

# MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

1

## Plan Estratégico Regional Exportador



## PERX Región Huancavelica



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO  
**CRECER**

Octubre – 2005

---

Índice

**Plan Estratégico Regional Exportador de Huancavelica**

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	2
2. PRESENTACIÓN .....	4
3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PERX .....	8
3.1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Nacional.....	8
3.2. Política de competitividad que soporte la estrategia de exportación.....	8
3.3. Política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia Exportadora regional.....	9
3.4. La política de descentralización y las capacidades regionales.....	10
3.5. Alianzas regionales para el desarrollo exportador.....	10
4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA REGIÓN.....	11
4.1. Ubicación.....	11
4.2. Potencialidades.....	12
4.3. Población.....	15
4.4. Economía.....	19
4.5. Producción.....	20
4.6. Infraestructura.....	23
5. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN HUANCVELICA.....	25
5.1. ¿Qué es la competitividad?.....	25
5.2. Condiciones de los factores.....	30
5.3. Estrategia, estructura y rivalidad.....	37
5.4. Condiciones de la demanda.....	40
5.5. Industrias relacionadas y de apoyo.....	68
5.6. Gobierno y casualidad.....	70
6. EL PERX DE HUANCVELICA.....	73
6.1. Análisis FODA.....	73
6.2. Visión.....	74
6.3. Valores.....	74
6.4. Objetivos estratégicos.....	75
6.5. Matriz del Plan Estratégico Exportador de la Región.....	76
7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.....	86
7.1. Realizar estudio de mercado.....	86
7.2. Implementar cursos, talleres, foros, etc. de negocios internacionales y logística de las operaciones de exportación dirigidos a productores, técnicos y profesionales. ....	88
8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	91

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Huancavelica exhibe una variedad importante de productos para exportación primordialmente en la agricultura y minería, destacando la cebada, la tuna, trucha, alcachofa, alpaca, productos de zinc, de mercurio y las artesanías. En el presente documento se prestó particular atención para la aplicación de la metodología de los planes operativos a la alcachofa, trucha y artesanías. El criterio de selección fue el análisis de la demanda externa, oferta y potencial Exportador, generación de empleo y articulación empresarial.

Bajo este contexto, el objetivo principal de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX) es elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable de las regiones de manera que, bajo el continuo proceso de globalización e incesante apertura comercial, particularmente a la luz del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, se genere un contexto de descentralización productiva. Igualmente se debe subrayar la especial relevancia que los PERX otorgan al sector no tradicional por su significativo efecto en la generación de empleo.

Esta región genera menos del 0.1% de las exportaciones nacionales totales y 0.9% del PBI nacional; aglomera alrededor del 1.7% de la población del Perú. La pobreza alcanza al 83.7% de la población, de la cual 61.6% son pobres extremos.

El desarrollo de la canasta exportadora se ve afectada por una serie de limitaciones que requieren de una pronta solución. Entre estas limitaciones podemos mencionar el escaso acceso a los mercados financieros, alta dependencia de materia prima, falta de infraestructura adecuada, ausencia de organización empresarial, frágil integración y desarrollo tecnológico, débil apoyo institucional a la PYME, baja capacidad de generar valor agregado, frágil organización en cadenas productivas y bajo nivel de productividad de los pobladores.

## *PERX - Huancavelica*

---

Sin embargo, a pesar de lo anterior la región registra claras ventajas y potencialidades que alientan la posibilidad de desarrollo. Huancavelica posee una innegable diversidad de recursos naturales y potencial exportador en innumerables productos, población con vocación y actitud emprendedora y el compromiso de aumentar la productividad de la región con miras a mejorar la competitividad y su crecimiento económico en beneficio de toda la población.

Finalmente es necesario resaltar la conformación del CERX, instancia público-privada encargada de promover la implementación de los planes de cada una de las regiones con el objeto de darle sostenibilidad a los PERX.

## 2. PRESENTACIÓN

El comercio internacional es uno de los ejes de desarrollo de cualquier región, país o ciudad. En el 2004 las exportaciones peruanas fueron US\$ 12.4 mil millones, monto que representa un incremento del 38.4% respecto al año anterior. Este dato es más significativo aún si se tiene en consideración que los productos conocidos como tradicionales y los no tradicionales tuvieron tasas de crecimiento de 40.1% y 34.9%, respectivamente.<sup>1</sup>

El mercado ha cambiado mucho en estos últimos años, se ha globalizado y las tecnologías de producción se han difundido más allá de las fronteras. Es por ello, que el valor agregado, indispensable a la hora de diferenciar productos dentro de un entorno competitivo, se ha masificado, siendo casi imprescindible en la mayoría de ellos. Así mismo, la demanda reclama estándares de exigencia cada vez mayores, así como, reinventan constantemente sus requerimientos. El consumidor, universalmente, es menos ignorante ante el

Existe amplio consenso con relación a la enorme importancia que tiene la ampliación y diversificación de la oferta exportable, con el fin de alcanzar un crecimiento sostenible del ingreso y empleo en el país.

Esta situación no es ajena a las regiones, las cuales no han tenido una participación significativa del comercio internacional y recién han empezado a incorporarse en el dinamismo del sector exportador al asumir el reto de prepararse para responder a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado externo.

En este contexto, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha formulado el Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX), el cual plantea como visión que el *"Perú se convierta en un país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado"*.

---

<sup>1</sup> SUNAT – ADUANAS al 24 de Enero del 2005.

El PENX<sup>2</sup> incluye tres (3) componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación - POS, Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior y *Planes Estratégicos Regionales de Exportación - PERX*.

