

# MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

## Plan Operativo del Producto POP

### HOLANTAO



### Región Ayacucho



Octubre – 2005

## Índice

### Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región Ayacucho

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. PLAN OPERATIVO DEL HOLANTAO .....	4
2.1. Diamante de la Competitividad del Holantao .....	4
2.2. Análisis FODA .....	18
2.3. Visión .....	19
2.4. Valores.....	19
2.5. Objetivos Estratégicos.....	20
2.6. Matriz del Plan Operativo del Holantao .....	21

## **1. INTRODUCCIÓN**

El PERX es un instrumento de gestión cuyo propósito es mejorar la productividad y competitividad de la producción regional y nacional para alcanzar una eficaz penetración en los mercados externos, por lo cual los resultados obtenidos a través de este análisis son de carácter general, es decir obedecen a la realidad competitiva de toda la región. De esta forma, se define las políticas, objetivos y acciones que permitan mejorar las condiciones exportadoras de las regiones.

Los Planes Operativos por Productos (POP) constituyen una herramienta estratégica que define acciones específicas por parte del sector público y privado destinadas a desarrollar la actividad exportadora del producto seleccionado (inicio en la exportación, incrementar los volúmenes exportados y mejorar la calidad de los mismos), por lo tanto difiere del PERX en que se centra en temas más concretos.

Durante el desarrollo del proyecto se identificó, a través de entrevistas, documentos e información de la región, una serie de productos con gran potencial exportador; dentro de los cuales podemos citar a la tara, holantao, artesanías, café y truchas; que forman parte de la canasta exportadora regional. En el presente documento se presentan los POP's de los tres primeros productos con un doble propósito: definir una serie de acciones para incrementar la oferta exportable y plantear una metodología de trabajo para otros productos de la región.

## **2. PLAN OPERATIVO DEL HOLANTAO**

### **2.1. Diamante de la Competitividad del Holantao**

El holantao, conocido comúnmente como arveja china, snow pea, chinnese pea, sugar pea, sno pea, cuyo nombre científico es *Pisum Sativum* var. *Macrocarpum*, es una arveja originaria del Asia Central. Se trata de una planta trepadora herbácea que alcanza una altura de 2 metros. El fruto es una vaina aplanada comestible, de color verde esmeralda de 5 a 8 centímetros de longitud, que inicia su producción aproximadamente a los 60 días de su germinación. Se consume fresco o en conserva, siendo utilizado en los platos de la cocina oriental.

Esta es una especie de cultivo importante para la economía de muchas familias campesinas, la cual en los últimos años viene considerándose como una alternativa de desarrollo económico por estas, debido a su comercialización. La cual va principalmente dirigida a los Estados Unidos y a países que cuentan con un gran número de inmigrantes orientales.

## DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD HOLANTAO - AYACUCHO

### GOBIERNO:

- + Gobierno central con sesgo exportador.
- + Políticas y medidas claras para impulsar el comercio internacional en todos los sectores
- + La Región Ayacucho cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado Regional y un Plan de competitividad
- + Interés del Gobierno Regional para apoyar e impulsar el CERX, así como aplicar el Perx y el POP del holantao.
- + ATPDEA. ACE con Chile, SGP con la UE
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio
- + Acuerdos comerciales internacionales vigentes Can, Aladi, Unión Europea.
- + Inestabilidad de instituciones del sector agrario.
- Falta de infraestructura de promoción de exportaciones.
- Gobierno Regional cuenta con limitados recursos económicos.

### CONDICIONES DE LOS FACTORES:

#### Básicos

- + Ubicación geográfica
- + Condiciones climáticas favorables para el cultivo del holantao
- + Suelos aptos para el cultivo del holantao
- + Diversos pisos ecológicos y ecosistema.
- + Disponibilidad de recursos naturales
- + Trabajo de recolección
- + Trabajo de recolección y envasado realizado por mujeres
- Recurso hídrico mal utilizado.

**ALTO**

#### Avanzados

- + Infraestructura de riego disponible
- + Carretera hacia la costa en excelentes condiciones.
- +/- Abundancia de mano de obra no tecnificada.
- Deficiente infraestructura vial en el interior.
- Deficiente desarrollo tecnológico.
- Desconocimiento del manejo del cultivo
- Escasa formación del productor
- Limitado acceso a financiamiento
- Escasa investigación e innovación.
- Altos niveles de pobreza

**BAJO**

### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD:

- Muchos pequeños productores. Cadenas productivas desarticuladas.
- Productores con actitud positiva al cambio
- Desconfianza entre los productores. Egoísmo
- Productor experimentado
- Informalidad
- Poco grado de asociatividad
- Poco desarrollo empresarial/falta de enfoque estratégico
- Alto costo de producción
- Visión cortoplacista de los empresarios.
- Temor a invertir y arriesgar
- Competencia poco exigente
- Liderazgo existente

- No hay una cultura exportadora
- Falta de articulación comercial.

