENTUD Y SU PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL

*La importancia de la población joven se sustenta en sus diversas
potencialidades individuales y como grupo social con derechos;
como sector estratégico para el desarrollo del país;
y como grupo poblacional con peso específico*

CAPÍTULO VII : LA JUVENTUD Y SU PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL

En América Latina y El Caribe, se considera joven a aquella población comprendida entre los 15 y 24 años de edad y que en el año 2000 representaron aprox. el 22 por ciento de la población total de la región, es decir 117.5 millones de personas. Para 1990 se calculó que los jóvenes representaban el 33. 1 por ciento de la PEA en ALC. Siendo el grupo poblacional mayor en el Perú (mas del 50% de la población).

Los jóvenes por las características propias de su edad, son proactivos, creativos y con capacidad de iniciativa frente a los retos. Es por ello que su participación en programas de Desarrollo Sostenible es primordial y así lo refleja la comunidad internacional mencionándolo en el Principio 21 de la Declaración de Río de 1992 y refrendada por el gobierno peruano; ésta a la letra dice :

“ Debería movilizarse la creatividad, los ideales y el valor de los jóvenes del Mundo para forjar una alianza mundial orientada a lograr el desarrollo sostenible y asegurar un mejor futuro para todos”

Sin embargo la situación particular de las poblaciones que no pertenecen al ámbito de las ciudades capitales es por demás distinta, ellos encuentran dificultades que fueron contrastadas en las visitas realizadas a los poblados de Huaral, entre ellas tenemos :

- El joven rural tiene una concepción del mundo y un sistema de valores y pautas de conducta que difieren de los jóvenes urbanos. Esta cultura se afianza en su estrecha vinculación con la actividad agrícola, el acceso diferenciado a la información y la participación en una trama de relaciones en que prevalecen el conocimiento mutuo y las vinculaciones familiares.
- La tendencia de la juventud rural a asumir responsabilidades laborales a edad temprana.
- Los jóvenes tienen acceso limitado a los servicios públicos, especialmente a la educación formal. De hecho los jóvenes rurales muestran niveles de alfabetismo y de asistencia a la educación básica muy inferiores a los de la juventud urbana.
- Sin embargo de lo anterior, como sostiene Durston " ... los jóvenes rurales de hoy tienen conocimientos y capacidades suficientes para constituirse en el principal motor del desarrollo rural de fin de siglo ya que en algunos países casi toda la generación nueva tiene herramientas mínimas para seguir incorporando conocimiento rápidamente, mientras que en los menos adelantados, hay por lo menos una "masa crítica", capaz de recibir la transferencia de mayor productividad y ciudadanía a la nueva generación"⁽¹³⁾
- Se presenta el fenómeno de la migración en forma dramática. De un lado la migración campo- ciudad provoca importantes modificaciones en sus regímenes de vida y en sus representaciones de la realidad, además de inhibir su participación en organizaciones laborales y reivindicativas permanentes, en las que tienden a participar más los jóvenes urbanos.

⁽¹³⁾ Durston, John. Juventud Rural: fuerza de modernidad y democracia. En: Juventud Rural, Modernidad y Democracia en América Latina. CEPAL, UNICEF, UIJ. Santiago de Chile. 1996

- La evidencia empírica muestra que el joven rural tiende a ser expulsado de su medio, por un lado debido a la escasez de oportunidades que ese medio le brinda y por otro lado por su propia percepción y la de sus padres, que visualizan que en la ciudad podría tener mejores oportunidades de estudio y de calidad de vida, colocando así su salida del medio rural como una meta a obtener y dejando a los adultos que allí quedan, sin una generación de relevo.
- Por otro lado, Durston y Crivelli⁽¹⁴⁾ sostienen que " la migración permanente de jóvenes disminuye drásticamente cuando se crean condiciones para generar ingresos localmente, por sobre la mera supervivencia, aunque las diferencias regionales de jornales y sueldos siguen siendo importantes. En particular, en regiones donde existe infraestructura, oferta de tecnología y asesoría modernas, los campesinos que tienen más escolaridad, esto es especialmente los jóvenes, adoptan más las innovaciones y presentan una menor tendencia a emigrar"

La juventud rural es potencialmente un sector estratégico para el desarrollo de los territorios rurales y su participación organizada y privilegiada es y será relevante en la perspectiva de un desarrollo más equitativo, inclusivo y sustentable.

Los jóvenes reúnen entre otras características; una mayor instrucción que las generaciones pasadas, una mayor expectativa de vida, una mayor familiaridad con las nuevas tecnologías, más predisposición para los emprendimientos asociativos y solidarios, así como un mayor compromiso con el medio ambiente.

Por todo lo anterior se entiende que un instrumento que promueva la cooperación horizontal, la organización solidaria en sus comunidades y la promoción de nuevas alternativas sociales, culturales y económicas entre los

⁽¹⁴⁾ Durston, J y Crivelli, A. " Diferenciación campesina en la Sierra Ecuatoriana: análisis estadístico de cinco comunidades de Cotopaxí y Chimborazo" . En : Estrategias de Supervivencia en la Comunidad Andina. Quito, CAAP. 1984.

jóvenes redundará en beneficios no solo para los propios jóvenes rurales, sino y especialmente para las comunidades de los territorios rurales de la región.

Las experiencias actuales presentan estadios de desarrollo muy diversos, pero todas contienen en su interior la potencialidad de promover la plena ciudadanía de las nuevas generaciones rurales. Es por eso que se entiende que generar un instrumento catalizador, innovador y promotor de acciones, servicios y espacios colectivos, permitirá fortalecer a cada una de las experiencias y generar nuevas alternativas de desarrollo.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*La inversión en Recursos Humanos constituye de hecho,
La forma más segura para alcanzar un crecimiento
Económico de largo plazo*

CAPÍTULO VIII : CONCLUSIONES

El desarrollo rural sostenible implica la identificación de conflictos entre el manejo sostenible de los recursos, la conservación de los ecosistemas y el crecimiento económico con equidad social y territorial, así como la concepción de innovaciones tecnológicas, empresariales, institucionales y de política para superarlos.

- Lo que se plantea con este estudio es un tema genérico, es decir rediseñar la cadena de valor, comunicación – comercialización y establecer una estrategia.
- La estrategia que se sugiere incide en el valle, basado en que la gente asimile la idea de desarrollo buscando demostrar la viabilidad económica con proyectos claves.

Las conclusiones las podemos dar en función de los Ejes temáticos utilizados para el desarrollo del presente trabajo.

En cuanto al Desarrollo Rural :

- Todo proyecto o programa es un proceso de aprendizaje.
- El desarrollo rural constituye una meta favorecida en los países en desarrollo.
- Las siguientes orientaciones pueden considerarse centrales en la definición de una estrategia para un desarrollo rural : un contexto político institucional favorable, la sustentabilidad desde el punto de vista ambiental y social, la inversión en capital humano y la mayor participación de las comunidades en la definición e implementación de estrategias.
- Es necesario la promoción del papel de la juventud y de su participación activa en la protección del medio ambiente y el fomento del desarrollo económico y social.

- Es posible generar empleo e ingresos mediante el aprovechamiento de los encadenamientos "hacia atrás y hacia adelante" entre las actividades agrícolas y no agrícolas de un determinado espacio rural.
- El Desarrollo Rural Sostenible en resumen supone la identificación de los conflictos entre el manejo de los recursos, la conservación de los ecosistemas frágiles y el crecimiento económico con equidad social y territorial, así como el diseño de innovaciones tecnológicas, institucionales y de política para superar estos conflictos. Solo así se podrán transformar los círculos viciosos entre el deterioro ambiental y la pobreza, en círculos virtuosos de generación de bienestar y conservación de recursos naturales.