Con relación a los POS, estos constituyen una herramienta estratégica que definen las políticas, objetivos y acciones específicas para el sector correspondiente. A la fecha se cuentan con los POS de: Agricultura-Agroindustria, Textil-Confecciones, Forestal-Maderable, Artesanía, Joyería y Orfebrería, Pesca-Acuicultura y Servicios Intensivos de Capital. Además se encuentran en elaboración los de Metal-Mecánica, Cuero- Calzado y Productos Químicos.

El Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior tiene por objetivo aplicar mecanismos eficaces de facilitación, que fomenten el desarrollo de la infraestructura y el acceso a servicios logísticos y financieros en mejores condiciones de calidad y precio. El MINCETUR en coordinación con diversos sectores ha logrado: el mejoramiento del Drawback, la certificación de puertos,

el seguro de crédito al exportador, la constitución de un fondo de capital de riesgo, la creación del Reglamento del Buen Contribuyente, una medida de reactivación del sector vitivinícola y una mayor capacitación, entre otros y

Con relación a los PERXs, el proyecto para su diseño y elaboración se inició en enero del 2004 con el apoyo del Programa de Cooperación Comercial de Suiza, con un primer grupo de regiones seleccionadas en base a una metodología sustentada en una serie de indicadores económicos y sociales. Es así que se elaboraron los PERX's<sup>3</sup> de Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, La Libertad, Lambayeque, Loreto y Piura; asimismo con recursos propios el MINCETUR elaboró el PERX de Tacna en coordinación con PROMPEX y MINAG.

---

<sup>2</sup> El PENX, los POS y el Plan de Facilitación se encuentran en <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/index.htm>

<sup>3</sup> Estos documentos se encuentran en la página web: [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

En una segunda fase iniciada a finales del 2004, el MINCETUR con el apoyo de USAID a través del Proyecto Crecer viene ejecutando el proyecto para el diseño y elaboración de los PERX's de Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Junín, Pasco, San Martín y Ucayali, con la firme convicción que el incremento de las exportaciones es una condición *sine qua non* para el crecimiento de la economía del país, al igual que la competitividad de las regiones es una condición para la competitividad del Perú.

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, integrando las funciones que actualmente desarrollan diversos organismos gubernamentales con objetivos propios pero descoordinados frente al objetivo común de impulsar

No olvidemos que la consecución del gran objetivo de convertirnos en un país exportador por excelencia, pasa por el desarrollo de una cultura exportadora, lo cual significa cambiar las creencias, valores y actitudes frente al reto Exportador y motivar positivamente a los agentes económicos sobre su importancia y necesidad. Complementariamente, el PERX puede contribuir a concretar la aspiración de las regiones de lograr la descentralización “productiva” al generar claras oportunidades de inversión.

El presente documento además de las matrices que contienen acciones específicas, incluye el diagnóstico del desarrollo exportador de la Región, su situación económica, el desarrollo empresarial, sus potencialidades, datos de infraestructura e indicadores sociales, entre otros; parte de esta información ha sido agrupada siguiendo el enfoque del “diamante de la competitividad” de Michael Porter<sup>4</sup>. Este ha sido elaborado<sup>5</sup> sobre la base de las entrevistas a empresarios, productores, autoridades regionales, entre otros, realizadas los

---

<sup>4</sup> Porter, Michel. The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990.

<sup>5</sup> Asimismo se consultó el Plan Regional de Competitividad, Plan de Desarrollo Concertado y otros documentos complementarios.

días 18 y 19 de mayo del presente año, a partir de las cuales se tuvo un mayor conocimiento de la realidad regional y se obtuvo información de primera mano para la elaboración del diagnóstico competitivo de la región, así como de los resultados obtenidos en el taller de “Elaboración y Diseño de Planes Estratégicos Regionales de Exportación” realizado en Huancavelica los días 11, 12 y 13 de julio del 2005.

El taller comprendió la participación de una serie de actores representativos de la región: empresarios, productores, funcionarios públicos, de las universidades, ONG’s entre otros. Su objetivo fue la formulación de manera participativa, del Plan Estratégico Regional de Exportación y de los Planes Operativos de los Productos seleccionados (trucha, alcachofa y tejidos y confecciones en fibra de camélidos); así como el de generar compromisos entre los principales actores con el plan estratégico, promover una cultura exportadora y transferir una metodología para la elaboración de nuevos planes para productos regionales.

De esta manera se presentan los resultados del taller, los cuales fueron validados en una reunión de trabajo con los representantes del equipo técnico Regional (CERX – Huancavelica y empresarios) el día 24 de agosto del presente año.



### **3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PERX**

#### **3.1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Nacional**

Cabe anotar que son varios los factores críticos de éxito que dependen del Gobierno Nacional para que un Plan Estratégico Regional Exportador sea exitoso. En primer lugar, se requiere el compromiso y acompañamiento nacional en las regiones. En este sentido, el Gobierno Nacional debe priorizar la presencia de sus funcionarios con poder de decisión en todas las discusiones del PERX, tanto a nivel político como a nivel técnico. A nivel político, para construir confianza entre las regiones y el Gobierno Nacional y para producir hechos que generen credibilidad en la estrategia nacional y entusiasmo en el esfuerzo regional que se pretende promover. A nivel técnico, para asesorar y orientar a los Gobiernos Regionales en este nuevo tema que

Sólo una estrecha colaboración y comunicación entre el Gobierno Nacional y las Regiones puede asegurar la sinergia y evitar la duplicidad de esfuerzos, de proyectos y la mejor aplicación de los recursos, siempre escasos, para las regiones. En este sentido nos parece fundamental que el MINCETUR considere designar funcionarios dedicados con exclusividad a la coordinación entre los niveles nacional y regional y que apoyen la implementación de los PERX. Estos funcionarios deberán ser de un nivel directivo y con la suficiente injerencia en la toma de decisiones del gobierno nacional (MINCETUR, MEF-SNIP, MEF-Proinversión, RR.EE.-APCI, entre otros).