**BAJO**

### CONDICIONES DE LA DEMANDA:

- + Incipiente Oferta exportable pero reconocida a nivel internacional.
- + Crecimiento de las exportaciones peruanas.
- + Demanda externa exigente y abundante.
- + Producto ayacuchano satisface exigencias del mercado internacional.
- + Crecimiento constante de la demanda.
- + Presencia en mercados externos.
- + Existencia de empresas exportadoras.
- Demanda nacional poco exigente.
- Competencia internacional exigente.

**ALTO**

### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:

- + Servicio de transporte medianamente desarrollado e informal
- + Presencia de ONGs que impulsan el desarrollo productivo de la región. Instituciones apoyan el cultivo.
- + Existen programas de cooperación técnica
- + Proveedores de insumos competitivos
- Servicios de capacitación escasos.
- Escasa oferta de servicios logísticos
- Existen condiciones adecuadas
- Potencial turístico explotable y en crecimiento.
- Dificultades para acceder al crédito
- Deficiente servicio de transporte
- Poca colaboración por parte de la Universidad

**MEDIO/BAJO**



**a) Condiciones de los factores<sup>1</sup>**

**Factores Básicos**

Para el caso específico del holantao, las condiciones favorables del clima y las posibilidades que ofrecen los recursos naturales de Ayacucho permiten la obtención de productos de óptima calidad para los mercados internacionales. A pesar de contar con esta ventaja, no existe una identificación de la totalidad de zonas potenciales para su producción.

Este cultivo permite el uso de mano de obra intensiva, generando empleo a un gran número de agricultores, lo que constituye una importante alternativa de ingresos para un sector con escasa capacidad económica. Cabe mencionar que las características del cultivo han conllevado al empleo generalizado de mano de obra femenina. Su habilidad y delicadeza, permiten un mejor trabajo de recolección y empaque.

La arveja china, también conocida como holantao en nuestro mercado, se caracteriza por ser una hortaliza con una alta concentración de vitamina C. Estudios revisados confirman que en 35 onzas de este producto encontramos 42 calorías (menos que en una arveja común) y 50% de la cantidad recomendada de consumo diario de vitamina C (70% más de lo que se encuentra en una arveja común).

La mayoría de productores que se están dedicando a este cultivo anteriormente realizaban actividades agropecuarias de subsistencia no diversificada, con un excesivo fraccionamiento de las unidades dedicadas al agro, características comunes a dicha actividad en la región.

---

<sup>1</sup> Los factores de producción son clasificados en básicos y avanzados. Los básicos son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.

El poco uso de modelos asociativos y la poca incursión en cultivos alternativos como el holantao, constituyen limitaciones para un mayor desarrollo del mismo por cuanto no se genera la oferta que podrían requerir los mercados internacionales.

### **Factores Avanzados**

El sector de microempresas rurales y urbanas tiene necesidades muy grandes de asistencia técnica integral y de acceso a financiamiento adecuado de tal manera que puedan competir en los actuales mercados globalizados. Asimismo, es conveniente que estas unidades en pequeña escala puedan organizarse mejor, ya sea de manera horizontal, en asociaciones o grupos, y/o de manera vertical, tanto con los proveedores/productores de las materias primas como con empresas de mayor tamaño o escala

Respecto al nivel educativo de la región, la formación del personal técnico en las zonas de producción es bastante reducida, lo cual dificulta toda actividad de transferencia de tecnología que se pueda realizar.

Podemos indicar que el recurso humano de la región no cuenta - en general - con capacitación técnica que permita una mejora en los procesos de cosecha y post cosecha (etapa crítica dentro del proceso de exportación), situación que no afecta de manera considerable el cultivo del holantao. Sin embargo, sí es necesario una mayor capacitación en gestión al productor, dirigida a mejorar sus costos, gerencia y procesos que le permita lograr mejores acuerdos comerciales tanto con otros productores, clientes y proveedores.

Si bien los resultados del cultivo de holantao hasta la fecha arrojan un saldo positivo, durante el periodo en que se introdujo, los productores sufrieron pérdidas debido a la falta de conocimientos y técnicas inadecuadas para su siembra, cosecha y procesamiento.

Como en la mayoría de cultivos desarrollados en la región, el holantao necesita mejorar su productividad, adoptando buenas prácticas de cultivo entre los productores, orientándolos a conseguir oportunidades de negocios sostenibles en el tiempo.

Asimismo es necesaria la implementación de viveros y plantaciones, así como un adecuado manejo agronómico de los cultivos con sistemas de riego, cosecha y mantenimiento de las plantas con tecnología de avanzada.

### **b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>2</sup>**

El holantao es un producto con alta demanda en los mercados internacionales y una buena parte de nuestra producción se comercializa al interior del país. Sin embargo, teniendo en cuenta el tamaño del mercado internacional y desarrollando conceptos del comercio internacional, consideramos que no existe competencia en la región ni en otras regiones en las que se produce el holantao. Los productores nacionales, internamente, no ofrecen el producto al mercado nacional con un valor agregado que obligue a la producción regional a esforzarse a ser más competitivos. Esa es una de las principales razones por las cuales salir al exterior resulta muy difícil para nuestros productores en general porque el nivel de competencia nacional no los obliga a destacarse con mayores atributos que les permitan alcanzar niveles de competitividad que sí muestran y exigen otros mercados.