De la competitividad

- Según lo investigado concluimos que cuando no hay competencia no hay desarrollo, pues no existe el esfuerzo de superación
- El modelo de pensamiento competitivo que adoptamos se basa en el criterio que la riqueza no está fundamentalmente en el campo. Pues hemos comprobado que el desarrollo se presenta en lugares que fueron menos favorecidos con recursos naturales y donde se consiguió un desarrollo en base a valores agregados.

De la Agroindustria

- Los desafíos a que se encuentra sometido el sector es la alta dispersión así como el escalonamiento arancelario, las normas técnicas internacionales, la inocuidad de los alimentos, los conflictos entre ambiente y comercio así como el desarrollo tecnológico creciente.
- Una situación política y económica mucho más incierta que antes.
- Es necesario la promoción de un cluster de servicios que giren alrededor del agro y que hacen o imposibilitan, según sea el caso, que sea competitivo.

- Existe un mercado para la mayoría de productos, siendo estos rentables y con mayor capacidad de competitividad en la medida que se tenga agregación de valor a lo largo de toda la cadena agroalimentaria desde la chacra hasta el consumidor final.

Del Turismo

- Considerada como la industria más grande del mundo, por encadenar muchas actividades económicas y dinamizar los espacios donde se establece el sector.
- Actividad promisoría en sus variantes de ecoturismo y turismo vivencial para el Perú en general.
- Existen acciones y proyectos de vinculación de la actividad turística mediante un encadenamiento con productos agroindustriales o elaborados en Ica y Cañete, idea a seguir.

Del Análisis / Metodología

- Al análisis de la región de estudio se centra en distinguir aquellas restricciones que hay que superar, con un potencial mas que por recursos naturales el constituido por su propia gente.
- Todo este esquema constituye una opción empresarial, una opción de negocio.

De la región de estudio

- Según lo investigado podemos también concluir que la región de Huaral, puede producir aparte del durazno, cebolla, habas, papas lo cual es justificable en función de la identificación de su valor agregado.
- Huaral se constituye como el principal productor de durazno de Lima.
- Existe demanda de durazno en supermercados de Lima.
- Aunque destaque la producción del durazno, es necesario re-definir posibilidades.

Del Planeamiento Local

- Existen mayores posibilidades de consenso a nivel regional que a nivel nacional.
- La planificación estratégica no es una herramienta de manejo de crisis por cuanto esta asociada a procesos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.
- Hay que potenciar la capacidad organizadora de la gente, la promoción, formación y capacitación. Una forma de organización que llame a ser "atractivos" para la comunidades.
- El presente trabajo presenta en el marco del tema "Desarrollo Económico" el inicio del proyecto de corto plazo "diagnóstico y diseño de un plan de desarrollo del sector agroindustrial" (*) caso durazno. Así como en el tema del marco del turismo el proyecto "estudios de propuestas de desarrollo turístico en el valle" (**)
- Es necesario el poder organizar la oferta articulada para una adecuada penetración del mercado para ello se propone la creación de una organización empresarial con el objetivo de enlazar la cadena productiva y la comercial, mediante la apertura hacia mercados con mayor valor agregado (Cadenas de supermercados y restaurantes), así como nichos ocultos (hospitales). Para el caso del proyecto durazno se propone constituir un ente autónomo empresarial o Grupo Productor Empresarial (GPE) el cual debiera tener una relación estrecha con los productores, que ejecute el proyecto y elija entre:
 - Criterio Planta Industrial.- Comprar la producción de durazno, procesarla y darle un Valor Agregado (la convierta en pulpa, néctar de licor c/s terceros) y la distribuya.
 - Criterio Empresa Madre.- Una planta industrial pero de envergadura que provoque arrastrar el desarrollo de otras pequeñas.

(*) Véase cuadro 5.8 dentro del "programa de centros de procesamiento industrial de productos agrícolas y otros" que se mencionan.

(**) Véase cuadro 5.8 dentro del "programa de desarrollo turístico".

- Criterio Promoción.- Que el GPE sea el conector logrando identificar demandas de empresas estatales como hospitales, ministerios, colegios o sino privadas para la oferta de producción nivel 1: embolsado y etiquetado, mermeladas, concentrados, natillas.
 - Criterio conglomeración.- Constituir una red de pequeñas empresas para consolidar la oferta y lograr vínculos con grandes clientes
 - Criterio planta externa.- Si no se concreta el establecimiento de una planta en la localidad, sino en Lima; teniendo cuidado en establecer la logística necesaria para el traslado.
 - Criterio empresa de fomento.- Constituir a la empresa que atraería un comportamiento grupal como bancos de fomento, asistencia técnica, etc. Esto podría ser una actividad paralela.
- Todo lo anterior se traduce en el objetivo de potenciar la capacidad organizativa y constituir una relación comercial.
 - A través de la promoción de las actividades viables identificadas se postulan interrelaciones entre estas actividades ya sea como grupo empresarial o grupo promotor. Así siendo la actividad agroindustrial del durazno el eje de la propuesta, además de ella –que implica el cultivo, transformación y comercialización– se sugiere conectarlo con la actividad turística, por medio del agroturismo o turismo vivencial y la actividad empresarial , como ferias de productos, por ejemplo, las ferias de la uva (vendimia de Ica), el higo (Mala), níspero (Lunahuaná), la manzana (Huarochirí) y también las hay de la naranja y de la trucha, todo ello en sinergia encaminada a posibilitar un beneficio mayor a la comunidad.
 - Mejorar la capacidad de los agricultores en base a información y capacitación con respecto al mercado, básicamente en la adopción de estándares de producción y comercialización del durazno (tamaño, etiquetado, empaque, etc.)

- Se llega a conceptualizar el desarrollo de la zona como un avance de mejoras continuas en el tiempo, echo por la gente y no por el Estado. Partiendo de la visión de desarrollo como una participación.

A nivel general

Para afrontar la competencia en un escenario dinámico como el actual estos tipos de agroindustrias rurales y las entidades que la promuevan deben asumir retos en:

- El Desarrollo de productos, que considere:
 - La adaptación y desarrollo de procesos acordes con las características de las agroindustrias rurales,
 - La formulación de productos que preserven, hagan más visible la utilización de ingredientes en productos autóctonos, y
 - El diseño y evaluación de empaques que faciliten el acceso a los nichos de supermercados de Lima, emergentes y crecientes.
- El fortalecimiento de los servicios de apoyo a la agroindustria rural especialmente en temas de comercialización y desarrollo empresarial con enfoque territorial. Desarrollando y transfiriendo metodologías para la aplicación de:
 - Técnicas de investigación de mercados,
 - Diseño de planes de mercadeo,
 - Implementación de un sistema de calidad,
 - Desarrollo y posicionamiento de marcas y sellos.
 - Certificaciones,
 - Organización y participación en acuerdos de competitividad, y
 - Gestión y desarrollo de alianzas empresariales, entre otros.
- La promoción de la investigación aplicada específicamente en dos aspectos:
 - La aplicación de principios de logística (almacenamiento, transporte, reempaque, etc.) a las agroindustrias rurales que tengan oportunidad de acceder a mercados de cierto tamaño y a

determinadas distancias, que tengan especiales requerimiento de oportunidad en la oferta.

- La identificación y caracterización de la composición nutricional de productos promisorios, con miras a fortalecer la información sobre beneficios y ventajas, y así como para eliminar dudas.

Por tanto :

- ◆ En necesario mejorar las condiciones de articulación de las agroindustrias rurales con componentes dinámicos de un nuevo sistema agroindustrial (las cadenas de comida rápida, las grandes superficies de distribución y los servicios de alimentación e industrias transnacionales).
- ◆ Construir un modelo de articulación y relacionamiento de la agroindustria rural, productores y distribuidores para llegar a nichos de mercado.