#### **3.2. Política de competitividad que soporte la estrategia de exportación**

Un segundo factor crítico tiene que ver con el clima para los negocios o la competitividad sistémica. Es fundamental que, *pari passu* al PERX, se desarrolle en el marco de una Instancia Regional de Competitividad una política orientada a promover la competitividad sistémica regional, incluyendo en este

concepto el mejoramiento de la infraestructura, de las competencias laborales, de la gerencia, del fortalecimiento institucional y su articulación entre lo nacional y lo regional, de la internacionalización y promoción de las regiones, del financiamiento y del conocimiento en ciencia y tecnología. Los problemas de competitividad que afecten las actividades exportadoras deben ser presentados y considerados por este organismo. Si la Instancia Regional no tiene la capacidad de solucionarlo deberá canalizarse el problema al Consejo

En lo atinente a infraestructura vial, fluvial, energética y de telecomunicaciones, las instancias regionales deben tener en cuenta la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura de América del Sur (IIRSA), donde el Gobierno del Perú ha priorizado una serie de proyectos, algunos de los cuales ya se encuentran financiados. En este sentido, las regiones además de tomar como datos estos proyectos, deberán plantear sus propias necesidades de desarrollo de infraestructura en función de la estrategia exportadora de los PERX.

### **3.3. Política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional**

Siempre en el ámbito de la competitividad sistémica, resulta clave lograr coherencia y sinergia entre los actores regionales que se ocupan del desarrollo económico y territorial y aquellos responsables de la estrategia regional de exportaciones. En este sentido, la Instancia Regional de Competitividad debe incorporar a las Autoridades del Plan Nacional de Ordenamiento Territorial y del Plan de Desarrollo Regional. Con esta incorporación, la Instancia de Competitividad cumple la doble función de, por un lado, buscar la eficacia y la eficiencia en las actividades productivas de la región y, por el otro, el mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental en el entorno en que se realizan las actividades productivas. Con apoyo de las universidades, esta instancia deberá inventariar y clasificar los proyectos existentes en la región y agruparlos en áreas temáticas, y en corto, mediano y largo plazo en función de la disponibilidad de recursos. Este paquete de proyectos de desarrollo regional y de competitividad permitirá identificar los

temas críticos de las regiones y dará elementos a los PERX para el desarrollo de la estrategia exportadora.

### **3.4. La política de descentralización y las capacidades regionales**

Un cuarto factor tiene que ver con las competencias y capacidades de las regiones para diseñar sus propios planes de desarrollo y su estrategia exportadora<sup>6</sup>. Si bien la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y otras leyes marco<sup>7</sup> establecen las competencias que les corresponden a los diferentes niveles de gobierno, quedan aún pendientes algunas definiciones relativas al tema fiscal, generación de recursos, acreditación, disposición de activos, incentivos para conformar macro regiones, entre otros. Todo ello sin lugar a dudas afectará la capacidad de los Gobiernos Regionales para promover el desarrollo exportador en su jurisdicción. Corresponde una intensa difusión de información y capacitación.

### **3.5. Alianzas regionales para el desarrollo exportador**

Finalmente, cabe distinguir entre región política, región ambiental y región económica. Desde el punto de vista de la geografía y de la producción, regiones político administrativas contiguas pueden dar lugar a un mismo proyecto de exportación, por lo cual se hace necesario considerar en la estrategia exportadora las múltiples relaciones que pueden existir entre regiones vecinas. Por ello debe preverse la posibilidad de alianzas y de proyectos entre estas regiones cuyo objeto sea el desarrollo exportador, sin que ello vaya en desmedro de la identidad política y territorial de las regiones. Por cierto que la materialización de las macro regiones aceleraría este proceso.

---

<sup>6</sup> Otros países han puesto énfasis en cursos de capacitación en gestión de desarrollo regional

<sup>7</sup> Ley de demarcación y organización territorial (Ley N° 27795), Ley de presupuesto participativo (Ley N° 28056) y Ley de promoción de la inversión descentralizada (Ley N° 28059).

#### 4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA REGIÓN

##### 4.1. Ubicación

La región Huancavelica está ubicada en la zona sur - central de los andes peruanos, la cual está atravesada de sureste a noroeste por la Cordillera de los Andes o de Chonta y posee dos vertientes hidrográficas (Pacífico y Atlántico, esta última conformada por los ríos Mantaro y Pampas que alimentan las lagunas Chodococha, Orcococha y Pacococha) que dan como resultado una topografía muy accidentada con altas cumbres montañosas, rodeadas de desiertas punas y solitarias lagunas. Cuenta con una extensión territorial de 22,131.5 Km<sup>2</sup> lo que representa el 1.7% del territorio nacional. Limita por el norte con la región de Junín, por el sur con Ica y Ayacucho, por el este con Ayacucho y por el oeste con Lima e Ica.

##### Región Huancavelica



Fuente: Instituto de Investigación y Capacitación Municipal.

Está conformada por 7 provincias (e integrada por 94 distritos), las cuales son: Huaytará (con una extensión de 6,458 km<sup>2</sup> que representa el 29.2% del territorio regional), Huancavelica (4,022 km<sup>2</sup> - 18.2%), Castrovirreyna (3,985 km<sup>2</sup> - 18%), Tayacaja (3,565 km<sup>2</sup> - 16.1%), Angaraes (1,959 km<sup>2</sup> - 8.9%), Churcampa (1,232 km<sup>2</sup> - 5.6%) y Acobamba (911 km<sup>2</sup> - 4.1%).

