

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Planes Operativos de Productos POP

TARA



Región Ayacucho



Octubre - 2005

Índice

Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región Ayacucho

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	PLAN OPERATIVO DE LA TARA Y SUS DERIVADOS	3
2.1.	Diamante de la Competitividad de la Tara y sus derivados	3
2.2.	Análisis FODA	25
2.3.	Visión	26
2.4.	Valores	26
2.5.	Objetivos estratégicos	28
2.6.	Matriz del Plan Operativo de la Tara	29

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 DE LA TARA Y SUS DERIVADOS

2.1. Diamante de la Competitividad de la Tara y sus derivados

La Tara (CAESALPINIA SPINOSA o CAESALPINIA TINCTORIA) o taya, como también se le conoce, es una planta producida en varias zonas del país, que crece entre los 1,000 y 2,900 m.s.n.m., siendo sus principales productores los departamentos de Cajamarca, La Libertad, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Ancash y Huánuco.

Esta es una especie forestal nativa importante para la economía de muchas familias campesinas, especialmente para aquellas que se encuentran ubicadas en la sierra peruana.

En los últimos años se viene considerando a la tara como una alternativa de desarrollo económico para las familias campesinas del Perú, gracias a la comercialización de sus frutos, los cuales tienen desarrollado desde hace muchos años, un mercado nacional, ligado a la compra y venta de vainas de tara entre productores y acopiadores, y los mercados nacional e internacional para sus dos importantes derivados, el polvo o harina y la goma de tara, mundialmente conocidos por su alto contenido de taninos y otros subproductos utilizados en diferentes industrias como las curtiembres, alimentos y medicinas.

Del árbol de la tara se obtiene un fruto constituido por una vaina que al estar madura, toma una coloración anaranjada, con semillas de color oscuro en su interior. La vaina una vez separada de la pepa, es molida obteniendo un extraordinario producto de exportación: Harina o polvo de tara. Ese producto es muy útil como materia prima para la obtención del ácido tánico, muy usado en las industrias peletera, farmacéutica, química, entre otras.

De las semillas se obtiene, mediante un proceso mecánico, una goma de uso alimenticio. Además puede ser utilizada como materia prima para la elaboración de pinturas, barnices, entre otros productos.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD TARA - AYACUCHO

GOBIERNO:

- + Gobierno central con sesgo exportador.
- + Interés del Gobierno Regional para producción de tara y derivados.
- + Interés del Gobierno Regional para apoyar e impulsar los POPs.
- + ATPDEA. ACE con Chile, SGP con la UE.
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio.
- + Acuerdos comerciales internacionales vigentes CAN, ALADI, Unión Europea.
- Normas sobre explotación de ámbito nacional, no aplicables a realidad de la región.
- Falta apoyo técnico por parte del Estado.
- Cultivo no ha sido prioridad para ninguna institución pública.
- Falta de infraestructura de promoción de exportaciones.
- Gobierno Regional cuenta con limitados recursos económicos.

CONDICIONES DE LOS FACTORES:

Básicos

- + Ubicación geográfica
- + Región Ayacucho apropiada para el cultivo y producción de tara.
- + Larga vida útil del árbol de tara
- + Diversos pisos ecológicos y ecosistema.
- + Disponibilidad de recursos naturales
- + Producto de calidad por el contenido de taninos
- Recurso hídrico mal utilizado.
- Relativamente pocas tierras empleadas para el cultivo

ALTO

Avanzados

- + Carretera hacia la costa en excelentes condiciones.
- + Especie conocida por productores.
- +/- Abundancia de mano de obra no técnica.
- Deficiente infraestructura vial en el interior.
- Deficiente desarrollo tecnológico.
- Escasa formación del productor.
- Limitado acceso a financiamiento.
- Escasa investigación e innovación.
- Altos niveles de pobreza.

BAJO

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD:

- + Existencia de una transformadora y exportadora
- + Perú, principal exportador mundial de harina de tara
- + Muchos pequeños productores
- + Mayoría de exportadores ubicados en Lima.
- Población con actitud positiva al cambio.
- Desconfianza entre los productores
- Productor empírico y con poca visión de futuro
- Informalidad
- Poco desarrollo empresarial/falta de enfoque estratégico
- Alto costo de producción
- Bajo nivel de competencia
- Visión cortoplacista de los empresarios.

- Escaso desarrollo de la cadena productiva
- No hay una cultura exportadora
- Falta de articulación comercial.

BAJO

CONDICIONES DE LA DEMANDA:

- + Oferta exportable reconocida a nivel internacional.
- + Demanda externa exigente.
- + Experiencia de participación en ferias
- + Crecimiento constante de la demanda.
- + Presencia en mercados externos.
- + Existencia de empresas exportadoras.
- + Competencia internacional exigente.
- + Crecimiento de exportaciones peruanas.
- Demanda nacional escasa y poco exigente.

ALTO

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:

- + Impulso al desarrollo organizativo en cadenas
- + Acopiadores, transformadores y exportadores con capacidad para desarrollar negocios.
- + Cambio de actitud del productor.
- +/- Servicio de transporte medianamente desarrollado e informal
- + Presencia de instituciones que impulsan el desarrollo productivo de la región.
- + Existen programas de cooperación técnica
- + Proveedores de insumos competitivos
- Servicios de capacitación escasos.
- Escasa oferta de servicios logísticos

MEDIO/BAJO

CASUALIDAD:

- + Incremento de la demanda internacional
- + Financiamiento.
- Fluctuaciones climatológicas
- Contaminación.



a) Condiciones de los factores¹

Factores Básicos

El árbol de la tara es una planta originaria del Perú que se ha utilizado desde la época pre-hispánica en la medicina tradicional. Además nuestro país es el principal productor de tara en el mundo, registrando más del 80% de la producción mundial de este producto.

A nivel nacional, la obtención del fruto de la tara se realiza en bosques naturales y en algunas zonas, en parcelas. El Perú es el país andino con mayor área de bosques de tara, a pesar de que existe producción en Colombia, Chile y Ecuador.

La mayor producción proviene de plantas silvestres que poseen un rendimiento sostenido, pese a que no poseen manejo particular, dado que la recolección del fruto se realiza sin dañar la planta.

En las parcelas de la mayoría de agricultores de las zonas productoras, la tara es ocasionalmente utilizada como cerco, protegiendo a los cultivos del viento, sin que estas plantas tengan un manejo adecuado.

La explotación de la actividad de acopio y recolección de los frutos de la tara está considerada como una actividad importante para la mejora de las condiciones de vida de las organizaciones familiares ubicadas en las zonas productoras de este cultivo.

La explotación de esta actividad cuenta con ventajas comparativas de recursos naturales como son el agua, el suelo y clima existentes en la región. El hecho

¹ Según Porter, 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.

de contar con un producto de plantación en su mayoría silvestre, con un correcto mantenimiento, permitiría competir con productos de calidad de otros mercados a nivel internacional.

Por otro lado, debemos resaltar que los productores cuentan con experiencia acumulada de muchas generaciones sobre el cultivo y mantenimiento de manera natural del árbol de tara, considerando que es un producto utilizado por los peruanos desde hace mucho tiempo.