Finalmente

La propuesta de un Desarrollo Rural Sostenible para el valle de Huaral entonces es posible, mediante el enfoque de actividades económicas dinamizadoras, que actúen como clusters en la zona de estudio, basados en la agroindustrialización del durazno y con vinculación propia a mercados con mayor valor agregado, pero con exigencias a su vez de estándares mínimos de calidad, lo cual a su vez estará acompañada del fomento de actividades turísticas del tipo vivencial o agroturísticas como marca del valle.

Recomendación

- El problema al iniciar algo siempre se orienta por el ámbito financiero, entonces una recomendación es que las metas deben ajustarse a las posibilidades que se tengan.
- Igualmente cuando se asimila correctamente la idea de cambio la gente pone en practica su ingenio y logra resultados, pero si por el contrario lo entienden como poco probable el éxito, o que no conduce a algo

productivo, preferirán no correr riesgos y se mantendrán al margen ("compra mi riesgo?").

- Existe la intención de apoyo de instituciones como PROMPEX, lo cual se puede aprovechar, pues se busca "reordenar la producción en lugares críticos y sobre productos esenciales, mediante el apoyo a organizaciones que realizan labores de concertación con pequeños productores y conforman comités destinados a la integración de cadenas productivas" así como "desarrollar marcas colectivas para la estandarización de la oferta".

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO MUNDIAL. 1991. Libro de Consulta para Evaluación Ambiental, vol I – Políticas, procedimientos y problemas intersectoriales, – Trabajo técnico numero 139, Ed. Bco. Mundial (Washington D.C.).
2. JICA - Agencia de Cooperación Internacional del Japón y el MITINCI - Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales 1999. Informe Final del Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase - I), Lima (Perú).
3. FONCODES (Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social). 1995. Guía de Evaluación de Impacto Ambiental, Presidencia de la República, Lima (Perú).
4. INEI, 2000. Conociendo Lima, Lima (Perú)
5. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Departamento de Desarrollo Sostenible – División de Medio Ambiente. 1995. Estrategia para la Reducción de la Pobreza Rural , Ed. Bco. Interamericano.
6. ARISTIZABAL, G., J. ECHENIQUE, Y R. DE VILLALOBOS, W. FISHER 1992. Combatiendo la Pobreza Rural en América Latina y El Caribe : Una Nueva Estrategia de Desarrollo Rural. Informe de Consultoría. Departamento de Análisis de Proyectos. División de Agricultura. Washington D.C.
7. REATEGUI AYASTUY, JAVIER – Congreso Internacional sobre Comercio y Desarrollo Rural (Palacio de Vila Suso, 26 a 28 Noviembre 1998).

8. MUNICIPALIDAD DE ATE. 1998. Planeamiento Estratégico del Distrito de Ate – Lima.
9. CARDENAS B., OSCAR 1996. Proyecto de Desarrollo Sostenible Valle Pichis Palcazu, Lima (Perú)
10. Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Río de Janeiro - Julio 1992)
11. VITORIA- GASTÉIS. 1998. Congreso Internacional Sobre Comercio y Desarrollo Rural.
12. OEA. 1999. Estrategia Interamericana para la Promoción de Participación Pública en la toma de decisiones Sobre Desarrollo Sostenible.
13. BRACK EGG, ANTONIO. 1996. Paquete de Inversiones para el Perú, Lima (Perú)
14. MINISTERIO DE HACIENDA 1999. Dirección de Presupuestos, *Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile.
15. KING, DAVID - 29ª Conferencia de Norte América y la Unión Europea sobre Agricultura, Descripción de la Situación Económica Mundial, Octubre 2001.
16. FLACAM-OACA-CEPA. 2000. Plan Estratégico para el Desarrollo Sustentable de la Cuenca del Río Lurín, , Lima (Perú).
17. PROMPEX. Plan Operativo del 2002. Lima (Perú).

18. LLAMBI, LUIS. Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas – IVIC. 2001. El Desarrollo Rural Sostenible de la Ecoregión Tropical Andina. Mérida (Venezuela).
19. CHÁVEZ, PAMELA. 1997. "Propuesta de un modelo de aseguramiento de la calidad en la sección vegetales de una cadena de supermercados", UNALM, Lima (Perú).
20. MINISTERIO DE AGRICULTURA. 2001. Indicadores Agroeconómicos, Oficina de Información Agraria - MINAG. Lima (Perú).
21. DORYAN, E. Y MORA, R. CLACDS – INCAE. 1999. Desempeño Competitivo de la Exportaciones de Centroamérica en diversos mercados Internacionales – Programa Nacional de Competitividad de Nicaragua.
22. CONAM – PNUD, 2000. Capacidad 21: Proyecto de Gestión Regional y Local para el Desarrollo Sostenible, Lima (Perú).
23. MINISTERIO DE AGRICULTURA. 1999. "Compendio Hortofrutícola 1999" – Oficina de Información Agraria – MINAG. Lima (Perú).
24. REVISTA AGROEXPORTACIÓN "Ficha Comercial del Durazno". Lima (Perú)
25. PERÚ ACORDE, 2000. "Ficha Técnica Durazno – Estudio Económico Productivo del Perú" 2da Edic. Lima (Perú).
26. REVISTA PRESENCIA, 1998. Art. "Avances en el agro" pág 44-47 Lima (Perú).

27. MENDOZA, JUAN. 1989. "Elaboración de una bebida alcohólica fermentada de pulpa de durazno" – UNALM. Lima (Perú).
28. ESAINE, SANDRA. 2000. "Ventajas y desventajas de las Exportaciones Agrícolas del Perú – UNALM, Lima (Perú).
29. PROMPEX, Plan de Desarrollo de la Exportaciones 2001, Lima (Perú).
30. GUZMAN, PATRICIA 1998. "Competitividad de nuestros principales productos de exportación a la región del Pacífico Occidental" – UNALM, Lima (Perú).
31. DIARIO SÍNTESIS Informe . "Desarrollando las ventajas competitivas del Perú" Jun-1995.
32. DIARIO EL COMERCIO. Informe "Los modelos económicos según Monitor Company" – 1995. Lima (Perú)
33. CARO, JORGE IICA-OEA 2000, Comentarios V Congreso de Ingeniería Agroindustrial – USIL, Lima (Perú).
34. FLORES M., ROSA FONCODES 2000, Mapa de la Pobreza, Lima (Perú).
35. FUNDACIÓN CHILE, Departamento Agroindustrial, 2000. Planificación Estratégica de los Centros de Gestión y Grupos Asociativos. Santiago (Chile).
36. RIVEROS S., HERNANDO IICA/Director Ejecutivo PRODAR. La Agroindustria Rural frente al Nuevo Entorno: Actores Empresariales y Consumidor. Guatemala.