#### **4.2. Potencialidades**

La diversidad topográfica de la región le confiere distintos climas dependiendo de su altura, la cual varía entre los 1,900 y los 4,475 m.s.n.m., así a mayor altitud el clima es frío y muy seco con fuertes variaciones de temperatura entre el día y la noche, llegando a presentar zonas nevadas, mientras que el clima cercano a Ica es árido y húmedo y en zonas orientales es húmedo con presencia de bosques tropicales. La temperatura promedio de la capital varía entre los 9 a 11° C, mostrando temperaturas mínimas de 6 y máximas de 20° C.

A lo largo del año se distinguen diversas épocas, así entre los meses de noviembre a abril se caracteriza por ser época de lluvias (que varían en su intensidad cada año), mientras que en los meses de junio a septiembre se caracteriza por ser una época seca, en tanto que en octubre y mayo son épocas de climas intermedios.

Según Javier Pulgar Vidal<sup>8</sup>, se distinguen cuatro regiones naturales en la región:

- Puna: Ubicada sobre los 3,900 m.s.n.m., caracterizada por poseer un clima muy frío con presencia de precipitaciones a lo largo del año.
- Suni: Ubicada entre los 3,400 y 3,900 m.s.n.m., caracterizada por poseer un clima frío y con una marcada variación en las precipitaciones a lo largo del año. Muestra una muy corta época utilizable con posibilidades agrícolas.

---

<sup>8</sup> Geógrafo, abogado, historiador, filósofo y especialista en recursos naturales y autor de "Las Ocho Regiones Naturales del Perú".

- Quechua: Ubicada entre los 2,500 y 3,400 m.s.n.m., caracterizada por poseer un clima templado con lluvias moderadas y valles interandinos tanto en la vertiente occidental como en la oriental.
- Yunga: Ubicada entre los 1,900 y 2,500 m.s.n.m., caracterizada por poseer un clima semi cálido que permite el cultivo de una gran variedad de cultivos de pan llevar (frutales y menestras).

El gran eje de la cadena occidental andina cruza Huancavelica y configura dos grandes ámbitos hidrográficos: la vertiente del Pacífico, conformada por las cuencas de San Juan, Pisco e Ica, que drenan hacia el Océano Pacífico; y la vertiente del Atlántico, que posee las cuencas de los ríos Mantaro y Pampas que se abren camino por los valles interandinos hasta alcanzar la ceja de selva.<sup>9</sup>

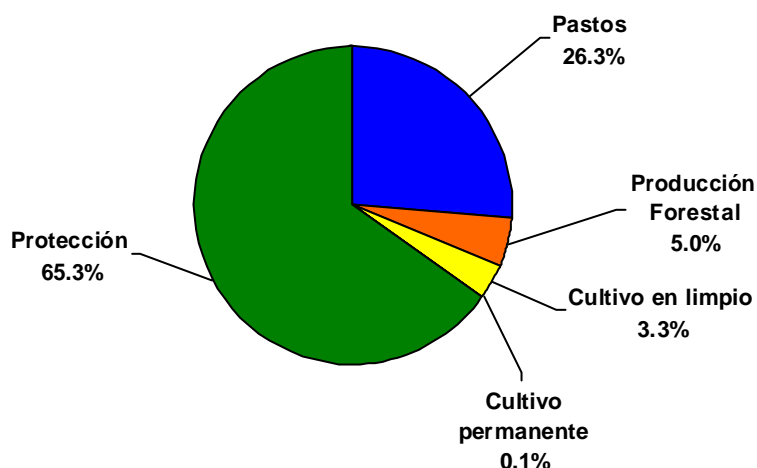
La región cuenta con un total de 2'102,896 ha. De suelos (que representan el 1.7% del total nacional) que al agruparlos bajo su capacidad de usos se observa la gran preponderancia de los suelos de protección<sup>10</sup> que abarca el 65.4% del total regional, seguido por Los suelos para pastos, forestal y agrícolas, respectivamente.

---

<sup>9</sup> Ver Plan de Desarrollo Concertado y Participativo 2004 – 2015. Gobierno Regional de Huancavelica.

<sup>10</sup> Suelos que hacen referencia a zonas que son protegidas a causa de su elevada diversidad biológica y a los ecosistemas que habitan en ellos, generalmente bajo este rubro se encuentran los parques nacionales de reserva.

### Clasificación de los suelos por capacidad de uso



Fuente: Plan de Desarrollo Concertado y Participativo 2004 - 2015

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Es importante mencionar que los suelos destinados con fines agrícolas y para pastos, se encuentran, según información al año 2000, en condición de sobreutilización en 45.7% y 9.2%, respectivamente, mientras que aún se cuenta con un 12.3% para suelos de tipo forestal por utilizar<sup>11</sup>, situación que sólo ha sido posible a costa de las áreas protegidas de la región.

Huancavelica es una región tradicionalmente minera, cuya riqueza la hizo muy famosa en épocas coloniales. Entre las minas que actualmente se encuentran en actividad destacan: Cobriza (oro y cobre ubicada en Churcampá), Julcani (plata, plomo y cobre ubicada en Angaraes) y Caudalosa Grande (plomo, cobre, plata y zinc, ubicada en Castrovirreyna). La región cuenta con una gran dotación de recursos<sup>12</sup> mineros, sobresaliendo las reservas de zinc, plomo, cobre, hierro, oro y plata, tal como se aprecia en el cuadro adjunto (en Kg. de

---

<sup>11</sup> Según PNUD, al referirnos a suelos sobre utilizados entendemos como la utilización de un mayor de número de hectáreas para un determinado fin que las naturalmente disponibles.