De acuerdo con el mapa forestal del Perú, la tara se encuentra catalogada como matorral arbustivo. Los suelos favorables para el cultivo de esta especie son los silíceos y arcillosos que predominan en Ayacucho, considerada como el centro de acopio más importante de la zona central del Perú.

Es importante resaltar que el producto obtenido de la región central del país tiene mayor contenido de taninos que aquel producto cosechado en la zona norte del país.²

La Tara, además, es empleada para la protección de suelos para otros cultivos, especialmente en zonas de poca disposición de agua para riego. Se usa con frecuencia en asociación con cultivos como la papa, el maíz, habas, alfalfa, y otros pastos. Es muy útil pues no representa una competencia para estos cultivos, debido a que su raíz es profunda y es una especie que fija el nitrógeno en el suelo. Además su copa no es muy densa y deja pasar la luz que necesitan los cultivos para desarrollarse. Esta planta es preferida para conformar linderos naturales.

Los taninos que se obtienen de las vainas del fruto de la tara son utilizados en la elaboración de diferentes productos, o de manera directa para el curtido de cueros, la fabricación de plásticos y adhesivos, galvanizado y galvanoplásticos, conservación de aparejos de pesca como bactericida y fungicida (combate los hongos). Además, en la industria de los licores es empleado como clarificador

² Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Tara de Ayacucho. IDESI - 2004

de vinos y sustituye la malta para obtener mayor cuerpo en la fabricación de cerveza. En la industria farmacéutica, a pesar que no se ha desarrollado en forma intensiva en nuestro país, se utiliza debido a su amplio bagaje terapéutico. Adicionalmente, es empleada para proteger metales, en productos cosmetológicos, en la industria del caucho, mantenimiento de pozos petroleros y en la industria de las pinturas por su acción anticorrosiva.

Adicionalmente de los taninos de la tara se obtiene ácido gálico, utilizado como antioxidante en la industria del aceite, como un elemento blanqueador o decolorante en la industria cervecera, en fotografía y en la producción de tintes. Además es utilizado en la industria de la curtiembre, en la fabricación de papel, entre otros múltiples.

Según el Ministerio de Agricultura: "Las semillas, de uso forrajero, tienen en su composición porcentual en peso el 28% de cáscara, 34% de gomas y 37.5% de germen (almendra) con altísimo contenido de proteínas de gran concentración de metionina y triptofano de buena calidad; grasa y aceites que podrían servir para el consumo humano. De esta parte del fruto, se obtienen aceites, goma (usada para dar consistencia a los helados), harina proteica y derivados como: jabones, pinturas, barnices, esmaltes, tintes de imprenta, mantecas y margarinas comestibles, pues presenta un contenido de ácidos libres de 1.4% (ácido oleico) es comercialmente aceptable por su baja acidez".³

En la industria de la salud puede ser empleado en la fabricación de medicamentos gastroenterológicos, para curar úlceras y cicatrices. Además tiene propiedades antiinflamatorias, antisépticas, antidiarréicas, antimicóticas, antibacterianas, antiescorbúticas, odontológicas y antidisentéricas.

En la medicina tradicional es frecuentemente empleada para aliviar molestias de la garganta, sinusitis, infecciones vaginales y combatir los hongos por su acción antimicótica; para la desinflamación de la vista; para cicatrizar heridas crónicas y el dolor de dientes o muelas cariadas; para el dolor de estómago, las

³ http://www.portalagrario.gob.pe/rnna_tara.shtml

diarreas, el cólera, el reumatismo y resfriado, así como un excelente depurativo del colesterol.

A nivel internacional, la tara producida en nuestro país y en especial, la producida en la región Ayacucho, no tiene problemas de calidad, pues la concentración de taninos satisface plenamente las exigencias de los mercados internacionales. La tara es considerada como un producto de alta calidad, que facilita la obtención de excelentes cueros. Es por eso que se emplea mucho en los trabajos de mobiliario, especialmente en los productos utilizados para la tapicería de autos.

En la región Ayacucho, los productores de este cultivo se encuentran desorganizados, lo que genera una oferta productiva desorganizada. Básicamente, el crecimiento de la producción es limitado y desordenado, debido a la carencia de planes de cultivo, mantenimiento y forestación de la tara. Existe una marcada desconfianza entre productores y acopiadores. Asimismo el producto tiene una limitada valoración pues su cultivo siempre ha sido considerado como una actividad complementaria.

Adicionalmente, podemos indicar que el cultivo de la tara está considerado como una actividad forestal no maderable, lo cual representa una utilización y explotación de manera sostenible y de permanente renovación. La explotación del fruto de la tara se realiza sin perjuicio al medio ambiente. Esta actividad debe estar acompañada de un manejo y cuidado acorde con su importancia, especialmente, como generadora de ingresos a los pequeños productores de la región, que tienen en sus terrenos un cultivo que ofrece recursos de manera natural y silvestre.

Factores Avanzados

La cosecha de la tara consiste en la recolección de los frutos, lo cual se realiza de manera tradicional, con gran eficiencia y con mínimas pérdidas. La extracción es simple: batido del árbol, recolección manual y recojo del fruto caído. El porcentaje de pérdida es mínima y se concentra en el producto que todavía está verde y es entregado al transformador. No se acepta, por lo

general, producto verde o ennegrecido. No necesita de almacenes especiales para proteger el producto, bastará almacenar los frutos de la tara en un lugar, limpio y seco. Estos frutos no son alcanzados, por hongos, insectos o roedores.

En el Perú, básicamente, se procesa la tara para la obtención de harina o polvo de tara, y en un reducido porcentaje, se obtiene extracto tánico, comercializándose así sólo la materia prima.

El cultivo de la tara en la región se caracteriza por su deficiente tecnología productiva, con un limitado conocimiento de técnicas agrícolas que permitan mejorar la productividad y rentabilidad de las plantas. La información tecnológica debe ser sistematizada y socializada, de acuerdo con los parámetros regionales. Asimismo, es necesario que se identifiquen nuevas técnicas de producción, procesamiento y comercialización de este cultivo.

Debemos mencionar que se controlan algunas plagas con limpieza, y se emplea ceniza para combatir las hormigas. En los últimos años PRONAMACHS, IDESI, el Municipio de Huanta y otras instituciones han realizado un trabajo exhaustivo para promover el manejo del cultivo, donde se ha adiestrado a algunos productores para hacer podas, plantaciones, limpieza de los árboles, uso de gancho y mantas para cosechar, así como capacitaciones sobre selección del fruto, enseñando a evitar recoger vainas verdes, húmedas y negras.

Asimismo, para mejorar las plantaciones es recomendable 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.

El nivel educativo de los pobladores, así como la formación técnica de la mano de obra en las zonas de producción es bastante bajo, lo cual dificulta toda actividad de transferencia de tecnología que se pueda aplicar.

POP's - Ayacucho

En cuanto a la infraestructura existente en la región, podemos decir que parte de la misma contribuye al desarrollo de este cultivo, pero podría ser mucho más eficiente y competitiva.