El trabajo de los productores y exportadores de holantao, debe orientarse a posicionar este producto en los mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos y Europa.

### **c) Condiciones de la demanda<sup>3</sup>**

---

<sup>2</sup> Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

<sup>3</sup> Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

Por condiciones de la demanda se entiende el tamaño, la composición, el nivel de crecimiento y el grado de interrelación existente en el mercado interno, lo cual, en conjunto, se convierten en factores importantes para alcanzar ser competitivos dentro de una economía.

Las empresas llegan a ser competitivas, cuando en sus mercados, los compradores son exigentes. Un sistema que carece de este régimen importante, va a carecer de empresas interesadas en generar cambios innovadores. Será la demanda la que obligue a las empresas a ser cada vez más competitivas.

Las exportaciones peruanas de holantao o arveja china, están registradas al amparo de la sub-partida nacional No. 0708.10.00.00, la cual incluye en su interior a todas las variedades de arvejas. Como se podrá apreciar en los siguientes cuadros, la tendencia de exportaciones de estos productos, ha ido creciendo, en el transcurso de los años, salvo las exportaciones del año 2001 que disminuyeron en casi 17% comparando estas cifras con las del 2000.

Nuestras exportaciones de arvejas crecieron casi 70% en el 2004, comparando los despachos con los valores de exportación del año anterior, lo cual implica un crecimiento significativo de las exportaciones de estos productos. Estas han mantenido un crecimiento promedio superior al 35% por año.

Las exportaciones de arvejas peruanas, incluyendo el holantao, tienen un mercado específico en los Estados Unidos, primer importador de este cultivo que acaparó el 84% de la totalidad exportada con más de US\$ 5.4 millones durante el 2004.

## POP's - Ayacucho

**País destino según sub partida arancelaria**  
**0708.10.00.00 arvejas (Pisum sativum), frescas o refrigeradas**

<b>PAISES</b>	<b>2000 FOB US\$</b>	<b>2001 FOB US\$</b>	<b>2002 FOB US\$</b>	<b>2003 FOB US\$</b>	<b>2004 FOB US\$</b>	<b>Participación %</b>
ESTADOS UNIDOS	2,159,606	1,810,439	2,835,930	3,330,493	5,402,038	84.06
REINO UNIDO	4,204	14,690	26,442	167,311	485,718	7.56
PAISES BAJOS	1,476	804	88,312	228,576	357,174	5.56
ESPAÑA	-	-	38,647	28,192	75,579	1.18
SUECIA	-	-	-	-	54,024	0.84
ALEMANIA	2,880	-	-	-	28,057	0.44
CANADA	2,281	4,750	-	20,285	19,226	0.30
FRANCIA	3,060	-	-	5,332	2,616	0.04
IRLANDA (EIRE)	-	-	-	13,965	2,302	0.04
CHILE	-	-	-	-	20	0.00
BAHAMAS	4,420	-	-	-	-	0.00
OTROS	16,321	150	-	-	-	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,194,248</b>	<b>1,830,833</b>	<b>2,989,331</b>	<b>3,794,155</b>	<b>6,426,753</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Como podemos apreciar, durante el año 2004, el principal exportador nacional de arvejas fue Agrícola Vinasol S.A. que ocupó el 21.89% del total de nuestras exportaciones. Lo siguen en importancia Green Vegetables y Flowers S.A.C. e Intipa Flower Export Import S.A.C., quienes se están encargando de desarrollar la oferta exportable ayacuchana hacia los mercados internacionales, especialmente el norteamericano.

**Principales empresas exportadoras  
0708.10.00.00 Arvejas (Pisum Sativum) frescas o refrigeradas  
2004**

<b>Ord.</b>	<b>Empresa</b>	<b>FOB US\$</b>	<b>%Part.</b>
1	AGRICOLA VINASOL S.A.	1,406,292	21.89
2	GREEN VEGETABLES Y FLOWERS SAC	1,363,851	21.23
3	INTIPA FLOWER EXPORT IMPORT S.A.C	1,044,049	16.25
4	INKA PACK S.A.C.	982,465	15.29
5	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	517,126	8.05
6	ATHOS SOCIEDAD ANONIMA	426,585	6.64
7	INKA TRAILS S. A. C.	193,228	3.01
8	GROWTH PACK PIRUA S.A.	157,854	2.46
9	A & L EXPORTACIONES Y SERVICIOS S.A.C.	111,900	1.74
10	INCA FRUT SA	93,991	1.46
11	OTROS	126,238	1.97
<b>Total</b>		<b>6,423,579</b>	<b>100</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Junto con Inka Pack SAC, son cuatro las empresas peruanas que exportan el 75% del total exportado durante ese año.