<sup>12</sup> Ver Mapa de las potencialidades del Perú: Una primera aproximación a nivel provincial. PNUD 2003.

Potencial de Recursos de Huancavelica				
Recurso	Unidad de medida	Recurso disponible	Recurso utilizado	Potencial
Oro	KgCF	3,369	1	100.0%
Cobre	KgCF	2, 717,200	124,500	95.4%
Plata	KgCF	44,720	4,000	91.1%
Zinc	KgCF	31, 148,300	4, 938,000	84.1%
Plomo	KgCF	17, 338,700	2, 993,000	82.7%
Hierro	KgCF	1, 053,000	351,000	66.7%

Fuente: PNUD.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Pero Huancavelica, no solo posee recursos mineros metálicos, sino también no metálicos dentro de los que destaca el yeso, la baritina y piedras calizas.

Dentro de los principales representantes de la fauna local se tienen a las alpacas, vicuñas, venados, huallatas y pumas. Sin embargo, a consecuencia del mal manejo de las aguas residuales de las instalaciones mineras, se han ido deteriorando los ecosistemas naturales de la región poniendo en peligro la conservación de la fauna local, e inclusive ha comprometido la salud de la población. Así al año 2000 se cuenta con un limitado potencial en lo referente al ganado ovino y auquénido (llamas y alpacas), por lo que su recuperación en el corto plazo podría ayudar al desarrollo regional por la potencial importancia económica que representan.

### 4.3. Población

Al año 2004<sup>13</sup> la población total ascendió a 459,988 habitantes, lo que representó el 1.7% del total nacional, con una densidad geográfica de 20.8 habitantes por Km<sup>2</sup>. Este nivel bajo de población se explica por las migraciones

De esta manera se espera que para el 2005 y 2010 la población ascienda a 468,161 y 507,698 habitantes respectivamente, lo que representa una tasa de crecimiento anual promedio de 1.7% para los próximos 5 años. Asimismo, se observa al 2004, que el 30% se encuentra ubicado en zonas urbanas y el 70%

<sup>13</sup> Según estimaciones del INEI.



## PERX - Huancavelica

en zonas rurales. En promedio cada familia cuenta con 6.5 hijos y el 56% de la Población es menor a 19 años de edad.

La provincia de Huancavelica es la más poblada al contar con el 30.2% del total regional, lo que le confiere una densidad territorial de 34.5 habitantes por Km<sup>2</sup>, sin embargo esto no la convierte en la provincia con mayor densidad territorial. Es importante mencionar que la provincia de Huaytará es la de mayor extensión y sin embargo se encuentra prácticamente deshabitada, tal como se puede apreciar en el cuadro adjunto.

Provincia	Población	Part % Pobl. 04	Superficie Km2	Part % Super	Hab / Km2
Acobamba	48,981	10.6%	911	4.1%	53.8
Churcampa	51,661	11.2%	1,232	5.6%	41.9
Tayacaja	127,131	27.6%	3,565	16.1%	35.7
Huancavelica	138,934	30.2%	4,022	18.2%	34.5
Angaraes	47,502	10.3%	1,959	8.9%	24.2
Castrovirreyna	20,356	4.4%	3,985	18.0%	5.1
Huaytará	25,423	5.5%	6,458	29.2%	3.9
<b>Región</b>	<b>459,988</b>	<b>100.0%</b>	<b>22,131</b>	<b>100.0%</b>	<b>20.8</b>

Fuente: CUANTO.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Asimismo al año 2002, el 61.6% de la población es considerada como pobre extrema<sup>14</sup>, el 22.1% pobre no extremo, sumando un total de 83.7% de personas catalogadas como pobres en la región. Es por ello que según el INEI, Huancavelica es clasificada como la provincia más pobre del país lo que se ve reflejado en analfabetismo generalizado de 27.5% (en comparación con el promedio nacional de 10.7%), mortalidad infantil de 77% (33.6% a nivel país), desnutrición crónica en niños menores a 5 años de 53.4 % (25.4%), entre otros

Estos altos niveles de pobreza se ven además reflejados en los indicadores de desarrollo humano<sup>15</sup> en donde se puede apreciar que para el 2001 fue de 0.468 frente a un 0.626 obtenido a nivel nacional, lo que coloca a la región en el puesto número 23 a nivel nacional (de un total de 24). A nivel intraregional se observa que las provincias de Acobamba, Churcampa y Angaraes han sido

<sup>14</sup> Bajo el método de línea de pobreza.

<sup>15</sup> Ver Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

históricamente las menos desarrolladas al mantenerse siempre en niveles inferiores al promedio regional.

<b>Índice de Desarrollo Humano</b>			
<b>Provincias</b>	<b>1993</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Castrovirreyna	0.441	0.522	0.524
Huancavelica	0.398	0.484	0.496
Huaytará	0.393	0.482	0.483
Tayacaja	0.365	0.450	0.461
Acobamba	0.326	0.445	0.450
Churcampa	0.348	0.445	0.449
Angaraes	0.307	0.411	0.416
<b>Región</b>	<b>0.367</b>	<b>0.460</b>	<b>0.468</b>

Fuente: PNUD.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Las privaciones humanas de la región se ven reflejadas a continuación en comparación con el promedio del país, ello nos permite una mayor comprensión de la situación social y de desarrollo, en donde se aprecia que las mayores limitaciones están referidas al saneamiento y al alumbrado eléctrico.