ANEXOS

ANEXO 1 : Los modelos económicos posibles según Monitor Company

	Modelo Monetarista	Modelo Economía Abierta	Modelo Redistributivo	Modelo competitivo
Acciones Gubernamentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilización. Macroeconómica. 2. Privatizaciones. 3. Reformas fiscales y monetarias. 4. Reducción del poder sindical. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios y créditos. 2. Incentivos fiscales. 3. Fuertes inversiones en infraestructura. 4. Estabilidad macroeconómica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo y salarios garantizados. 2. Política económica que solo responde a cambios en la opinión pública. 3. Capital que proviene de mercados extranjeros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios limitados para promover aprendizaje y ventajas competitivas. 2. Legislaciones antimonopolios. 3. Integración plena con mercados mundiales.
Paradigmas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los recursos solo los asigna el mercado. 2. El Gobierno solo mantiene estabilidad macroeconómica. 3. El crecimiento solo sale de la iniciativa individual privada. 4. No hay modelo de competitividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El éxito industrial se deriva por ventajas comparativas y de escala. 2. Visión hacia mercados externos. 3. El mercado asigna recursos. Se fomenta la competencia en el plano internacional pero se limita la doméstica. Los sectores exportadores son los líderes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La riqueza se reparte entre los ciudadanos. 2. Se reparte independientemente de lo que aporte cada uno. 3. Se necesita asistencia internacional para mejorar niveles de vida. 4. Las compañías locales aprovechan del mercado interno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compiten las compañías no las naciones. 2. Se escoge cuidadosamente los segmentos industriales donde competir. 3. Educación y ventajas intangibles son superiores a estabilidad microscópica y ventajas tangibles. 4. El Gobierno promueve la competencia apoya a la industria. 5. La clave de la competitividad es construir fuentes de ventajas competitivas.
Mecanismos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Burocracia pequeña y especializada. 2. Precios libres. 3. Estabilidad macroeconómica. 4. Evitan distorsiones microeconómicas. 5. Sector privado carece de estrategia, sus decisiones siguen la evolución de precios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios frecuentes en política comercial y arancelaria. 2. Burocracia activa en apoyar exportaciones. 3. Inversiones guiadas por exportaciones. 4. Proliferan rentistas para buscar asistencia gubernamental vía "lobbies". 5. Inversión monetaria en capital humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleos subsidiados. 2. Altos impuestos redistributivos. 3. Responde a deseos populares. 4. Busca dinero en organismos internacionales. 5. Sector privado intensivo en mano de obra. 6. "Lobbies" masivos frente al Gobierno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervención gubernamental en proyectos microeconómicos. 2. Participación con sector privado en foros de competitividad. 3. Fuerte inversión en capital humano mercados mundiales. 4. Asociaciones industriales para promover capacitación. 5. Estrategias basadas en ventajas competitivas.
Marco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los recursos solo los asigna el mercado. 2. El Gobierno solo mantiene estabilidad macroeconómica. 3. El crecimiento solo sale de la iniciativa individual privada. 4. Mercados eficientes y limpios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sector privado es responsable de incrementar las exportaciones. 2. Gobierno apoya exportaciones con infraestructura y créditos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno paternalista entre los ciudadanos. 2. Interviene en riqueza y salarios de lo que aporta cada uno. 3. Mira solo mercado interno. 4. Concentrado en industria intensiva en mano de obra y de costos bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca satisfacer demanda mundial específica. 2. Rebaja costos y busca capacidades de acuerdo a estándares mundiales. 3. Acepta competencia en mercado doméstico. 4. Gobierno provee de una plataforma competitiva para el sector privado.
Contexto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad y eficiencia a corto plazo de la economía. 2. Saber económico, no estratégico. 3. Programa duro de estabilización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca incremento en el ingreso per cápita. 2. El sector privado se orienta a exportaciones. 3. Investigación sobre mercados externos. 4. Se busca tecnología para penetrar nuevos mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca redistribución absoluta de la riqueza. 2. Máximo empleo. 3. Estrategias intensivas en mano de obra. 4. Apoyo de ONG internacionales. 5. El Gobierno solo sigue tendencias populares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca incrementar el ingreso per cápita. 2. El sector privado se orienta a exportaciones. 3. Tecnología productiva. 4. Estrategia competitiva. 5. Los sectores privados y públicos buscan juntos la competitividad.
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja inflación. 2. Altas tasas de interés. 3. Desempleo. 4. Comercio internacional concentrado en pocas firmas. 5. No se utiliza toda la capacidad instalada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presiones en moneda para devaluar. 2. Distribución del ingreso basada en exportaciones intensivas en mano de obra. 3. Integración a la economía internacional. 4. Gastos fuertes en infraestructura financiados por aranceles altos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pleno empleo con salarios y productividad bajos. 2. Evasión masiva de impuestos. 3. Depredación de recursos naturales por exportar. 4. Dependencia de ayuda externa. 5. Mira solo el mercado interno. 6. Concentrado en industria intensiva de mano de obra y costos bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del ingreso. 2. Retornos fuertes por industria innovadora. Modelo exitoso para distribuir riqueza de acuerdo con estándares mundiales. 3. Expansión del sector servicios.

Fuente: Diario El Comercio: "Los modelos económicos según Monitor Company" – 1995

ANEXO 2 : Indicadores Sociales

Principales indicadores sociales

	1997	2000
Población		
Población pobre (% del total)	50.7	54.1
Población pobre extrema (% del total)	14.7	14.8
Población pobre en Lima Metropolitana (% del total)	35.5	45.2
Gasto		
Gasto por habitante diario (US\$)*	1.34	1.25
Salud Infantil		
Tasa de desnutrición crónica infantil (%)	23.6	22.9
Educación		
Población en edad escolar que no asiste al colegio (%)	9	7
Alimentos donados		
Pobres extremos que reciben alimentos donados (%)	71.4	75.5
Acceso al crédito		
Hogares con acceso al crédito (%)	32.2	16.5
Vivienda		
Alumbrado eléctrico en la vivienda (% de hogares)	73.7	77.6
Conexión a red pública de agua (%)	73.2	74.1

En los últimos años, la crisis afectó adversamente los indicadores sociales que miden la pobreza. El 75% de los pobres extremos se alimenta con donaciones y el número de hogares con acceso al crédito se redujo a la mitad.

Fuente : Instituto Cuánto, Encuesta Nacional de Niveles de vida 1997 y 2000

* Dólares reales de mayo del 2000

ANEXO 3 : Calendario de Siembras y Cosechas

PERI: CALENDARIO DE SIEMBRAS Y COSECHAS DE PRINCIPALES FRUTAS					
CULTIVO / DEPARTAMENTO	EPOCA DE SIEMBRA	EPOCA DE COSECHA	CONCENTRACION DE COSECHAS	PERIODO VEGETATIVO	PARTICIPAC.(%) RESPECTO A LA PRODUCC. NACIONAL
CHIRIMOYA 4 años					
Lima	Ago-Set	Ene-Nov	Abr-Ago		39
Cajamarca	Oct-Nov	Todo el año	Mar-May		15
Piura	Ago-Set	Feb-Jun	Mar-May		8
COCO 6 - 7 años					
Ucayali	Oct-Nov	Todo el año	Set-Dic		39
San Martín	Oct-Nov	Todo el año	Feb-Jul		29
Loreto	Oct-Nov	Todo el año	Todo el año		15
FRESA 1 año					
Lima	Oct-Nov	Todo el año	Ene-Mar y Nov-Dic		92
Libertad	Jul-Nov	Feb-Jul	Mar-Abr		4
GRANADILLA 1 año					
Pasco	Todo el año	Abr-Dic	Abr-Jul		36
La Libertad	Todo el año	Ene-Dic	Feb-Ago		24
Cusco	Todo el año	Ene-Nov	May-Jul		11
HIGO 4 años					
Ica	Set-Oct	Ene-Jun	Ene-Abr		27
Tacna	Set-Oct	Ene-Mar	Ene-Mar		21
Arequipa	Set-Oct	Ene-Abr	Feb-Mar		19
LITON 4 años					
Piura	Oct-Dic	Todo el año	Ene-Jun		54
Lambayeque	Oct-Dic	Todo el año	Mar-Jul		26
Ucayali	Oct-Dic	Todo el año	Feb-May		16
LUCUMA 4 años					
Lima	Oct-Nov	Ene-Set	Ene-May		61
Ayacucho	Ago-Set	Ene-Nov	Mar-May		9
La Libertad	Oct-Nov	Ene-Jul	Ene-Abr		7
MANDARINA 4 años					
Lima	Oct-Nov	Todo el año	Abr-Oct		50
Junín	Oct-Nov	Todo el año	Abr-Ago		34
Ica	Oct-Nov	Feb-Dic	Abr-Ago		6
MANGO 4 años					
Piura	Todo el año	Oct-Mar	Ene-Feb y Nov-Dic		64
Lambayeque	Todo el año	Ene-Mar	Ene-Feb		12
Ucayali	Todo el año	Ago-Ene	Set-Dic		6
MANZANA 3 años					
Lima	Ago-Set	Todo el año	Ene-Jun		86
La Libertad	Oct-Nov	Todo el año	Feb-Jul		5
Arequipa	Oct-Nov	Ene-Jun	Feb-Mar		3
MARACUYA 1 - 2 años					
Lambayeque	Todo el año	Todo el año	Ene-Set		47
Lima	Todo el año	Ene-Oct	Feb-May		38