Nuestro principal competidor a nivel internacional es Guatemala, país que con mucha experiencia en este cultivo se han convertido en los primeros exportadores de arvejas del mundo con una participación en el año 2003 de 11.48% del mercado y cerca de US\$ 14 millones colocados en distintos mercados. El crecimiento de las exportaciones del mencionado país en ese año fue de 42%, comparado con lo exportado en el 2002 y, desde 1999 hasta el 2003, su crecimiento promedio ha sido de 11%.

## POP's - Ayacucho

Principales países exportadores				
Producto : 070810 guisantes o arvejas frescas o refrigeradas				
Países Exportadores	Total exportado en 2003, en miles de US\$	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
Guatemala	13,687	11	42	11.48
Países Bajos	11,608	22	45	9.74
China	10,912	28	47	9.15
Francia	10,503	9	132	8.81
Kenya	7,905	114	43	6.63
Zimbabwe	7,766	-15	28	6.51
España	7,695	6	19	6.46
Estados Unidos de	6,946	-10	-15	5.83
Reino Unido	5,836	36	-9	4.90
México	4,873	-8	-31	4.09
Tanzanía, Rep.	4,368	102	44	3.66
Perú	3,800	21	26	3.19
Bélgica	3,755	17	115	3.15
Otros	19,555			16.40
<b>Export. Mundo</b>	<b>119,209</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: CCI - COMTRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Siguen en importancia Holanda como comercializador de alimentos en Europa, con una exportación total de US\$ 11.6 millones cubriendo el 9.74% del total de las exportaciones mundiales en ese año, creciendo 45% entre el 2002 y el 2003, con una tasa de crecimiento promedio de 22% anuales entre el año 1999 y el 2003.

China es otro exportador importante de este producto. País que lo extendió por el mundo y que exporta cerca de US\$ 11 millones que constituye el 9.15% del mercado exportador. Su crecimiento fue de 47% en el último año estudiado y mantiene un crecimiento anual promedio de 28%.

Las cifras estadísticas internacionales ubican al Perú dentro de los primeros 12 exportadores mundiales de arvejas, como puede apreciarse en el siguiente cuadro, abarcando el 3.19% del total exportado en el año 2003. Cabe resaltar que, al igual que muchos países que comercializan este producto, las exportaciones peruanas aumentaron 26% entre le 2002 y 2003, manteniendo un crecimiento promedio en los últimos años de 21%

Las operaciones de exportación de arvejas en el mundo, han mantenido un crecimiento constante, entre el 2002 y 2003 fue de 24%, con un total de US\$

## POP's - Ayacucho

119 millones comercializados a nivel mundial. Desde 1999 hasta el 2003, las cifras porcentuales de crecimiento promedio alcanzan el 24%, lo cual debe ser de mucho interés para los productores ayacuchanos y peruanos en general que con una adecuada estrategia de mercados y el fortalecimiento de la oferta y a través (por ejemplo) de la conformación de asociaciones, les permitirá incrementar el volumen exportador.

Las importaciones de arvejas a nivel mundial, alcanzaron los US\$ 183 millones, con un crecimiento promedio anual de 1%, habiéndose incrementado las compras internacionales entre el 2002 y el 2003 en 17%.

<b>Principales países importadores</b>				
<b>Producto : 070810 guisantes o arvejas frescas o refrigeradas</b>				
Países Importadores	Total importado en 2003, en miles de US\$	Crecimiento anual en valor entre 1999 2003, %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Participación en las importaciones mundiales, %
Bélgica	27,849	12	35	15.22
Reino Unido	26,406	-11	37	14.43
Estados	24,181	6	8	13.22
Países Bajos	23,288	17	40	12.73
Japón	17,580	-17	-3	9.61
Otros	63,635			34.78
<b>Importaciones</b>				
Mundiales	182,939	1	17	100

Fuente: CCI - COMTRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

El principal importador durante el año 2003 ha sido Bélgica, con casi US\$ 28 millones importados y abarcando el 15% del total de importaciones mundiales. Este país incrementó sus compras en 34% (2002 – 2003) y mantuvo un crecimiento promedio de 12%. El segundo importador ha sido el Reino Unido que abarcó en el año 2003 un 14% del mercado y con un aumento en sus importaciones de 37% en el último año registrado.

Estados Unidos es un mercado bastante importante para el Perú, pues hacia allá se dirige la producción de nuestro hortaliza. Este país fue el tercer importador a nivel mundial, habiendo comprado casi US\$ 24 millones ese año y el 13% de las importaciones mundiales, creció 8% el 2003 y mantiene una tasa

de crecimiento promedio anual de 6%. Asimismo produce y consume holantao. California, Texas y Virginia, son tres Estados en los que se concentra la producción en este país, siendo California el líder en la producción interna.

Guatemala es el principal proveedor de los Estados Unidos, con exportaciones durante todo el año. Lo sigue en importancia México, que de manera similar exporta durante todo el año. Estados Unidos también importa holantao desde Canadá, Holanda y Perú.

Cabe señalar que la demanda de este producto podría explicarse por los hábitos alimenticios de los inmigrantes asiáticos y aquellos consumidores que prefieren productos saludables lo cual constituye un segmento de mercado muy importante a nivel mundial.