Por ejemplo los canales de riego, en su mayoría están constituidos por una infraestructura rural, sin revestimiento. Respecto a los centros de acopio de las vainas de tara presentan diversas características. Están aquellos construidos en adobe por los productores, los cuales presentan condiciones precarias, también aquellos ubicados en las ciudades tales como espacios alquilados y de material noble (que en estricto no cumplen la función de centro de acopio) y otros que constituyen almacenes de acopio, instalados en las zonas comerciales de la ciudad, de buena infraestructura y de gran tamaño. Actualmente, existen tres plantas de procesamiento de tara en la región, dos de ellas con problemas para su desempeño y la planta de Productos del País S.A. operando desde Huanta.

Por otro lado, se cuenta con viveros a lo largo de las zonas de producción de la tara en Ayacucho (IDESI, la Municipalidad de Huanta, la empresa Productos del País S. A. y Pronamachs, San Miguel, Vivero Frutícola y Forestal de Patizamba, Viveros institucionales o de empresas), todas ellas en buenas condiciones.

La red eléctrica existente permite el funcionamiento de empresas transformadoras en las principales ciudades y facilita la comunicación. El acceso a servicios de telefonía, fax, radio, correo, permiten la articulación con el mercado, acceso a la información y comunicación entre los actores. Las comunicaciones telefónicas e INTERNET están presentes en las principales ciudades. La telefonía móvil funciona en espacios restringidos. Definitivamente la utilización del servicio INTERNET está más desarrollada en Ayacucho y Huanta, mientras en otras provincias aún se tienen limitaciones.

b) Estrategia, estructura y rivalidad⁴

Considerando que es un producto con alta demanda en los mercados internacionales y que sólo se comercializa al interior del país el 5% de la producción total de tara, es importante señalar la poca competencia en su producción y comercialización en Ayacucho y otras regiones al interior del país.

El trabajo de los exportadores de tara y sus derivados, debe orientarse a posicionar estos productos en los mercados internacionales. En la región las relaciones entre el principal productor y exportador de tara con otros exportadores no han conllevado a la conformación de un grupo unido que permita la generación de estrategias para colocar este producto con mayores ventajas en el exterior.

La mayoría de empresas exportadoras están ubicadas en Lima, lo que les permite acopiar el producto de todo el país y estar en contacto con las entidades que apoyan o promueven las exportaciones.

Una empresa de transformación y exportación de tara tiene sus instalaciones en Huanta (Productos del País S.A.). Tres empresas limeñas principalmente, mantienen relaciones comerciales con acopiadores ayacuchanos (Exportadora el Sol S.A., South American Tannin Corporation S.A.C y Argos Representaciones).

c) Condiciones de la demanda⁵

En Ayacucho, la tara, conjuntamente con la cochinilla y la lúcumá, se están convirtiendo en productos importantes para el desarrollo económico y comercial de la región; sin embargo, existe un limitado conocimiento de la situación real del mercado por parte del productor, así como de las relaciones que en torno a este producto se suceden a lo largo de la cadena productiva.

⁴ 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.

⁵ 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.

POP's - Ayacucho

Existe una visión cortoplacista de este cultivo. En Ayacucho se carece de información del mercado nacional e internacional de este producto, sus derivados y productos sustitutos, situación que no permite tomar decisiones adecuadas. Adicionalmente se puede mencionar que el productor ayacuchano por lo general no conoce los costos de producción de su cosecha.

Respecto a la comercialización local de la tara puede señalarse que no reviste mayor complejidad. A pesar de ello atraviesa por una serie de intermediarios que adquieren el producto en chacra o en cantidades pequeñas dentro del mercado, hasta acumular un volumen que permita su venta a la industria o a otros intermediarios que lo comercializan de manera directa a Lima, a los procesadores o exportadores.

Existe mucha informalidad en la comercialización local del producto, lo que se refleja en transacciones poco transparentes y con débiles organizaciones de redes productivas y comerciales. Esta situación se revierte en un bajo volumen ofertado y la dificultad para realizar una correcta planificación de la oferta.

El mercado al cual está dirigido este producto es el de exportación. El consumo interno es muy reducido y realizado por pequeñas curtiembres y los productores de hilados artesanales. La producción local de tara, satisface en gran magnitud a la demanda nacional, pero no los requerimientos del exterior.

Para el sector agroexportador, la tara se encuentra considerada como uno de los más importantes productos de exportación no tradicional, sin embargo existe una limitada visión de las empresas exportadoras al concentrar la comercialización internacional de este producto y sus derivados en polvo o harina de tara, así como mucílagos de su semilla. Esto plantea el interesante reto de generar productos con un mayor valor agregado que tengan a la tara como materia prima.

En el mercado internacional, las empresas importadoras de derivados de la tara, tienen gran conocimiento de las características del producto nacional y del mercado internacional, especialmente de aquellos bienes sustitutos que

compiten con los derivados de la tara, dado que se abastecen de productos relacionados a la industria de curtiembre y alimentos, básicamente. Estas empresas tienen información permanente de los niveles de precio internacionales, por lo que no dudan en administrar sus inventarios cuando el precio de la tara tiende a disminuir.

Podemos mencionar que las empresas exportadoras en la actualidad tienen mayor demanda que oferta, especialmente aquellas que han demostrado tener mayor capacidad de producción y abastecimiento del mercado, con menor variabilidad de precios y mayor calidad en el producto final despachado.

Debemos destacar que muchas empresas exportadoras nacionales, han logrado la obtención de buenos precios de compra en los mercados internacionales debido a la seguridad de abastecimiento y formalidad hacia sus clientes. Esto ha generado una relación de confianza que les ha permitido mantenerse en el mercado internacional.

Con relación al potencial de la tara y sus derivados en los mercados internacionales es importante considerar algunos supuestos que favorecerían su desarrollo exportador.

Los taninos sintéticos tienen efectos contaminantes, por lo que su uso sería limitado en los próximos años. Por ejemplo el Reino Unido y Alemania están limitando la importación de cueros que son tratados con cromo. Esto llevará a las empresas dedicadas a la curtiembre a interesarse por los taninos de origen vegetal, como los derivados de la tara dado que no tienen efectos contaminantes y son mejor aplicados en el tratamiento del cuero.

Por otro lado, algunos productos sustitutos como la castaña y la mimosa son obtenidos de las cortezas de árboles que ocasionalmente hay que talar para su extracción. Esto representa una ventaja para la tara cuyo consumo es sostenible en el tiempo dado que para su obtención no se dañan las plantas.

Es innegable que los problemas de oferta de tara a nivel mundial limitan su comercialización, lo que constituye una oportunidad para el productor ayacuchano y de otras regiones para aumentar la producción y la exportación de tara, ya sea en polvo o harina para la industria de la curtiembre o en goma para la industria alimenticia o de acuerdo con los requerimientos del mercado.

Debemos indicar, además que el mercado internacional, especialmente aquel ligado a la confección de calzado, está desechando paulatinamente el consumo del cuero tratado con cromo. Conforme avance esta tendencia, el mercado para la producción de taninos naturales se incrementará, siendo una magnífica oportunidad para el desarrollo y producción de la tara en el Perú.