Fuente: MINAG (<http://www.minag.gob.pe>)

**ANEXO 4 : Principales Especies Frutales Cultivadas,
su distanciamiento y sus rendimientos en Tm/Ha**

ESPECIE FRUTAL	VARIEDAD	DISTANCIAMIENTO		RDTO/CAMPAÑA TM/HA
		PLANTAS	SURCOS	
Palto	Hass, Bacon, Fuerte Naval	4 mts	4 mts	12 - 13 TM/HA 14 - 15 TM/HA 15 - 16 TM/HA
Manzano	Delicia Israel	2.5 mts	3 mts	30 - 35 TM/HA 30 - 45 TM/HA
Durazno	Blanquillo Amarillo	3 mts	4 mts	15 - 18 TM/HA
Uvas	Emperador Italia	3 mts	4 mts	8 - 10 TM/HA
Naranja	Washintons, Navel, Tangelo	4 mts	4 mts	12 - 15 TM/HA
Mandarina	Satsuma Dancyn	3 mts	4 mts	40 - 45 TM/HA 25 - 35 TM/HA
Lúcuma	Seda	4 mts	4 mts	30 - 35 TM/HA
Granadilla	Común	2 mts	2 mts	15 - 18 TM/HA
Papaya	Enano	2 mts	2 mts	30 - 40 TM/HA

ANEXO 5 : Formato de Información Básica Relevante

La presente información permitirá identificar problemas ambientales para perfilar mejor el Diagnóstico Ambiental. (Formato utilizado para recopilar datos)

Ubicación.....

Región..... Departamento

Provincia..... Distrito.....

Medio Físico					
	Si	No		Si	No
Aire - Existe presencia de partículas por fuertes vientos (polvareda) - Existe mal olor en el ambiente - Existen vientos fuertes dominantes - Existe contaminación atmosférica - Existe contaminación sonora - Existe alta precipitación (Meses):			Suelo, Geología - Existe proceso de erosión - Existe salinidad - Existe mal drenaje de suelos - Existe contaminación de suelos por agroquímicos - Existe inestabilidad geológica en las laderas - Existen asentamientos diferenciales (hundimientos) - Existen deslizamientos - Existen derrumbes - Existen huaycos - Existen gran cantidad de fallas geológicas		
Agua			Paisajes, Bosques		
- El agua es salina - Existe sedimentación en los ríos o quebradas - Los cuerpos de agua presentan turbiedad - Existe contaminación de aguas superficiales - Existe contaminación de agua subterránea - Existen zonas con problemas de			- Existe deterioro de la calidad del paisaje - Existe deterioro de bosques de protección y de reservas		

<p>inundación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frecuentemente cambia el flujo de los caudales - El agua tiene mal olor 				
Medio Acuático (Ríos, lagunas, lagos)				
<ul style="list-style-type: none"> - Se ha producido el proceso de eutroficación - El cuerpo de agua está contaminado por microorganismos (bacterias y otros) - Existe contaminación por detergentes - Existe contaminación por metales pesados - Existe contaminación por residuos sólidos (domésticos y otros) 			<ul style="list-style-type: none"> - Existen peces y otras especies acuáticas 	
Medio Biótico				
Flora		Fauna		
<ul style="list-style-type: none"> - Existen especies amenazadas o en peligro - Existen ecosistemas frágiles - Se ha perdido parcialmente la cubierta vegetal 			<ul style="list-style-type: none"> - El hábitat está destruido o en destrucción - Existen especies en peligro de extinción - El ecosistema es frágil - Existe riesgo por atropellos y accesibilidad por efecto barrera - Se perturba a los animales (con ruido, quema de plantas, etc.) 	
Medio Socioeconómico				
Usos del Territorio		Cultural		
<ul style="list-style-type: none"> - Existen cambios de uso de suelo sin planificación - Existen conflictos de uso de suelos (tierras) 			<ul style="list-style-type: none"> - Existen deterioro de lugares arqueológicos 	

Infraestructura y Saneamiento			Población		
<ul style="list-style-type: none"> - la basura se arroja a los ríos - se cuenta con relleno sanitario - la basura se arroja en los cerros y montañas (al aire libre) - existe tratamiento de aguas servidas - se consume agua potable (de buena calidad) - se usan letrinas - se manejan desechos sólidos 			<ul style="list-style-type: none"> - Existe migración hacia la zona de bosques de protección 		
Salud Poblacional					
<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades más frecuentes en el área Intestinal Respiratorio Otros - Epidemias que se han presentado Cólera Malaria Uta Tuberculosis Otros 					

Si la respuesta es afirmativa, se deberá establecer la magnitud del problema de acuerdo al siguiente rango :

- (1) Alto
- (2) Medio
- (3) Poco y/o escaso

Fuente : FONCODES

ANEXO 6 : Categorías de Proyectos

Extracto del Manual Operacional del Banco Mundial – Octubre 1989 /
Directiva Operacional (pag 39-40)

Categoría A : Proyectos / Componentes que podrían tener impactos ambientales diversos y significativos – Normalmente requieren de una evaluación ambiental.

- Acuicultura / Maricultura (gran escala);
- Represas y Reservorios;
- Transmisión Eléctrica (gran escala);
- Silvicultura;
- Plantas Industriales (gran escala) y propiedades industriales;
- Riego y drenaje (gran escala);
- Limpieza y renovación de tierras;
- Desarrollo mineral (incluyendo petróleo y gas);
- Conductores (petróleo, gas y agua);
- Desarrollo de puertos y bahías;
- Reclamación y desarrollo de nuevas tierras;
- Repoblación;
- Desarrollo de las Cuencas de los ríos;
- Caminos rurales;
- Desarrollo de energía termoeléctrica e hidroeléctrica;
- Turismo (gran escala);
- Transporte (aeropuertos, ferrocarriles, caminos, vías fluviales);
- Desarrollo urbano (gran escala);
- Agua potable y saneamiento a nivel urbano (gran escala);
- Fabricación, transporte, y empleo de pesticidas u otros materiales peligrosos y/o tóxicos;
- Proyectos que presentan graves riesgos de accidentes.

Categoría B : Proyectos / Componentes que podrían tener impactos ambientales específicos – Es apropiado realizar mayores análisis ambientales.

Los proyectos de esta categoría normalmente requieren de un análisis ambiental más limitado que la evaluación ambiental. Se puede aplicar una amplia gama de lineamientos ambientales elaborados por diversas organizaciones. Adicionalmente, se puede elaborar normas de contaminación ambiental o criterios de diseño para proyectos individuales.

- Agroindustria (pequeña escala);
- Acuicultura y maricultura (pequeña escala);
- Transmisión eléctrica (pequeña escala);
- Industrias (pequeña escala);
- Riesgo y drenaje (pequeña escala);
- Mini energía hidroeléctrica;
- Instalaciones públicas (hospitales, vivienda, escuelas, etc.);
- Energía renovable;
- Electrificación rural;
- Telecomunicaciones;
- Turismo (pequeña escala);
- Desarrollo urbano (pequeña escala); y
- Agua potable y saneamiento a nivel rural.