En Europa el holantao es un vegetal ampliamente conocido, a pesar que, al igual que en Estados Unidos, el consumo de este vegetal es mayor en el segmento del mercado de residentes de origen asiático, así como en restaurantes. Los principales proveedores de Europa son los países africanos, como Zimbabwe, Kenya y Zambia, aunque Guatemala también exporta hacia esos destinos.

### **d) Industrias relacionadas y de apoyo<sup>4</sup>**

Ayacucho cuenta con diferentes organizaciones que brindan servicios al productor de holantao. Uno de ellos el Proyecto PRA que ha sido el promotor de este cultivo en la región. Sin embargo, de información recogida en la visita y por entrevistas realizadas se ha percibido que estos servicios no están integrados aún a una cadena productiva y se brindan de manera desorganizada y poco competitiva. Por ello sería recomendable la organización de las empresas proveedoras de servicios a la cadena productiva del holantao.

---

<sup>4</sup> En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

Asimismo es importante el contar con proveedores de bienes y servicios adecuados para este cultivo en la región.

Un proveedor competitivo se hará presente con la provisión de insumos de manera eficiente, en el tiempo adecuado y con costos convenientes para ambas partes. Es importante considerar que el tener proveedores cercanos influye en el resultado de las operaciones de una empresa y sirve para fortalecer los vínculos en la cadena de valor.

Al igual que en otras realidades de nuestro país, en Ayacucho no existen sectores que se beneficien de una interacción competitiva con sectores relacionados y de apoyo. La mayoría de actividades económicas se desarrollan de forma aislada sin ningún tipo de complemento ni trabajo para alcanzar un objetivo en común.

En cuanto al transporte debemos destacar que, en términos generales, el problema del parque automotor de vehículos de carga se caracteriza por el predominio de unidades antiguas, que sobrepasan los 10 y 15 años, lo cual no sólo genera sobrecostos a los productores y exportadores sino que no están habilitados para el traslado de este tipo de cultivos.

Otro problema detectado es el alto porcentaje de camiones sin carga en el tránsito dentro de la región, lo que supone entre un 50 y un 80 por ciento de viajes de retorno vacíos. Esto es ocasionado en la mayoría de los casos, por la difícil y compleja estructura comercial de la región, que les impide o dificulta la obtención de cargas de retorno. Esto incrementa inevitablemente el costo del transporte.

Respecto al acceso al crédito y financiamiento existen una serie de instituciones que brindan estos servicios. En este caso si bien no existen créditos directos para el productor, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, así como la Caja Municipal de Ica, tienen líneas de crédito de libre disponibilidad, pudiendo acceder a ellos quienes reúnan las

condiciones para ser sujetos de crédito, destinando estos ingresos a la producción y comercialización de este cultivo.

Para el caso específico de la exportación, la región carece de instrumentos básicos para promover el desarrollo exportador. Principalmente, hace falta capacitar y promover el uso en los diversos medios de acceso a información de mercados, conocimiento sobre la importancia de la actividad exportadora, oportunidades de capacitación efectiva y eficiente en temas vinculados al comercio internacional y gestión empresarial, ello aunado a una plataforma institucional con recursos adecuados que permitan fomentar las exportaciones regionales, entre otros.

#### **e) Gobierno y casualidad<sup>5</sup>**

##### **Gobierno**

Desde el punto de vista del modelo competitivo de Porter, el Estado debe proporcionar todo un marco adecuado para promover que las empresas sean competitivas.

Para que crezca un sector competitivo la actividad del Gobierno debe dirigir sus esfuerzos a alentar y elevar las aspiraciones de las empresas. Su actuación debe concretarse en generar marcos legales apropiados a fomentar y apoyar la competitividad de las empresas, infraestructura básica, estabilidad jurídica, eliminación de barreras burocráticas entre otros. Las políticas gubernamentales de éxito son las que generan un ambiente en el cual las empresas pueden alcanzar niveles competitivos.

La actual vigencia del ATPDEA, producto de las negociaciones del Gobierno Peruano, y el Sistema General de Preferencias Andino, permiten que los derivados del holantao, ingresen al mercado de los Estados Unidos y la Unión Europea, sin el pago de derechos arancelarios a la importación.

---

<sup>5</sup> Según Porter, los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de una nación o actividad económica se complementan con dos elementos adicionales: La influencia del "gobierno" y las incidencias del entorno denominadas "casualidad".

Un aspecto donde es importante la participación del Gobierno es en el apoyo y prevención de plagas que puedan afectar al holantao. Buena información y capacitación a los agricultores por parte de las autoridades competentes permitirán no sólo un mejor cultivo sino también evitar el uso de pesticidas que dañan y afectan al medio ambiente y con ello la sostenibilidad de la actividad en la región.

Finalmente recomendamos que el Gobierno Regional promueva a través del CERX la conformación de una asociación que congregue a los productores de holantao, exportadores y entidades de cooperación técnica que vienen trabajando en Ayacucho, con el objetivo de mejorar el cultivo, su manejo y orientar la producción hacia mejores mercados de comercialización.