La producción de goma de tara, producto totalmente natural, tiene ventajas enormes con relación a otros productos artificiales. El uso a nivel internacional de este tipo de productos va en aumento. Los consumidores prefieren consumir productos naturales, por todas las ventajas que ellos ofrecen. Esto representa un mayor mercado para la goma obtenida de la tara. Por ejemplo, la Unión Europea ha aprobado desde el año 1996 la utilización de la goma de tara como aditivo alimenticio.⁶

A nivel internacional, la tara está siendo considerada por algunos países como una materia prima de bajo costo, especialmente para aquellos países como la India y China, dedicados a la producción de ácido gálico, otro derivado de la tara.

Las exportaciones peruanas de harina o polvo de tara, están registradas en la sub-partida nacional 1404.10.30.00. Como se podrá apreciar, la tendencia de las exportaciones de este producto, ha ido creciendo en el transcurso de los años, salvo las exportaciones del año 2004 que disminuyeron en casi 13% comparando con las cifras del 2003. Ello debido principalmente a la escasez de materia prima y las fluctuaciones de los precios ofertados desde el Perú.

⁶ Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Tara de Ayacucho. IDESI - 2004

Evolución de las exportaciones peruanas de Harina de Tara
Principales países destino
Valores FOB expresados en miles de US\$

Harina de Tara - P.A: 1404103000

País	2000	2001	2002	2003	2004
EE.UU.	425	647	1,153	969	1,046
Argentina	170	409	1,180	856	931
Brasil	241	456	560	571	817
Alemania	185	397	422	768	538
Uruguay	56	81	379	459	496
Bélgica	378	550	845	341	424
Italia	458	1,135	828	1,118	299
Suiza	465	440	443	349	219
China	17	36	42	315	205
Francia	155	307	336	91	184
Otros	442	485	506	684	512
Total	2,992	4,944	6,694	6,520	5,674

Fuente: Aduanas

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Nuestros principales demandantes a nivel mundial han sido los Estados Unidos, con aproximadamente el 18.5% del mercado. Seguido por Argentina que abarcó el 16.4% de nuestras exportaciones y Brasil con un 14.4% del total exportado. Adicionalmente, otros países como Alemania, Uruguay, Bélgica e Italia, también fueron atendidos por las exportaciones peruanas. Como se puede apreciar, la mayoría de estos países poseen una gran industria del cuero para atender a los mercados local e internacional, los cuales necesitan la producción de derivados de la tara como insumo de esta industria.

Evolución de las exportaciones peruanas de Harina de Tara
Principales empresas exportadoras
Valores FOB expresados en miles de US\$

Harina de Tara - P.A: 1404103000

Empresa	2000	2001	2002	2003	2004
Exportadora El Sol S.A.C.	815	1,920	2,546	2,139	1,478
Exportaciones de la Selva S.A.	567	950	1,029	1,069	1,430
Transformadora Agrícola S.A.C.	222	222	434	401	897
Productos del País S.A.	105	585	600	683	603
Agro Export Cajamarca S.A.C.	290	177	502	239	349
R. Muelle S.A.	0	0	269	431	243
Extractos Tánicos S.A.	476	408	450	346	220
Argos Export S.A.	0	107	158	287	89
Molinos Chipoco E.I.R.L	0	0	0	0	84
Inca Gums S.A.	113	30	72	0	83
Otros	403	546	635	924	160
Total	2,992	4,944	6,694	6,519	5,636

Fuente: Aduanas

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

POP's - Ayacucho

La tabla anterior, muestra a los principales exportadores de harina de tara de los últimos años. Destacó en el 2004 Exportadora El Sol S.A.C., con cerca de 1,5 millones de dólares americanos, abarcando el 26% del total nacional. La siguen en importancia las empresas Exportaciones de la Selva S.A. (25.2%), Transformadora Agrícola S.A.C. (15.8%) y Productos del País S.A., empresa ayacuchana que exportó algo más de US\$ 600 mil, cubriendo el 10.6% del mercado exportador de harina de tara.

Debemos anotar que la partida descrita en los siguientes cuadros, incluye no sólo los derivados de la tara, sino también productos como el achiote y todas las demás materias vegetales que se utilicen en el teñido o la curtiembre.

Las importaciones de estos productos ascendieron a más de US\$ 38 millones, en el año 2003, cifra que demuestra una disminución de 5% con relación al año anterior y que en promedio descendió en 8%, entre 1999 y el 2003.

México ha sido registrado como el principal comprador a nivel mundial de las materias vegetales utilizadas para teñir o curtir, con el 34% de las importaciones mundiales, a pesar de haber disminuido las mismas entre el 2002 y 2003 en 11% y que de manera acumulada decrecieron en promedio 21% entre los años 2000 y 2003. El segundo país importador de este producto ha sido Japón que importó durante el 2003, US\$ 3.45 millones, representando el 9% del total mundial. Ello significó que en el período 2002 – 2003, las importaciones de este país decayeran en 1%, y de manera acumulada en 5%. Italia, el tercer país en importancia aumentó sus operaciones de compra a nivel mundial en 15% y a nivel acumulado en los cuatro años 46%, representando para ese año un mercado que adquiere el 6.26% de las compras mundiales de estos productos.

POP's - Ayacucho

Principales países importadores de materias vegetales para teñir o curtir (Valores expresados en miles de US\$)

País importador	2000	2001	2002	2003	% 2003	Crec 03-02
México	28,836	22,453	14,676	12,992	33.98	-11.5%
Japón	4,314	4,653	3,476	3,451	9.03	-0.7%
Italia	793	1,601	2,086	2,393	6.26	14.7%
Turquía	1,442	1,670	1,322	1,609	4.21	21.7%
España	1,289	1,288	1,012	1,544	4.04	52.6%
EEUU	704	1,002	1,224	1,505	3.94	23.0%
Austria	650	1,066	1,236	1,357	3.55	9.8%
Iraq	511	790	769	1,210	3.16	57.3%
Alemania	873	1,191	1,160	1,185	3.10	2.2%
Brasil	347	546	766	847	2.22	10.6%
Otros	9,797	12,276	12,622	10,143	26.53	-19.6%
Total	49,556	48,536	40,349	38,236	100.00	-5.2%

Fuente: Cámara de Comercio Internacional.

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 140410.

Producto 140410: materias primas vegetales usadas para teñir o curtir Principales países importadores

Países Importadores	Total importado en 2003, en miles de US\$	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %	Participación en las importaciones mundiales, %
México	12,992	-11	-21	33.98
Japón	3,451	-1	-5	9.03
Italia	2,393	15	46	6.26
Turquía	1,609	22	-5	4.21
España	1,544	53	7	4.04
USA	1,505	23	9	3.94
Otros	14,742			38.56
TOTAL	38,236	0	-8	100.00