Categoría C : Proyectos / Componentes que normalmente no resultan en un impacto ambiental significativo – normalmente es innecesario el análisis ambiental.

Estos proyectos deberían buscar oportunidades para incrementar los beneficios ambientales.

- Educación (a excepción de la construcción escolar);
- Planificación familiar;
- Salud (a excepción de la construcción de hospitales);
- Nutrición;
- Desarrollo institucional; y
- Asistencia técnica.

Categoría D : Proyectos Ambientales

Es posible que proyectos con un gran enfoque ambiental no requieran de una evaluación ambiental aparte, puesto que el medio ambiente constituiría una parte principal de la preparación del proyecto.

Proyectos de Recuperación de Emergencias

Puestos que los proyectos de recuperación de emergencias (a) necesitan ser procesados rápidamente; y, (b) tienen el propósito principal de restaurar instalaciones existentes, normalmente no requieren una evaluación ambiental completa.

ANEXO 7 : Situación de Principales Productos de Exportación

Extracto del Plan Operativo 2002 - PROMPEX

Café

Sigue ocupando el primer lugar entre las exportaciones del sector agrario, pese a la caída de los precios a sus más bajos niveles históricos, originando una significativa crisis económica a los miles de pequeños productores que se reparten a lo largo de la vertiente oriental de los Andes. Su aporte de divisas descendió en 23% con relación al año 2000, cuyos resultados ya habían descendidos con respecto al año precedente. Se estima que los precios internacionales de los cafés convencionales continuarán bajos debido a la sobreoferta creada por el ingreso al mercado de grandes cantidades de café de baja calidad procedentes de Brasil y Vietnam, que son los más grandes productores mundiales.

Espárrago

Las conservas se sitúan en el segundo lugar del ranking de exportaciones con una reducción del 8% con relación al año anterior. El fresco ocupa el tercer lugar, subió en 14% y el congelado se encuentra incluido en una partida bolsa, se sitúa en el sexto puesto con un incremento de 9%. Durante el año 2001, las fluctuaciones de precios que han ocurrido en el mercado internacional, han acortado notablemente la distancia entre el café y el espárrago. El desarrollo del espárrago en China no parece haber sido tan exitosa como se esperaba, debido a la inestabilidad del clima en las regiones productoras. Aunque es innegable la fortaleza de la competencia China, se produjo un ligero incremento en la demanda y precios del espárrago blanco peruano, siendo posible estimar que se mantendrá estable el 2002.

Mango

El año 2001 marcó el record histórico con un volumen de exportación alrededor de las 30000 Tn que lo ubican en el cuarto lugar del ranking, con un incremento de 6% y a bastante distancia del siguiente. Para el 2002 se

estima un incremento no menor del 10% respecto al 2001 por la mayor edad de las plantaciones nuevas y un mejor manejo general de las plantaciones de San Lorenzo y Motupe. Lo único que podría hacer variar este incremento sería la presencia de un nuevo Fenómeno del Niño.

Páprika

Se ubica en el sexto lugar entre las exportaciones del sector agrario registrando un incremento en valor FOB de 177% sobre el año anterior. Esto se debió a un notable incremento en el área de cultivo, a un mejor manejo de campo y, sobre todo, a una mejor y más directa comercialización, en especial entre los productores de Ica. La campaña se vió favorecida por la reducción de la producción sudafricana, logrando un buen posicionamiento en el mercado debido a la calidad del producto peruano. Con 4500 Has sembradas en el 2001 parece haberse alcanzado el tamaño adecuado para cubrir la ventana del mercado, siendo prudente no incrementar más la superficie cultivada en el año 2002 para no provocar una severa caída en los precios.

Cebolla Amarilla

Aparece en el ranking en el puesto diez, mostrando un incremento de 79% en el valor FOB, gracias a la reducción de área acorde con la demanda del mercado durante la temporada de exportación. La cebolla amarilla es interesante en tanto el área se maneje concertadamente entre los productores, estableciéndose un cronograma de siembras que permita evitar la concentración de la cosecha y exportación en los dos últimos meses del año.

Menestras

Bajo esta denominación se incluyen numerosas partidas de granos secos, de los cuales el frejol común ocupa el puesto dieciséis con un incremento del 99% precio FOB, en tanto que los del género Vigna, representado mayormente por el Caupí (Castilla), se sitúa en el puesto treinta y siete con un incremento del 4.7%.

Lo resaltante de las menestras es que involucra a pequeños agricultores organizados en cadenas de valor; mérito que corresponde en gran parte a la labor desarrollada por las empresas exportadoras y el programa Promenestras de Prompex.

Aceitunas

La exportación de aceitunas se realiza a través de cinco partidas que totalizan alrededor de cinco millones de dólares y ubican al producto en el puesto doce del ranking. En conjunto ha representado una contracción del 15% con relación a las exportaciones del año 2000, período atípico por una mayor demanda originada por la heladas en Argentina. Las aceitunas peruanas tienen un importante potencial, por ser de los de superior calidad que los productores tradicionales europeos y de los competidores del hemisferio sur.

ANEXO 8 : Objetivos Específicos y Actividades por Componentes del Plan Operativo Prompex - 2002

Objetivo General	Componentes	Objetivos Específicos
Incremento de las exportaciones del Sector Agrario, tanto en ingresos FOB como en volumen, con apertura de nuevos mercados y consolidación de los actuales y prestigiando los productos peruanos en función de su calidad y el cumplimiento de los compromisos comerciales adquiridos.	Desarrollo de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el acceso y consolidación de los mercados mediante la participación en ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios., • Incremento de la información mediante estudios y misiones de inteligencia. • Aumento de la demanda apoyando campañas de promoción del consumo e información de la oferta exportable peruana a través del consumo e información de la oferta exportable a través del Portal Vertical del Sector.
	Del desarrollo de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la plena aceptación de nuestros productos por su buen manejo en campo, mediante establecimiento de Buenas Practicas Agrícola (BPA) y la aplicación de las normas laborales Internacionales (QSA 8000) que exigen los mercados. • Propiciar el aseguramiento de la calidad de los productos exportables mediante el establecimiento de Estándares de Calidad y de la Inocuidad con la aplicación de Sistemas de Seguridad (BPM, HACCP e ISO 9000) en las plantas de empaque y procesamiento de los principales productos. • Reordenar la producción en lugares críticos y sobre productos esenciales, mediante el apoyo a organizaciones que realizan labores de concertación con pequeños productores y conformas comités destinados a la integración de cadenas productivas. • Mejorar productos de interés especial mediante el apoyo a las instituciones que realizan investigación adaptativa y/o mejoramiento genético. • Desarrollar Marcas Colectivas para la estandarización de la oferta y de Denominaciones de Origen para productos originarios del país. •
	Desarrollo de gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la competitividad de las empresas mediante la facilitación de las exportaciones, apoyando directamente la albor de las Asociaciones e Instituciones formadas por PROMPEX, o indirectamente a través de gestiones ante instituciones del sector publico y organizaciones de apoyo internacional. • Fortalecer la capacidad negociadora de las empresas mediante la formación de Consorcios de Exportación para concertación y estandarización de la oferta exportable. • Supresión de recibidores y mejoramiento de la recepción y comercialización de productos perecederos mediante el apoyo a gestiones de grupos empresariales para el establecimiento de una Oficina de Comercialización en Miami.