<b>Indicadores de las privaciones humanas 2000</b>		
<b>En % respecto a la población total</b>	<b>Huancavelica</b>	<b>País</b>
Analfabetos mayores a 15 años	27.5	10.7
Mujeres analfabetas mayores a 15 años	38.3	16.0
Niños menores a 11 años que no asisten a centros educativos	5.4	5.0
Niños menores a 5 años con desnutrición crónica	23.2	8.0
Población enferma que no consulta a médico	30.6	27.7
Población sin acceso a agua potable	35.1	27.7
Población sin acceso a saneamiento	92.1	48.8
Población sin acceso a alumbrado eléctrico	67.5	30.7

Fuente: PNUD.

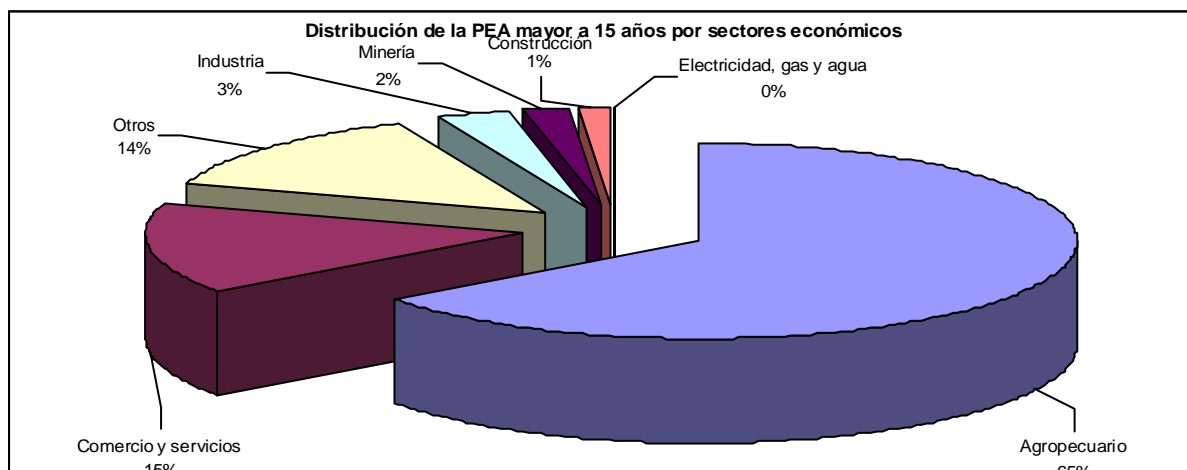
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Respecto al nivel educativo de la población regional, se observa que este es muy bajo, siendo realmente deficitario en el caso de las mujeres y de los pobladores quechua hablantes. Asimismo son alarmantes las brechas de cobertura educativa en la región, en donde sólo el 8.3% de la población en edad para educación inicial se encuentran matriculados, siendo de 65% en el caso de educación primaria, 23.4% en educación secundaria y tan sólo 2% en educación superior, con una tasa de deserción escolar de 16.7%. Esto se debe en gran parte a la baja calidad de la educación impartida que se encuentra

limitada en gran medida por la escasa infraestructura, por el bajo nivel de capacitación de los profesores de la zona y por el hecho que debido a la pobreza extrema, los padres prefieren enviar a sus hijos a trabajar que a la escuela.

Los niveles de bienestar de la población se ven seriamente afectados a causa del modo de vida de la población, que se caracteriza por no tener acceso a servicios de saneamiento básico, hacinamiento en los hogares y falta de una alimentación adecuada (en especial para los niños), lo que unido a la carencia de medios de comunicación, hace que no se pueda contar a tiempo con la asistencia médica. Asimismo dadas las características morfológicas de la región es difícil la llegada de campañas de salud a la población rural. Esto unido al hecho que tan sólo se cuenta con 122 médicos en la región, es decir un médico por cada 3,771 habitantes y al bajo número de centros de salud con los que se cuenta (291 establecimientos de salud que se traduce en 15.2 camas por cada 10,000 habitantes) trae como resultado que de cada 1,000 nacidos 107 mueran antes de haber cumplido un año de edad.

La Población Económicamente Activa (PEA) mayor a 15 años en 1993 ascendió a 103,724 habitantes en la región (lo que representa el 1.5% de la PEA nacional). Las principales actividades que absorben esta PEA son la actividad agropecuaria (65% de manera estacional) y las actividades de comercio y servicios (15% conformado por pequeños establecimientos). Es importante mencionar que a pesar de la importancia económica que representan las actividades mineras y de construcción es muy poco el efecto que tienen sobre los niveles de empleo regionales, ya que se caracterizan por ser intensivas en capital y requerir mano de obra especializada.



Fuente: Plan de Desarrollo Concertado y Participativo 2004 - 2015.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

#### 4.4. Economía

Al 2003, el PBI regional ascendió a S/. 723 millones en términos reales (a precios constantes de 1994), lo cual representa una expansión real de 4% respecto a los niveles obtenidos en el 2002. De esta manera el total producido por la región en promedio durante el período 1995 – 2003 representa el 0.7% del total producido a nivel nacional. El PBI per cápita real regional ascendió a S/. 133.4 mensuales en el 2003 versus S/. 130.7 mensuales obtenidos en el 2002, lo que representa un incremento real de 2.1%.