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

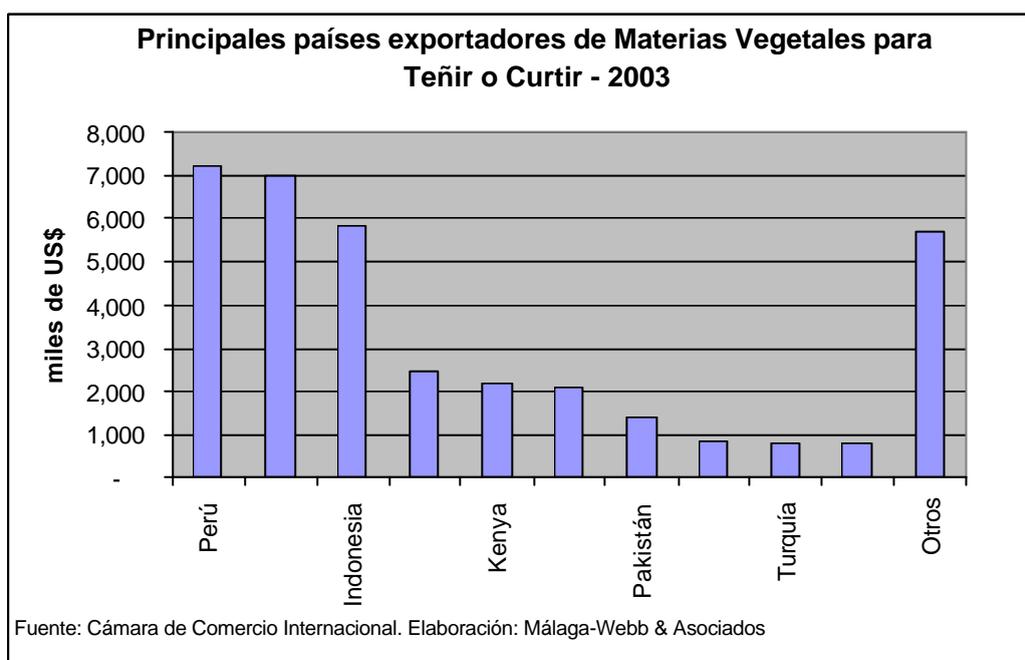
Durante el año 2003 Perú fue el principal proveedor de los productos vegetales empleados para teñir o curtir a nivel mundial, llegando a exportar más de US\$ 7.2 millones, representado el 20% de las exportaciones totales del mercado, con una baja en el 2003 de 3% respecto a lo registrado en el año anterior, pero incrementando sus operaciones de exportación, en promedio acumulado en 22%. Lo siguen en importancia India (2%), Indonesia (1%) e Irán (-8%).

POP's - Ayacucho

Principales países Exportadores de Materias Vegetales para Teñir o Curtir (Valores expresados en miles de US\$)

Exportadores	2000	2001	2002	2003	% 2003	Crec 03-02
Perú	4,453	5,987	7,421	7,235	19.94	-2.5%
India	5,991	7,773	5,057	7,025	19.36	38.9%
Indonesia	8,908	11,331	8,873	5,852	16.13	-34.0%
Irán (República Islámica del)	1,247	1,708	1,627	2,450	6.75	50.6%
Kenya	1,378	3,429	1,067	2,154	5.94	101.9%
Alemania	689	1,121	1,744	2,097	5.78	20.2%
Pakistán	n.a.	n.a.	n.a.	1,372	3.78	n.a.
Yemen	372	1,202	987	810	2.23	-17.9%
Turquía	838	863	720	798	2.20	10.8%
Francia	692	618	853	780	2.15	-8.6%
Otros	8,878	6,434	7,828	5,708	15.73	-27.1%
Total	33,446	40,466	36,177	36,281	100.00	0.3%

Fuente: Cámara de Comercio Internacional
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 140410.



Las exportaciones mundiales de estos productos ascendieron a US\$ 36.28 millones, creciendo en 0.3% entre el 2002 y el 2003, con un crecimiento promedio anual de 3%.

POP's - Ayacucho

Producto 140410: materias primas vegetales usadas para teñir o curtir Principales países exportadores

Países Exportadores	Total exportado en 2003, en miles de US\$	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
Perú	7,235	-3	22	19.94
India	7,025	39	2	19.36
Indonesia	5,852	-34	1	16.13
Irán	2,450	51	-8	6.75
Kenya	2,154	102	2	5.94
Alemania	2,097	20	27	5.78
Otros	9,468			26.10
TOTAL	36,281	0	3	100.00

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las exportaciones peruanas de mucílagos de tara o goma de tara (Sub-partida nacional No. 1302.39.10.00) muestran registros a partir del año 2002, habiendo exportado US\$ 1.9 millones en el 2004, aumentando en 120% sus ventas al exterior. Nuestras exportaciones de ese año estuvieron dirigidas principalmente al mercado español (25.11%), a Alemania (16.6%) y a Suiza (12.7%)

Evolución de las exportaciones peruanas de mucílagos (Goma) de Tara Principales países destino Valores FOB expresados en miles de US\$

Goma de Tara P.A: 1302391000

País	2002	2003	2004
España	0	0	480
Alemania	47	5	317
Suiza	0	214	243
Francia	52	110	197
Italia	92	68	147
Argentina	0	28	119
EE.UU.	85	82	57
Brasil	0	18	46
Canadá	0	0	40
Latvia	0	37	39
Otros	124	303	227
Total	400	865	1,911

Fuente: Aduanas

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las principales empresas exportadoras de mucílagos o goma de tara fueron Exandal S.A., que exportó US\$ 629.8 mil (32.9% del total exportado a nivel nacional), Transformadora Agrícola S.A.C. (27.2%) y Productos del País S.A. (15.3%).

**Evolución de las exportaciones peruanas de Mucílagos (Goma) de Tara
Principales Empresas Exportadoras
Cifras FOB en miles de US\$**

Goma de Tara. P.A: 1302391000

Empresa	2000	2001	2002
Exandal S.A.	0	77	630
Transformadora Agrícola S.A.C.	233	335	520
Productos del País S.A.	0	0	292
Extractos Tánicos S.A.	0	264	243
Exportadora El Sol S.A.C.	166	178	132
Exportaciones de la Selva S.A.	0	0	90
Argos Export S.A.	0	0	4
Silvateam Perú S.A.C.	0	12	0
Agrifood Export S.R.L.	0	0	0
Otros	0	0	0
Total	400	865	1,911

Fuente: Aduanas

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

A nivel internacional, las importaciones mundiales de goma de tara están registrados en la partida 130239 (Mucílagos y espesativos vegetales, incluso modificados, excluyendo los de algarrobita y sus semillas, los de guar y sus semillas, así como de agar – agar).

Las compras mundiales durante el 2003 llegaron a superar los US\$ 574 millones, creciendo en 12.5%, comparando las cifras de ese año con el 2002. De manera acumulada, las operaciones de importación a nivel mundial han crecido en 10%, lo cual representa un gran atractivo para el productor nacional. El Perú tiene mucho potencial en este campo, por lo que su posición en los próximos años debe buscar el incentivo al productor nacional.

**Principales países importadores de mucílagos y espesativos vegetales
(miles de US\$)**

Importadores	2000	2001	2002	2003	% 2003	Crec 03-02
Zona Nep	147	56,985	81,230	84,237	14.66	3.7%
EEUU	41,150	49,381	53,476	55,817	9.71	4.4%
Alemania	31,699	41,164	38,109	49,970	8.70	31.1%
Dinamarca	25,964	28,297	33,490	35,355	6.15	5.6%
México	25,290	26,678	26,991	25,514	4.44	-5.5%
Francia	28,272	23,869	24,632	25,388	4.42	3.1%
Reino Unido	31,595	25,889	26,166	22,532	3.92	-13.9%
Tailandia	11,050	11,197	n.a.	21,966	3.82	n.a.
Japón	22,261	18,999	17,347	16,417	2.86	-5.4%
Polonia	9,217	13,637	15,013	15,289	2.66	1.8%
Otros	171,611	189,508	194,329	222,164	38.66	14.3%
Total	398,256	485,604	510,783	574,649	100.00	12.5%

Fuente: Cámara de Comercio Internacional

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 0130239.