Fuente: Plan Operativo PROMPEX 2002
Elaboración Propia

ANEXO 9 : Costos de Producción de las principales frutas

Región :	Ica (Costa)	Tecnología :	Media
Cultivo :	Mandarina	Abonamiento :	150-100-100
Variedad :	Satsuma	Fecha :	Jun-00
Superficie :	1 ha	Tipo de Cambio :	US\$=S/.3.50
Epoca de Siembra :	Octubre-Noviembre		
Epoca de Cosecha :	Abril-Setiembre		

MANDARINA

COSTO DE PRODUCCION

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	253.7
INSUMOS	1526.3
MAQUINARIA	128.6
COSECHA	0
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	0
OTROS (1)	190.9
COSTOS DIRECTOS	2099.5
COSTOS INDIRECTOS (2)	419.9
COSTO TOTAL	2519.4

ANALISIS ECONOMICO	
Periodo Vegetativo (años)	4 años
Periodo de producción optima (años)	10 años
Costo Economico US\$ / ha	596

Fuente: Dirección Regional de Ica

COSTO DE MANTENIMIENTO

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	82.3
INSUMOS	1185.3
MAQUINARIA	178.6
COSECHA	113.1
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	57.1
OTROS (1)	161.6
COSTOS DIRECTOS	1778
COSTOS INDIRECTOS (2)	355.6
COSTO TOTAL	2133.6

ANALISIS ECONOMICO	
Costo Economico US\$ / ha	2729.6
Rendimiento promedio: Kg/ha	40000
Costo Unitario US\$/Kg	0.07
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.17

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)

(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Ica)

Fuente: Dirección Regional de Ica

Región :	Piura (Costa)	Tecnología :	Media
Cultivo :	Mango	Abonamiento :	20-15-10
Variedad :	Haden - Kent	Fecha :	Jun-00
Superficie :	1 ha	Tipo de Cambio :	US\$=S/.3.50
Epoca de Siembra :	Setiembre - Noviembre		
Epoca de Cosecha :	Noviembre - Marzo		

MANGO

COSTO DE PRODUCCION	
RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	257.1
INSUMOS	508.4
MAQUINARIA	271.4
COSECHA	0.0
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	74.3
OTROS (1)	111.1
COSTOS DIRECTOS	1222.3
COSTOS INDIRECTOS (2)	244.5
COSTO TOTAL	1466.76

ANALISIS ECONOMICO	
Periodo Vegetativo (años)	5 años
Periodo de producción optima (años)	8 años
Costo Economico US\$ / ha	537.5

Fuente: Dirección Regional de Piura

COSTO DE MANTENIMIENTO	
RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	123.4
INSUMOS	674.0
MAQUINARIA	63.4
COSECHA	123.4
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	31.4
OTROS (1)	101.6
COSTOS DIRECTOS	1117.2
COSTOS INDIRECTOS (2)	223.4
COSTO TOTAL	1340.6

ANALISIS ECONOMICO	
Costo Economico US\$ / ha	1878.3
Rendimiento promedio: Kg/ha	20000
Costo Unitario US\$/Kg	0.09
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.15

- (1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)
(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)
(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Piura)
- Fuente: Dirección Regional de Piura

Región :	Ica (Costa)	Tecnología :	Alta
Cultivo :	Manzano	Abonamiento :	150-100-100
Variedad :	Red Delicious	Fecha :	Jun-00
Superficie :	1 ha	Tipo de Cambio :	US\$=S/.3.50
Epoca de Siembra :	Octubre - Noviembre		
Epoca de Cosecha :	Febrero - Junio		

MANZANA

COSTO DE PRODUCCION

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	243.4
INSUMOS	1545.1
MAQUINARIA	128.6
COSECHA	0.0
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	0.0
OTROS (1)	191.7
COSTOS DIRECTOS	2108.8
COSTOS INDIRECTOS (2)	421.8
COSTO TOTAL	2530.6

ANALISIS ECONOMICO	
Periodo Vegetativo (años)	4 años
Periodo de producción optima (años)	10 años
Costo Economico US\$ / ha	598.3

Fuente: Dirección Regional de Ica

COSTO DE MANTENIMIENTO

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	82.3
INSUMOS	1156.7
MAQUINARIA	178.6
COSECHA	113.1
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	57.1
OTROS (1)	158.8
COSTOS DIRECTOS	1746.6
COSTOS INDIRECTOS (2)	349.3
COSTO TOTAL	2095.9

ANALISIS ECONOMICO	
Costo Economico US\$ / ha	2694.22
Rendimiento promedio: Kg/ha	18000
Costo Unitario US\$/Kg	0.15
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.16

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)

(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Ica)

Fuente: Dirección Regional de Ica

Región :	Huanuco (Selva)	Tecnología :	Media
Cultivo :	Papayo	Abonamiento I:	80-80-60
Variedad :	Criollo	Abonamiento M:	100-90-90
Superficie :	1 ha	Fecha :	Jun-00
Epoca de Siembra :	Setiembre - Noviembre	Tipo de Cambio :	US\$=S/.3.50
Epoca de Cosecha :	Todo el año		

PAPAYA

COSTO DE PRODUCCION

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	390.9
INSUMOS	777.8
MAQUINARIA	0.0
COSECHA	0.0
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	22.9
OTROS (1)	119.2
COSTOS DIRECTOS	1310.8
COSTOS INDIRECTOS (2)	262.2
COSTO TOTAL	1573.0

ANALISIS ECONOMICO

Periodo Vegetativo (años)	2 años
Periodo de producción óptima (años)	4 años
Costo Economico US\$ / ha	604.58

Fuente: Dirección Regional Huánuco

COSTO DE MANTENIMIENTO

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	150.9
INSUMOS	254.1
MAQUINARIA	0.0
COSECHA	89.1
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	26.3
OTROS (1)	52.0
COSTOS DIRECTOS	572.4
COSTOS INDIRECTOS (2)	114.5
COSTO TOTAL	686.9

ANALISIS ECONOMICO

Costo Económico US\$ / ha	1291.46
Rendimiento promedio: Kg/ha	20000
Costo Unitario US\$/Kg	0.06
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.08

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)

(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Huánuco)

Fuente: Dirección Regional de Huánuco

Región :	Loreto (Selva)	Tecnología :	Media
Cultivo :	Piña	Abonamiento I:	160-160-120
Variedad :	Samba	Abonamiento M:	160-160-120
Superficie :	1 ha	Fecha :	Jun-00
Epoca de Siembra :	Diciembre - Marzo	Tipo de Cambio :	US\$=S/.3.50
Epoca de Cosecha :	Todo el año		

PIÑA

COSTO DE PRODUCCION

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	280.0
INSUMOS	885.8
MAQUINARIA	0.0
COSECHA	200.2
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	287.4
OTROS (1)	165.3
COSTOS DIRECTOS	1818.7
COSTOS INDIRECTOS (2)	363.7
COSTO TOTAL	2182.4

ANALISIS ECONOMICO

Periodo Vegetativo (años)	1.5 años
Periodo de producción optima (años)	3 años
Costo Economico US\$ / ha	1010.3

Fuente: Dirección Regional de Loreto

COSTO DE MANTENIMIENTO

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	137.3
INSUMOS	342.9
MAQUINARIA	0.0
COSECHA	257.4
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	461.9
OTROS (1)	120.0
COSTOS DIRECTOS	1319.5
COSTOS INDIRECTOS (2)	263.9
COSTO TOTAL	1583.4

ANALISIS ECONOMICO

Costo Economico US\$ / ha	2593.7
Rendimiento promedio: Kg/ha	20000
Costo Unitario US\$/Kg	0.13
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.15

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)

(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Loreto)

Fuente: Dirección Regional de Loreto

Región : Loreto (Selva)
 Cultivo : Plátano
 Variedad : Inguiri
 Superficie : 1 ha
 Epoca de Siembra : Diciembre - Marzo
 Epoca de Cosecha : Todo el año

Tecnología : Media
 Abonamiento I: 90-70-90
 Abonamiento M: 90-70-90
 Fecha : Jun-00
 Tipo de Cambio : US\$=S/3.50