Evolución del PBI por sectores económicos											
Cifras en millones de Nuevos Soles, Base 1994 = 100											
Año	Total	Servicios		Agricultura		Minería		Construcción		Manufactura	
	S/.	S/.	Part. %	S/.	Part. %	S/.	Part. %	S/.	Part. %	S/.	Part. %
1995	940	430	45.7%	234	24.9%	135	14.3%	139	14.8%	3	0.3%
1996	911	440	48.3%	200	21.9%	132	14.5%	137	15.0%	3	0.3%
1997	911	401	44.0%	212	23.2%	131	14.4%	165	18.1%	3	0.3%
1998	915	454	49.6%	270	29.5%	110	12.0%	80	8.7%	3	0.3%
1999	939	456	48.6%	298	31.8%	117	12.5%	64	6.9%	2	0.3%
2000	823	424	51.5%	261	31.7%	90	10.9%	47	5.7%	3	0.3%
2001	709	380	53.5%	203	28.6%	91	12.8%	34	4.7%	3	0.4%
2002	695	387	55.7%	193	27.8%	65	9.4%	46	6.7%	2	0.3%
2003	723	401	55.4%	187	25.8%	75	10.3%	59	8.1%	3	0.4%

Fuente: CUANTO.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Tal como se aprecia en el cuadro anterior el sector de los servicios es el principal motor de la economía regional (representando en promedio en estos 9 años el 50.3% del total producido con una tasa de crecimiento media anual de -0.6%), seguido por los sectores: agricultura (27.2% y -1.7%), minería (12.3% y -6%), construcción (9.8% y -5.4%) y finalmente por manufactura (0.3% y -0.7%).

La región cuenta con limitado acceso al financiamiento privado, siendo al 2004 la penúltima región en colocaciones con un total de S/.8.1 millones (que representa el 0.02% de participación a nivel nacional), mostrando una contracción de 0.3% respecto al año anterior. Del mismo modo, los depósitos totales ascendieron a S/. 21.6 millones (0.1%), lo que la convierte en la última región en depósitos con una variación de 38%. Cabe señalar que cuenta con la presencia de sucursales del Banco de la Nación, Banco de Crédito (1 agencia), tres cajas municipales y una cooperativa de ahorros, lo que denota el poco

#### 4.5. Producción

##### a) Sector agropecuario

Dada la gran importancia del sector agrícola como generador de empleo, se presenta a continuación la producción de los principales cultivos regionales

Producción de los principales productos agrícolas (Tn)						
Producto	2002	2003	2004	Var. % 03/02	Var. % 04/03	Part. % 04
Papa	155,547	135,811	120,821	-12.7%	-11.0%	77.1%
Maíz amiláceo	17,989	20,398	11,390	13.4%	-44.2%	7.3%
Trigo	8,600	8,425	5,656	-2.0%	-32.9%	3.6%
Haba grano	6,873	6,647	4,987	-3.3%	-25.0%	3.2%
Arveja grano	5,625	4,269	4,814	-24.1%	12.8%	3.1%
Olluco	7,922	7,186	3,524	-9.3%	-51.0%	2.2%
Mashua	3,234	3,038	1,871	-6.1%	-38.4%	1.2%
Oca	2,316	1,825	1,446	-21.2%	-20.8%	0.9%
Plátano	439	445	587	1.4%	31.9%	0.4%
Frijol grano seco	716	576	438	-19.6%	-24.0%	0.3%
Ajo	947	920	328	-2.9%	-64.3%	0.2%
Cebolla	270	354	289	31.1%	-18.4%	0.2%
Tomate	93	105	224	12.9%	113.3%	0.1%
Maíz amarillo duro	156	145	96	-7.1%	-33.8%	0.1%
Pallares	110	91	73	-17.3%	-19.8%	0.0%
Chocho tarhui	122	57	70	-53.3%	22.8%	0.0%
Lentejas	93	98	56	5.4%	-42.9%	0.0%
Cebada grano	22,018	71	41	-99.7%	-42.3%	0.0%
Kiwicha	80	79	40	-1.3%	-49.4%	0.0%
Café	11	9	9	-18.2%	0.0%	0.0%

Fuente: MINAG.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Como se puede apreciar, la papa es el principal producto, seguido por el maíz amiláceo. Del mismo modo se observa que el tomate ha sido el producto que ha mostrado un mejor desempeño en estos años al tener una tasa de crecimiento de 113.3% en el 2004, asimismo destaca el desempeño del plátano

y chocho tarhui, lo que se encuentra explicado en el alto rendimiento obtenido por los cultivos.

La actividad pecuaria está caracterizada por ser prácticamente de autoconsumo y está unida a la actividad agrícola, siendo las actividades que absorben cerca del 67% de la PEA regional. La actividad pecuaria es desarrollada en zonas de alta montaña, dentro de la cual destaca la producción de carnes de ganado vacuno que representa el 64.9% de la producción regional, siendo las provincias de Huaytará y Tayacaja las de mayor producción regional con un 48.8% de participación. Es importante mencionar que las provincias de Huancavelica y Castrovirreyna están aprovechando adecuadamente al ganado auquénido con el que cuentan, ya que ambas producen el 70.9% y 66.2% de fibras de alpaca y llama, respectivamente,

Producción de las principales especies 2002 (TM)										
Provincias	Vacuno		Caprino		Ovino		Alpaca		Llama	
	Carne	Leche	Carne	Leche	Carne	Lana	Carne	Fibra	Carne	Fibra
Huancavelica	299.3	2,140.9	16.4	45.7	9.7	268.5	281.4	113.5	128.5	16.1
Acobamba	234.4	1,394.3	40.3	59.9	9.7	43.7	0.3	0.8	3.0	0.5
Angaraes	197.8	1,136.9	57.0	99.9	9.6	84.5	61.7	25.9	84.5	12.1
Castrovirreyna	514.3	1,070.3	38.1	454.4	11.1	184.2	121.5	49.0	5.5	38.1
Churcampa	184.4	4,878.4	208.3	82.2	9.7	43.0	0.0	1.0	0.0	0.7
Huaytará	738.7	3,048.1	154.0	804.6	11.2	218.5	115.1	36.3	104.0	11.9
Tayacaja	626.8	4,052.2	16.7	50.7	10.0	175.5	1.2	2.8	3.7	2.5
<b>Total</b>	<b>2,795.7</b>	<b>17,721.1</b>	<b>530.8</b>	<b>1,597.4</b>	<b>70.9</b>	<b>1,017.9</b>	<b>581.2</b>	<b>229.3</b>	<b>329.2</b>	<b>81.9</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Concertado y Participativo 2004 - 2015.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Finalmente, se cuenta con la producción de truchas en piscigranjas y jaulas flotantes en las provincias de Acobamba y Castrovirreyna, que es realizado en bajo volumen y de manera artesanal.