POP's - Ayacucho

El principal exportador de mucílagos y espesativos vegetales a nivel mundial durante el 2003 fue Dinamarca con el 18.3% de las exportaciones, habiendo aumentado en 3.7% sus operaciones entre el 2002 y 2003. Estados Unidos, el segundo exportador de productos espesativos vegetales vendió al mundo 11.25% del total exportado y Filipinas alcanzó el 10% de estas exportaciones. Perú ocupó el lugar No. 23 en ese año.

Principales países exportadores de mucílagos y espesativos vegetales (miles de US\$)						
Exportadores	2000	2001	2002	2003	% 2003	Crec 03-02
Dinamarca	n.a.	56,902	81,187	84,188	18.26	3.7%
EEUU	48,214	51,085	55,255	51,870	11.25	-6.1%
Filipinas	38,354	38,631	38,428	47,167	10.23	22.7%
Francia	42,673	42,750	38,688	43,915	9.53	13.5%
Alemania	13,021	19,225	21,839	33,367	7.24	52.8%
Noruega	8,208	24,098	25,880	24,241	5.26	-6.3%
Chile	22,009	22,548	25,029	22,617	4.91	-9.6%
Italia	15,540	16,159	17,712	18,615	4.04	5.1%
España	9,549	15,338	17,155	17,761	3.85	3.5%
China	4,081	10,991	13,937	17,678	3.84	26.8%
Otros	68,744	66,717	75,677	99,507	21.59	31.5%
Total	270,393	364,444	410,787	460,926	100.00	12.2%

Fuente: Cámara de Comercio Internacional

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 0130239.

Las exportaciones mundiales durante el 2003 ascendieron a casi US\$ 461 millones, incrementando su movimiento en 12.2% si comparamos las exportaciones de ese año con el 2002 y el acumulado anual entre 1999 y el 2003 tuvo un crecimiento de 17%.

d) Industrias Relacionadas y de Apoyo⁷

Ayacucho cuenta con diferentes organizaciones que brindan servicios al productor de tara, pero lamentablemente estos servicios no están integrados a la cadena productiva y se brindan de manera desorganizada y poco competitiva. Sería recomendable la organización de las empresas proveedoras de servicios a la cadena productiva de la tara.

Para la cadena productiva de la tara de Ayacucho⁸, se han identificado proveedores de transporte, proveedores de asistencia, capacitación y de

⁷ 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.

⁸ Información proporcionada por el Diagnóstico de la Cadena Productiva de la Tara elaborado por IDESI

servicios financieros. En el caso de los exportadores, las Oficinas Comerciales de las Embajadas Peruanas, Cámaras de Comercio, ADEX, PROMPEX, COMEX, entre otras instituciones como organismos de apoyo que facilitan las transacciones, proporcionan información y proveen solución de conflictos comerciales que las transacciones pueden generar.

En cuanto al transporte, existe una creciente oferta de este servicio. El transporte entre localidades se puede realizar en camionetas rurales; a nivel provincial, con camiones de mediana capacidad; y, entre Ayacucho y Lima con vehículos de carga pesada.

Para el caso del transporte entre Huanta y Ayacucho a Lima, existen empresas formales como Turismo Libertadores y Turismo Espinoza, que pueden realizar el transporte de carga. Sin embargo existe mucha oferta informal.

En el caso de las financieras, si bien no es común la entrega de créditos directos para el productor, existe el caso de la Caja Rural “Los Libertadores” con la empresa Productos de País S. A. la cual, junto con el PRA y otras instituciones, trabaja con el enfoque de cadenas. Además, 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.

Entre las principales entidades que brindan servicios al productor de tara se encuentran:

a) INRENA: Organismo público descentralizado, a cargo de controlar el tránsito de recursos forestales, así como de administrar y controlar el manejo, aprovechamiento, transformación, transporte y comercialización de los productos forestales y fauna silvestre.

b) COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA – CTB, cuya labor está encaminada a brindar asistencia técnica así como capacitación, articulando a los diferentes

integrantes de las cadenas productivas que manejan. Promueven cadenas productivas. Actualmente no están apoyando ninguna experiencia con tara en la región, pero si están interesados en hacerlo.

c) ADRA, ONG que brinda Asistencia técnica y capacitación. Asimismo proporciona conocimientos a los productores sobre el manejo de plantones, preparación del campo y la constitución de viveros.

e) Gobierno y casualidad⁹

Es evidente el interés que tiene el Gobierno Regional de Ayacucho por la producción de la tara y sus derivados, sin embargo su actividad debe buscar mayor apoyo tecnológico de este sector a cargo. Lamentablemente, la gestión del sector producción se circunscribe básicamente a la fiscalización, pero no a proveer asistencia técnica a los productores.

Consideramos que las autoridades del gobierno no han puesto la debida atención a un cultivo tan importante como es la tara. Este cultivo nunca ha sido prioridad de las autoridades públicas, pues al igual que el resto de la población regional, siempre ha sido considerado como un cultivo complementario de otras actividades agrícolas.

Un mayor apoyo técnico y comercial a los pequeños productores de la región, así como un incremento de la participación de este sector promoviendo la formalización y asociatividad entre los mismos, será de mucha utilidad para conseguir una gestión competitiva de estas empresas.

De otro lado existen problemas con el marco normativo, estimamos por conveniente que el Gobierno Regional estudie la adecuación de la normatividad vigente a la realidad de la región; específicamente en lo referido a la exoneración del canon forestal de la tara que no es comercializada sin su

⁹ 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".

correspondiente procesamiento. Además, resulta necesario proponer a las instituciones competentes mayor flexibilidad en los procedimientos administrativos, especialmente aquellos que apoyen la formalización de los productores.

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

El Estado debe hacer esfuerzos para lograr optimizar los costos de exportación, inherentes a su gestión. Los servicios portuarios y aeroportuarios deben disminuir para ser competitivos, considerando los niveles de servicios que se proporcionan a los agentes del comercio internacional en otros países de la región.

Como la tara es una planta básicamente silvestre, su actividad depende mucho del cuidado al medio ambiente, por lo que los niveles de contaminación en la región deben ser estrechamente vigilados, a fin de no perjudicar a este sector de gran potencial para la economía de la región y del país.

Creemos conveniente que el Gobierno Regional debe generar y desarrollar una estrategia a nivel regional, en la cual se vinculen a todas las asociaciones productoras de tara, los exportadores y entidades de cooperación técnica que vienen trabajando en Ayacucho a fin de mejorar el cultivo de la tara, su manejo y orientar la producción hacia mejores mercados de comercialización de todos los productos derivados de esta.