PLATANO

COSTO DE PRODUCCION

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	254.3
INSUMOS	323.1
MAQUINARIA	0.0
COSECHA	0.0
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	24.3
OTROS (1)	60.2
COSTOS DIRECTOS	661.9
COSTOS INDIRECTOS (2)	132.4
COSTO TOTAL	794.3

ANALISIS ECONOMICO	
Periodo Vegetativo (años)	2 años
Periodo de producción optima (años)	4 años
Costo Economico US\$ / ha	305.3

Fuente: Dirección Regional de Loreto

COSTO DE MANTENIMIENTO

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	125.7
INSUMOS	194.3
MAQUINARIA	0.0
COSECHA	85.7
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	14.3
OTROS (1)	42.0
COSTOS DIRECTOS	462.0
COSTOS INDIRECTOS (2)	92.4
COSTO TOTAL	554.4

ANALISIS ECONOMICO	
Costo Economico US\$ / ha	859.7
Rendimiento promedio: Kg/ha	10000
Costo Unitario US\$/Kg	0.09
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.10

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)

(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Loreto)

Fuente: Dirección Regional de Loreto

Región : Lima (Costa)
 Cultivo : Vid
 Variedad : Quebranta
 Superficie : 1 ha
 Epoca de Siembra : Enero - Marzo
 Epoca de Cosecha : Enero - Abril

Tecnología : Media
 Abonamiento I: 140-80-40
 Abonamiento M: 140-80-40
 Fecha : Jun-00
 Tipo de Cambio : US\$=S/.3.50

VID

COSTO DE PRODUCCION

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	597.3
INSUMOS	1689.1
MAQUINARIA	125.6
COSECHA	0.0
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	43.6
OTROS (1)	245.6
COSTOS DIRECTOS	2701.2
COSTOS INDIRECTOS (2)	540.2
COSTO TOTAL	3241.4

ANALISIS ECONOMICO

Periodo Vegetativo (años)	3 años
Periodo de producción optima (años)	8 años
Costo Economico US\$ / ha	772.5

Fuente: Dirección Regional de Lima

COSTO DE MANTENIMIENTO

RUBROS	INSTALACIÓN (US\$)
MANO DE OBRA	215.2
INSUMOS	287.7
MAQUINARIA	68.3
COSECHA	55.7
ENVASE, TRANSPORTE Y GASTOS VARIOS	10.0
OTROS (1)	63.7
COSTOS DIRECTOS	700.6
COSTOS INDIRECTOS (2)	140.1
COSTO TOTAL	840.7

ANALISIS ECONOMICO

Costo Economico US\$ / ha	1613.22
Rendimiento promedio: Kg/ha	5000
Costo Unitario US\$/Kg	0.32
Precio en chacra promedio US\$/Kg (3)	0.26

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de costos directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de costos directos)

(3) Precios promedio en chacra de 1999 (Departamento de Lima)

Fuente: Dirección Regional de Lima

ANEXO 10 : Costos de Producción de una Hectárea de Durazno (Us \$)

Costos para el ciclo: 7 meses	
Actividad	Costo/hectárea
Análisis del suelo	14.40
Preparación del suelo	117.00
Arada	36.00
Cruzada	18.00
Rastrada	63.00
Fertilización y abonadura	414.18
Plantas (variedades) 625 plantas/ha	750.00
Siembra	28.80
Coronamiento y canales de riego	52.80
Control fitosanitario	338.49
Deshierba manual	96.00
Poda	67.20
Fertilización complementaria	88.32
Total Costos Directos	1,967.19

Mantenimiento anual 5 año (14 meses en adelante)	
Actividad	Costo/hectárea
Coronamiento	72.00
Fertilización	648.30
Control de malezas	51.20
Defoliación	87.75
Inductor de brotación	134.40
Poda (2 veces por año)	750.00
Control fitosanitario	427.98
Control deficiencias microelementos	211.76
Raleo	62.40
Riego	96.00
Cosecha manual	120.00
Total Costos Directos	2,661.78

Resumen de Costos	
Costo Establecimiento	1,967.19
Costo mantenimiento año 2	1,725.00
Costo mantenimiento año 3	2,070.00
Costo mantenimiento año 4	2,484.00
Costo mantenimiento año 5	2,661.78
Total Costos	10,907.97

Costo Beneficio del Proyecto para una Hectárea de Durazno

Rendimientos e ingresos para el ciclo: 7 meses			
	kg/hectárea	Precio/kg	Total US\$
Rendimiento en kg. Promedio año 2	4,375	0.750	3,281.25
Rendimiento en kg. Promedio año 3	11,250	0.750	8,437.50
Rendimiento en kg. Promedio año 4	18,750	0.750	14,062.50
Rendimiento en kg. Promedio año 5	23,125	0.750	17,343.75
Total ingresos			43,125.00
Ingresos-costos directos			32,217.03
Relación costo/beneficio			295%

Fuente : Banco Central del Ecuador, FEDEXPOR, INIAP, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador.

ANEXO 11 : Proceso General de Elaboración de Pulpas para Frutas

EQUIPOS Y UTENSILIOS REQUERIDOS	TRATAMIENTOS E INSUMOS	OPERACIONES NECESARIAS	DESECHOS
<ul style="list-style-type: none"> - Canastas - Balanza - Ph-metro - Refractómetro - Cartas de maduración 	Calibración	Recibo Inspección Pesaje	Producto no apto: <ul style="list-style-type: none"> • verde • daño microbiano • daño mecánico • daño por insectos
<ul style="list-style-type: none"> - Tanques de remojo - Limpiadoras - Lavadoras 	Agua Cloro	Limpieza Desinfección	Agua con impurezas
<ul style="list-style-type: none"> - Mesas Clasificadoras - Bandas transportadoras 	Agua	Selección clasificación	Producto no apto por tamaño
<ul style="list-style-type: none"> - Peladoras - Cubicadoras - Escaldadoras 	Pelado Corte Sustancias químicas Vapor de agua	Adecuación	Cáscaras Semillas Soluciones químicas Agua caliente Vapor de agua
<ul style="list-style-type: none"> - Molinos desintegradores - Despulpadoras - Exprimidoras 	Energía Sistema de higienización Agua	Desintegrado Pulpeado	Desecho de fruta
<ul style="list-style-type: none"> - Refinadoras - Coladores 	Agua Energía	Refinado	Desechos orgánicos
		Jugo o pulpa	

ANEXO 12 : Cadena de Valor para la agro industrialización del durazno

* Infraestructura * Recursos humanos * Desarrollo Tecnológico	Proceso de administración general, finanzas, sistemas y asesoría técnica				M A R G E N
	Selección, motivación, capacitación de Recursos Humanos				
* Abastecimiento	Investigación de técnicas, asesoría agroindustrial	Investigación de nuevas preferencias, clientes	Investigación de nuevos competidores y nuevos mecanismos con miras a la exportación		Investigación y Desarrollo de mecanismos de comunicación internos y externos
	Servicio de asesoría	Compra / adquisición	Servicio de transporte terceros y/o propios	Servicio de publicidad	Servicio de atención, recomendaciones y buenas relaciones
	<u>Logística de entrada</u> <ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones de costo, atención, mantenimiento del productor. • Búsqueda de información de nuevas alternativas de producción, vínculos, etc. • Actividades básicas relacionadas a la producción • Actividades básicas relacionadas al ingreso de activos 	<u>Operaciones</u> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación • Control de calidad • Programación de la distribución • Empaquetado y embolsado • Codificado. 	<u>Logística de Salida</u> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución a los puntos de venta 	<u>Mercadeo y Ventas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Publicidad • Selección de canales • Elaboración de Base de Datos de clientes 	<u>Servicio al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de ventas • Flujo información • Comunicación de cambios