### **Casualidad**

Los acontecimientos circunstanciales definitivamente pueden influenciar sobre la ventaja competitiva de las empresas. Consideraremos casual a aquellos acontecimientos completamente ajenos a la gestión de un Estado o sobre aquellos hechos sobre los cuales las empresas o el Gobierno no tienen mayor injerencia.

Es innegable que los factores climáticos afectan la actividad productiva del holantao, la disponibilidad de agua para un correcto rendimiento de las plantas, dependerá de las condiciones del clima. Una variación considerable de estas condiciones, la presencia del fenómeno de El Niño tendría un impacto probablemente negativo sino se toman las previsiones del caso.

La elevación de los costos de producción en el exterior ha generado una oportunidad para competir en los mercados internacionales de algunos bienes con potencial exportador en la región. El aumento de la demanda internacional, especialmente de los sectores del mercado especializados en el consumo de este producto, ocasionará que los productores en la región cuenten con mayores posibilidades de incrementar sus exportaciones, siempre que

mantengan una producción competitiva acorde con las ofertas provenientes de nuestros competidores y las exigencias del mercado mundial.

Complementando el análisis de competitividad realizado, en la siguiente sección se presenta el análisis FODA desarrollado por los actores regionales en el Taller de Diseño y Elaboración del PERX de Ayacucho.

## **2.2. Análisis FODA**

Resultados del análisis FODA obtenido a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 15, 16 y 17 de mayo del 2005 en Ayacucho y validado el día 17 de agosto por los actores regionales.

Fortalezas
F1. Productores experimentados.
F2. Disponibilidad de infraestructura de riego.
F3. Los suelos aptos para la producción del Holantao.
F4. La región cuenta con zonas de clima favorable para el cultivo del holantao.
F5. Liderazgo capaz de enfrentar desafíos que requieren soluciones innovadoras.
F6. El producto satisface el exigente nivel de calidad requerido por el mercado internacional.
F7. El cultivo del holantao en Ayacucho cuenta con el apoyo de varias instituciones que apuestan a su favor.

Debilidades
D1. Dificultades para acceder a créditos.
D2. El minifundio.
D3. La actitud egoísta de muchos productores. Falta de asociatividad.
D4. Deficiente infraestructura vial.
D5. Desconocimiento de los mercados de destino.
D6. Desconocimiento del manejo del cultivo.
D7. Inadecuada gestión del recurso hídrico.
D8. Inacción de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
D9. Inestabilidad de las instituciones del sector agrario.

Oportunidades
O1. Hay una importante demanda en el mercado exterior.
O2. La firma de TLC con EEUU, participación peruana en MERCOSUR.
O3. Crecimiento del mercado dentro de la Comunidad Andina de Naciones.
O4. Incremento de los costos de producción en otros países exportadores del

holantao.

#### **Amenazas**

- A1. El asistencialismo en el campo.
- A2. Las políticas agrarias que desincentivan al productor.
- A3. Los cambios de políticas de exportación.
- A4. Las inclemencias climáticas.
- A5. Tratados de Libre Comercio mal negociados.
- A6. Eliminación de las preferencias arancelarias en los mercados de destinos de las exportaciones de holantao.

### **2.3. Visión**

“Somos la región más importante del país en la producción y exportación de holantao y otros productos hortofrutícolas. Tenemos productos de alta calidad y productividad, con empaques modernos y conectados al mercado exterior competitivamente, generando ingresos a la región y al país”.

### **2.4. Valores**

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo que participó en el taller para elaborar el PERX, los que constituyen la plataforma de valores compartidos, entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región Ayacucho, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados.

#### **Competitividad**

Es la búsqueda permanente de un nivel de desempeño similar o superior al de los competidores de manera de contar siempre con las preferencias de los consumidores.

#### **Asociatividad**

Se entiende como la activa intervención de los actores en un proceso incluyente y de cooperación para lograr volúmenes y condiciones de producción que les permita exportar y constituirse en protagonistas de su propio desarrollo.

### **Responsabilidad**

Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.

### **Liderazgo**

Se define como la conducción o dirección de un grupo social hacia el logro de objetivos comunes. Es la influencia que ejerce una persona en un proceso de comunicación, involucrando a otras en el logro de una o varias metas. Líder es la persona emprendedora, con iniciativa y la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, desarrollando la capacidad de conducir equipos de trabajo eficientes

### **Identidad**

Equivale a la identificación con la visión exportadora regional, traducida en una actitud positiva y constructiva.

#### **2.5. *Objetivos estratégicos***

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta consolidada, con valor agregado, de alta calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Consolidar al holantao ayacuchano en el mercado externo a partir de sus virtudes intrínsecas.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	Contar con una mejor infraestructura básica y de servicios de apoyo a la exportación.