Es innegable que los factores climáticos influyen en la actividad productiva de la tara, la disponibilidad de agua para un correcto rendimiento de las plantas dependerá de las condiciones del clima. Una variación considerable de estas condiciones, como la presencia del fenómeno de El Niño, afectará la productividad de esta actividad.

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 obtenidos 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 17 de agosto por los actores regionales.

Fortalezas
F1. La región de Ayacucho presenta diferentes localidades y – en general - es apropiada para la producción de tara. En las partes bajas se pueden obtener hasta dos campañas por año.
F2. Producto de calidad por su alto contenido de taninos, de producción orgánica, diversidad de usos y en la región soporta almacenamiento prolongado.
F3. Costos de producción bajos, que puede competir con otros productos sustitutos o con otras regiones. Oferta significativa para el mercado.
F4. En algunas localidades se viene impulsando un proceso de desarrollo organizativo para la comercialización y producción.
F5. Presencia de vías acceso a centros de producción y a mercado
F6. Especie adaptada a diferentes condiciones ambientales subtropicales y templadas.
F7. Acopiadores, transformadores y exportadores con capacidades desarrolladas para el negocio.
F8. Conocimiento de la especie por los productores
F9. Existe un cambio progresivo de productores que se dedican solamente a la recolección del producto para la comercialización.
F10. Estrategias de diversificación, se comercializa tara y otros productos
F11. Red de acopiadores funcionando
F12. Existencia de una transformadora y exportadora en Huanta.
F13. Prolongada vida útil del árbol de la tara.
F14. Perú, principal productor de tara en el mundo.

Debilidades
D1. Falta de una oferta productiva organizada.
D2. Deficiente tecnología de producción, cosecha y post cosecha.
D3. Negociaciones poco transparentes en Mercado local (engaño en el peso y en el cálculo del valor)
D4. Escasos programas y actividades orientadas a la forestación.
D5. Limitado conocimiento de costos de producción y comercialización,

Debilidades
principalmente de productores y acopiadores locales. D6. Cadena poco integrada y articulada entre actores. D7. Limitada visión y cultura empresarial. D8. Limitado acceso de actores locales a servicios empresariales. D9. Dispersión de plantaciones. Crecimiento limitado y desordenado de la oferta. D10. Normatividad poco clara que limita su aplicabilidad D11. Inexistencia del Plan Regional de la tara

Oportunidades
O1. Existe el interés de Empresarios de Lima interesados en invertir en la región O2. Mercado internacional con demanda creciente O3. Fondos de Cooperación interesados en financiar proyectos de desarrollo O4. Espacios de concertación y dialogo interinstitucionales para el desarrollo de la cadena O5. Convenios y tratados internacionales (TLC) O6. Ferias internacionales O7. Existencia de Organismos de apoyo a la exportación

Amenazas
A1. Caída de los precios en el mercado internacional A2. Inestabilidad política y económica A3. Existencia de productos sustitutos y de competencia (productos vegetales y sintéticos) A4. Instalaciones intensivas de tara en otros países A5. Desordenes climáticos extraordinarios A6. Incremento de la deforestación A7. Se acrecienta la incidencia de plagas y enfermedades

2.3. Visión

“Ayacucho al 2015, es una región exportadora de tara, líder en el mundo, por la excelencia de sus productos transformados y su cadena productiva sostenible con miembros comprometidos, responsables y confiables”.

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 cuales 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. Estos valores deben guiar la conducta de los actores involucrados.

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.

Excelencia

Es el logro de una calidad superior y de resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Compromiso

Es la voluntad de trabajar decididamente por el logro de las metas de exportación y de contribuir efectivamente en el desarrollo de las exportaciones regionales. Implica también el cumplimiento de los acuerdos y de la palabra empeñada a otros actores.

Confianza

Seguridad que se tiene de una persona porque sabemos que en sus actos no existe la ambigüedad o el rebuscamiento, trabaja con intensidad por cumplir con la tarea encomendada, llega puntual si así fue acordado o guardar un secreto confiado.

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.

2.5. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1.	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
Objetivo estratégico 2.	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.
Objetivo estratégico 3.	Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.

2.6. Matriz del Plan Operativo de la Tara

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 1: Conocer el potencial productivo de tara en la región.				
Indicador de logro:	Disponer de información sobre potencial productivo de la tara en Ayacucho.			
Indicador de avance:	Registro de las áreas disponibles para el cultivo de tara en Ayacucho.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Censar la producción de tara y las áreas potenciales para la reforestación.	Identificar los productores y características de la producción, incluyendo volumen.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2006, se ha realizado el registro de los productores de tara. En el 2006, se ha registrado las áreas productoras de tara en Ayacucho. En el 2006, registro de áreas potenciales para reforestar. 	<u>Corporación Técnica Belga IDESI</u> Comisión intersectorial (Cadena productiva de tara, Ayacucho).

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 2: Promover la organización de productores.				
Indicador de logro:		Organizar a los productores ayacuchanos en esquemas asociativos para la exportación.		
Indicador de avance:		Fortalecer las asociaciones productivas y lanzar el primer consorcio de productores de tara para la exportación al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Propiciar la capacitación en desarrollo empresarial y asociatividad con fines empresariales, para Sensibilizar y fortalecer el desarrollo organizacional de los productores de tara en Ayacucho.	Organizar a los productores a fin que cuentan con herramientas y modelos de gestión para la conformación de esquemas asociativos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2006 se han realizado dos talleres de sensibilización pro asociatividad. Al 2006 el 30% de los productores pertenece a una organización. Al 2008 se ha capacitado al 80% de los representantes de las organizaciones de tara y el 80% de los productores y empresas del sector están asociados. 	<u>IDESI</u> <u>DRA</u> <u>Gremios de productores</u> MINAG Cámara de Comercio MINCETUR - DIRCETUR CERX DPA Gobierno Regional
T2	Fomentar y fortalecer la asociatividad empresarial a través de consorcios de productores para articularlos al mercado de exportación.	Mejorar el nivel de negociación de los productores de tara en Ayacucho.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2006 se cuenta con un consorcio de productores de tara para la exportación formalmente establecido. Al 2007 se consolida un segundo consorcio. 	<u>IDESI</u> <u>DRA</u> <u>Gremios de productores</u> PROMPEX PROMPYME CERX MINAG DPA Gobierno Regional

POP's - Ayacucho

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 3: Ampliar de manera sustentable, organizada y planificada la oferta de tara desde Ayacucho: Forestación.				
Indicador de logro:	Delimitación de las zonas productoras de tara y el establecimiento de viveros para su conservación.			
Indicador de avance:	En el 2005 se inicia la construcción de viveros.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Considerar en los presupuestos locales y Regional, fondos para realizar la reforestación de las zonas silvestres de Ayacucho.	Contar con fondos para la reforestación de tara en Ayacucho.	<ul style="list-style-type: none"> A partir del 2006, parte del presupuesto regional y local se destinará a la reforestación de la tara en Ayacucho. 	<u>Gobierno Regional</u> <u>Gobiernos Locales</u> INRENA IDESI
T2	Delimitar, habilitar y proteger áreas de producción de tara de manera silvestre.	Asegurar la conservación de la especie en toda la región.	<ul style="list-style-type: none"> A inicios del 2006 se cuenta con identificación de zonas limitadas. En el 2006 se establecen mecanismos para la protección de la tara en la región. 	<u>INRENA</u> IDESI DRA Proyecto PRA Gobierno Regional
T3	Promover la instalación de viveros para producir plantones de calidad.	Disponer de plantones necesarios para la reforestación de las zonas silvestres de Ayacucho.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2006, 100 Hectáreas cuentan con viveros instalados de acuerdo a las técnicas agronómicas. Al 2007 200 hectáreas nuevas instaladas. 	<u>Proyecto PRA</u> <u>IDESI</u> Gobierno Regional Dirección Regional Agraria Productores
T4	Disponer con un mayor número de productores de tara en Ayacucho.	Valorar la importancia de la tara y de su potencial exportable.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2006, el 50% de productores conocen la importancia de la tara. En el 2007, el 100% de los productores comercializan competitivamente. 	<u>DRA</u> <u>IDESI</u> DPA INRENA Gobierno Regional
T5	Hacer seguimiento y brindar asistencia técnica de las áreas instaladas.	Garantizar el desarrollo de plantas instaladas.	<ul style="list-style-type: none"> A inicios del 2006 se cuenta con un registro de las nuevas áreas instaladas. 	<u>IDESI</u> INRENA

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 1: Elaborar estudio de mercado.				
Indicador de logro:	Consolidar el conocimiento y manejo de información de mercados			
Indicador de avance:	Priorizar mercados de exportación al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Conformar una comisión técnica de investigación de mercados para la exportación de derivados de la tara.	Coordinar los estudios y esfuerzos de inteligencia de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> A inicios del 2006 la comisión entra en funciones. 	IDESI Cooperación Técnica Belga PYMES PROMPYME <u>PROMPEX</u> DIRCETUR MINCETUR PRODUCE Gobierno Regional
T2	Elaborar estudios de mercado.	Conocer los mercados y condiciones de comercialización de los derivados de la tara y de productos sustitutos en los mercados identificados.	<ul style="list-style-type: none"> El primer trimestre del 2006 se cuenta con un estudio sobre los principales mercados de destino de los productos derivados de la tara. A mediados de 2006 se priorizan mercados. A finales de 2006 se tienen dos estudios de mercados priorizados. A partir del 2007 se actualizan los estudios existentes y se continúa elaborando estudios de mercado según la necesidad y la demanda. 	<u>PROMPEX</u> MINCETUR - DIRCETUR PRODUCE Asociación de productores
T3	Sistematizar y consolidar la información sobre mercados y oferta para las empresas.	Formular recomendaciones a las empresas del sector para el uso y administración de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Para finales de 2006 concluir la elaboración de un manual para el manejo y actualización de la información de mercados relevante para los productores y exportadores. 	<u>PROMPEX</u> DIRCETUR PRODUCE Empresas Gremios de empresariales

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 2: Generar o fijar estrategia de comercialización en función a mercados objetivos priorizados.				
Indicador de logro:	Ingreso de los productos derivados de la tara			
Indicador de avance:	Definición de la forma de penetración a un mercado del exterior.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Determinar el canal de comercialización o flujo comercial.	Definir estrategia de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2006, definimos forma de penetración a mercados objetivos, de manera conjunta. 	CERX <u>PROMPEX</u> MINCETUR – DIRCETUR Asociación de productores RREE
T2	Participar en ferias internacionales, exposiciones, festivales, mesas de negociaciones.	Adquirir mayores contactos, tecnología, toma de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2006, participar en 2 ferias y a partir del siguiente año participar en mínimo 2 ferias. 	CERX <u>PROMPEX</u> MINCETUR – DIRCETUR Asociación de productores RREE

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 3: Mantener red de información permanente del mercado internacional de tara, derivados y de productos sustitutos.				
Indicador de logro:	Disponibilidad de sistema de información en línea.			
Indicador de avance:	A finales del 2006 se cuenta con sistema de información electrónico.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Crear un sistema de información electrónico sobre la oferta regional y demanda internacional de la tara, derivados y productos sustitutos.	Contar con una fuente de información permanente actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> Creación y funcionamiento del sistema a finales de 2006. 	<u>PROMPEX</u> <u>Cámara de Comercio</u> DIRCETUR PRODUCE Asociación de productores Cooperación Técnica Belga
T2	Sistematizar y consolidar la información sobre mercados y oferta para las empresas.	Formular recomendaciones a las empresas del sector para el uso y administración de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Para finales de 2006 concluir la elaboración de un manual para el manejo y actualización de la información de mercados relevantes para los productores y exportadores. 	<u>PROMPEX</u> DIRCETUR PRODUCE Empresas Gremios de empresariales

OBJETIVO ESTRATÉGICO #3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomenta el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
ACTIVIDAD # 1: Mejorar la normatividad aplicables a la producción de tara.				
Indicador de logro:	A finales del 2006 productores están informados sobre legislación referida a explotación del recurso tara			
Indicador de avance:	A mediados del 2006 se cuenta con inventario de leyes vigentes para explotación del recurso tara			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar un estudio sobre normas relacionadas al cultivo y explotación de tara y derivados.	Conocer las normas vigente con relación al cultivo de tara	<ul style="list-style-type: none"> A mediados del 2006, se cuenta con un estudio de las normas relacionadas al cultivo de la tara. A fines del 2006, los principales productores de la región están capacitados con las normas vigentes relacionadas al cultivo de tara 	<u>Cooperación Técnica Belga</u> INRENA IDESI MINAG INRENA Gobierno Regional CERX
T2	A partir del estudio a realizar, proponer una nueva normatividad respecto al cultivo de tara y sus derivados	Enmendar o subsanar cualquier falencia de la normatividad vigente para el cultivo y explotación de la tara y sus derivados	<ul style="list-style-type: none"> En el segundo semestre del 2006 se analiza el estudio sobre normatividad entregado, y se inicia gestiones para modificar y/o fortalecer las normas legales vigentes referidas al cultivo y explotación de la tara y derivados. 	<u>Cooperación Técnica Belga</u> INRENA IDESI MINAG INRENA Gobierno Regional CERX

POP's - Ayacucho

OBJETIVO ESTRATÉGICO #3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomenta el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
ACTIVIDAD # 2: Mejorar la infraestructura física y dotar de servicios que impulsen el comercio exterior.				
Indicador de logro:	Se cuenta con centros de acopio y productores tienen acceso al crédito.			
Indicador de avance:	En el 2006 se inicia operaciones del primer centro de acopio.			
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"> A inicios de 2007 se han establecido 2 centros de acopio. A fines de 2009 se ha completado la red de centros de acopio. 	<u>IDESI</u> <u>Proyecto PRA</u> <u>Asociaciones de Productores</u> Gobierno Regional MINCETUR Asociaciones de Productores ONGs
T2	Facilitar el acceso a las líneas de crédito adecuadas para el financiamiento del cultivo de la tara.	Financiar las actividades del POP	<ul style="list-style-type: none"> En el 2007, Líneas para acopio. En el 2008, líneas de crédito para la instalación de una Planta Procesadora. En el 2008, línea de crédito para exportar. 	<u>IDESI</u> <u>Proyecto PRA</u> Agro Banco Caja Rural Región Agraria