## 2.6. Matriz del Plan Operativo del Holantao

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta consolidada, con valor agregado, de alta calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Fortalecer la cadena productiva del holantao.				
<b>Indicador de logro:</b>	Cadena productiva del holantao fortalecida.			
<b>Indicador de avance:</b>	Elaboración de planes anuales de producción en un horizonte de 5 años.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover la asociatividad y formalización de los productores de holantao en Ayacucho.	Formalizar, organizar e integrar a los productores en asociaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 se logran formalizar y organizar a los productores en 4 organizaciones.</li> <li>A fines de 2006 se ha organizado un encuentro regional del holantao.</li> </ul>	<b>CERX</b> <b>Proyecto PRA</b> <b>Cooperación Técnica Belga</b> DRA MINAG INIA PRODUCE Gobierno Regional Organizaciones de productores
T2	Capacitar en gestión empresarial.	Mejorar las habilidades empresariales del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios del 2006 se ha capacitado a 40 productores.</li> <li>En el 2006 se realizan dos eventos de participación con 60 productores y dos organizaciones involucradas.</li> <li>A mediados de 2008 los empresarios del sector aplican herramientas modernas de gestión.</li> </ul>	<b>Servicio Holandés de</b> <b>Cooperación al Desarrollo</b> <b>MINCETUR</b> <b>CERX</b> <b>MINAG</b> <b>PROMPYME</b> Organizaciones de productores Gremios empresariales Ministerio de Trabajo
T3	Elaborar un plan de desarrollo del holantao a mediano plazo.	Desarrollar una gestión de largo plazo a partir de planes anuales de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios del 2005 se ha elaborado un plan anual de producción para el 2006 y se tiene proyección para los siguientes años.</li> <li>A mediados de 2006 se ha elaborado un plan de producción con un horizonte de cinco años.</li> <li>A partir de 2007, el plan de producción se utiliza como herramienta de gestión de la</li> </ul>	Proyecto PRA Gobierno Regional MINCETUR  <b>CERX</b> MINAG

## POP's - Ayacucho

---

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta consolidada, con valor agregado, de alta calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Fortalecer la cadena productiva del holantao.				
<b>Indicador de logro:</b>	Cadena productiva del holantao fortalecida.			
<b>Indicador de avance:</b>	Elaboración de planes anuales de producción en un horizonte de 5 años.			
<b>TAREAS</b>		<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
			cadena productiva del holantao.	Cooperación Técnica Belga Asociaciones de productores

Nota: En todas las matrices se ha subrayado al responsable principal de la tarea.

POP's - Ayacucho

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta consolidada, con valor agregado, de alta calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Desarrollar tecnología de producción agrícola apropiada y óptima.				
<b>Indicador de logro:</b>		Implementación de buenas prácticas de cultivo del hortalao.		
<b>Indicador de avance:</b>		Contar con un manual de buenas prácticas de cultivo del hortalao.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Identificar las zonas potenciales para la producción de hortalao en Ayacucho.	Contar con un plan de ordenamiento territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer trimestre del 2006 se cuenta con el plan de ordenamiento territorial.</li> <li>A partir del segundo trimestre del 2006 se promueve el cultivo de hortalao en las tierras ayacuchanas favorables para ese cultivo.</li> </ul>	<b>ASPROA</b> MINAG – Dirección Regional Gobierno regional
T2	Ejecutar programas de investigación en temas críticos del cultivo.	Desarrollar tecnologías de cultivo adecuadas a la región	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados del 2006 se identifican los problemas en el cultivo.</li> <li>En el segundo semestre del 2006 se implementan nuevas técnicas de cultivo del hortalao.</li> <li>A finales de 2008 utilización de dichas técnicas por los productores.</li> </ul>	<b>ASPROA</b> <b>Universidades</b> Gremios ONG's. MINCETUR DIRCETUR
T3	Difundir las buenas prácticas agrícolas.	Mejorar la productividad mediante la adopción de buenas prácticas por los actores de la cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se tiene un manual de buenas prácticas a implementar en la cadena productiva del hortalao.</li> <li>Al 2007 se ha capacitado al 80% de los actores de la cadena en las buenas prácticas de cultivo del hortalao.</li> </ul>	<b>ASPROA</b> <b>MINAG/DPA</b> Cámara de Comercio MINCETUR Gobierno regional Gremios de productores

## POP's - Ayacucho

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta consolidada, con valor agregado, de alta calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Mejorar la calidad del producto.				
<b>Indicador de logro:</b>	El productor ayacuchano de holantao está capacitado en modernas técnicas de producción.			
<b>Indicador de avance:</b>	Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel regional.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Capacitar la mano de obra en la cosecha y post cosecha incrementando su eficiencia.	Reducir la merma desde campo a empaque a menos del 5% total	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se realiza un diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación en el cultivo del holantao en Ayacucho.</li> <li>A mediados de 2008 el 80% de los productores y la mano de obra han sido capacitados en técnicas modernas de producción del holantao.</li> </ul>	<b>ASPROA</b> Cooperación Técnica Belga MINCETUR MINAG CERX INIA PRODUCE
T2	Implementar sistemas de aseguramiento de la calidad del holantao ayacuchano.	Contar con HACCP e ISO y el uso de buenas prácticas de post cosecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2007 los empresarios han sido capacitados en ISO y HACCP.</li> <li>A fines de 2008 se ha contratado una empresa para implementar HACCP en empresas del sector.</li> <li>A fines de 2010 las empresas tienen certificación ISO.</li> </ul>	<b>ASPROA</b> Cooperación Técnica Belga <b>DIRCETUR</b> PROMPEX MINAG Gremios empresariales Organizaciones de productores

POP's - Ayacucho

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Consolidar al holantao ayacuchano en el mercado externo a partir de sus virtudes intrínsecas.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Desarrollar un plan de marketing al exterior.				
<b>Indicador de logro:</b>		Mayor participación del holantao ayacuchano en el mercado internacional.		
<b>Indicador de avance:</b>		Identificación de socios comerciales en el exterior		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Establecer socios importadores estratégicos.	Contar con puntos de distribución en USA y Europa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2006 se han identificado seis socios potenciales.</li> <li>• A fines de 2007 se ha firmado tres acuerdos comerciales.</li> </ul>	Cooperación Técnica Belga <u>Proyecto PRA</u> <b>PROMPEX</b> DIRCETUR Empresas productoras y exportadoras Gremios empresariales PRA
T2	Promover la participación de los productores ayacuchanos de holantao en ferias internacionales.	Consolidar la presencia del holantao regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la primera feria de un mercado priorizado al 2007.</li> <li>• Participación anual a partir del 2008.</li> </ul>	Cooperación Técnica Belga Proyecto PRA <b>PROMPEX</b> DIRCETUR Empresas productoras y exportadoras Gremios empresariales PRA

POP's - Ayacucho

---

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Contar con una mejor infraestructura básica y de servicios de apoyo a la exportación.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Fomentar esquemas de financiamiento para incrementar la disponibilidad de líneas de crédito.				
<b>Indicador de logro:</b>		Diversificar las fuentes de financiamiento.		
<b>Indicador de avance:</b>		A fines de 2008 las instituciones financieras han creado nuevas líneas de crédito para los productores y exportadores.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Crear un fondo de financiamiento para productores con tasas preferenciales.	Asegurar la disponibilidad de líneas de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2006 una entidad crediticia ofrece líneas de crédito para exportadores.</li> <li>• A fines de 2006 COFIDE expande su cobertura crediticia a empresas exportadoras.</li> <li>• A mediados del 2007 COFIDE se instala en Ayacucho y expande su cobertura crediticia a empresas exportadoras.</li> </ul>	<p><b>CERX</b> Gremios empresariales Instituciones financieras</p> <p><b>ONGs</b> COFIDE Cooperación bilateral y multilateral</p>

POP's - Ayacucho

---

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Contar con una mejor infraestructura básica y de servicios de apoyo a la exportación.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Determinar los requerimientos de infraestructura respecto de las zonas de producción.				
<b>Indicador de logro:</b>	Puesta en marcha de proyectos de mejoramiento de la infraestructura en vías de comunicación y regadío.			
<b>Indicador de avance:</b>	Plan de inversión en ejecución			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Identificar los requerimientos de infraestructura de riego para las zonas de producción e implementarlos.	Contar con infraestructura de riego tecnificada en todas las áreas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se cuenta con información detallada de requerimientos de infraestructura de agua en la región.</li> <li>Al 2007 se tiene un plan de inversión en infraestructura de regadío.</li> <li>Al 2008 se inicia la implementación del plan de mejoramiento de la infraestructura en regadíos</li> </ul>	Cooperación Técnica Belga MINAG Gobierno Regional CERX Asociaciones de productores Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

## POP's - Ayacucho

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Contar con una mejor infraestructura básica y de servicios de apoyo a la exportación.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Mejoramiento de las condiciones externas a la producción.				
<b>Indicador de logro:</b>		Productores cuentan con el apoyo de servicios especializados para mejorar su producción.		
<b>Indicador de avance:</b>		En el 2007 se establece el primer centro de acopio en zonas de producción.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar una red de centros de acopio en las zonas de producción.	Contar con módulos de acopio por zonas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2007 se han establecido 2 centros de acopio en zonas de producción.</li> <li>A fines de 2009 se ha completado la red de centros de acopio.</li> </ul>	ASPROA Gobierno Regional MINCETUR  <b>Gremios de Productores</b> ONGs
T2	Evaluar y fortalecer la experiencia del DCA en la Caja Rural como seguro agrario.	Contar con un seguro agrario que proteja a los productores del riesgo climático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados del 2006 se tiene un informe sobre experiencia del DCA en Caja Rural de Ayacucho, como seguro para los agricultores.</li> <li>En función a este informe extender y replicar esta experiencia en holantao.</li> </ul>	ASPROA CERX Gobierno Regional Asociación de productores Proyecto PRA
T3	Fortalecer el mercado existente de los servicios de empaque y frío.	Atender oferta consolidada de servicios de empaque y frío.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 plantas existentes trabajando al 50% de su capacidad.</li> <li>A fines del 2008 cubrir el 80% de la capacidad instalada y trabajar con 3 nuevos productos.</li> </ul>	ASPROA CERX Gobierno Regional Asociación de productores Proyecto PRA