## b) Sector minero y energético

Estas actividades económicas son importantes en la región, sin embargo al ser altamente intensivas en capital y requerir mano de obra especializada su impacto en la generación de empleo es muy limitado. Asimismo muchas de las actividades mineras no llevan un adecuado cuidado o tratamiento de los desechos que producen, por lo cual muchos ríos, lagos y pastos han sido afectados, poniendo en peligro la vida de la flora y fauna local y en especial de

los pobladores aledaños a las zonas de extracción (ver Plan de Desarrollo Concertado y Participativo 2004 – 2015).

A continuación se presenta la producción de los principales minerales metálicos extraídos en la región, donde se podrá apreciar la relevancia que tiene el cobre para la actividad minera regional al representar el 44.7% de la producción regional, mostrando un desempeño más que significativo en el año 2004. Es además importante mencionar que no sólo se producen minerales metálicos, sino también destaca la producción de arcilla y caolín (1,550 y 289 TM, respectivamente en el 2004) que es producida por la Compañía Minera Agregados Calcáreos en la provincia de Tayacaja.

Producción de los principales minerales metálicos						
Mineral	Unidad Medida	2003	2004	Var. % 04/03	Part. % Reg. 04	Part. % País 04
Cobre	T.M.F.	468.0	15,219.0	3151.9%	44.7%	1.5%
Zinc	T.M.F.	7,399.0	9,787.0	32.3%	28.8%	0.8%
Plomo	T.M.F.	5,609.0	8,940.0	59.4%	26.3%	2.9%
Plata	T.M.F.	53.8	92.9	72.7%	0.3%	3.0%
Oro	T.M.F.	2.7	2.8	3.4%	0.0%	1.6%

Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Una característica importante de la producción minera regional es que se está atravesando un marcado proceso de reestructuración, al especializarse en la extracción de oro y plata, la misma que no requiere intensivo uso de mano de obra, por lo que ha traído una disminución significativa en la demanda de empleo.

Respecto a la producción energética destaca el Complejo Hidroeléctrico Santiago Antúnez de Mayolo que explica aproximadamente el 45% de la energía eléctrica nacional, con lo cual se abastece a los departamentos costeros comprendidos entre Piura e Ica y a seis departamentos de la

### c) Principales productos ofertados

Finalmente, se presenta un cuadro desarrollado sobre la base de un estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

en el año 2000, en el cual se puede apreciar los principales productos ofertados a nivel provincial.

Principales productos ofertados	
Provincia	Productos
Huancavelica	Papa, maca, kiwicha, hierbas medicinales y fibras de alpaca y vicuña.
Acobamba	Granos andinos.
Angaraes	Hortalizas, maíz, kiwicha, quinuas, habas, plantas aromáticas y medicinales.
Castrovirreyna	Tejidos andinos con lana de carneros y auquenidos, maíz, cebada, pastos ganaderos, ganado vacuno, leche y quesos.
Churcampa	Maíz, quinua, kiwicha, plantas medicinales y aromáticas.
Huaytará	Ganado vacuno (FONGAL), alpacas (Asociación de Productores alpaqueros), quesos, leche, maíz, cebada, trigo, menestras y papa.
Tayacaja	Queso, maíz, quinua, menestras, cebada, kiwicha, trigo y papa.

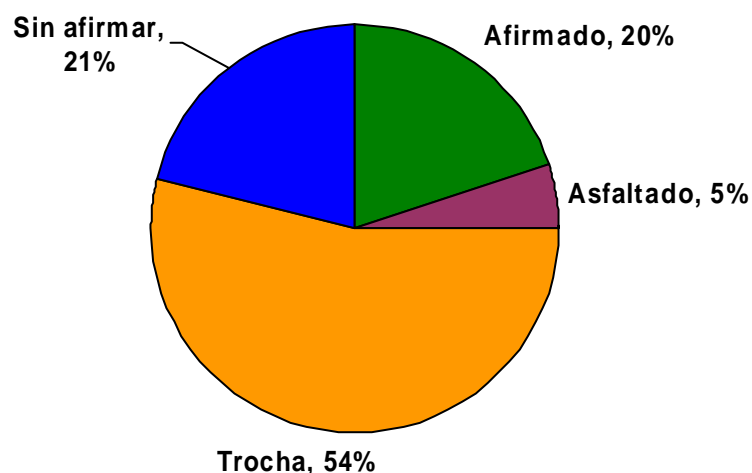
Fuente: PNUD.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

#### 4.6. Infraestructura

Huancavelica tiene un déficit de infraestructura vial, donde sólo el 5% de la red vial se encuentra asfaltada según datos del año 2002 (197.4 Km. de un total de 3,596.3 Km. de longitud), lo que representa una seria limitante para el desarrollo regional. Asimismo, se cuenta con dos aeropuertos (uno de propiedad estatal y otro de propiedad privada) y con un servicio ferroviario (Huancayo – Huancavelica) que es utilizado normalmente con fines turísticos y por la población de ambas ciudades.

**Estructura de la Red Vial Regional (Km)**



Fuente: MTC

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las rutas de acceso a la región son las siguientes:



- Vía aérea: Lima – Ayacucho, con una duración promedio de 60 minutos, en caso el vuelo se efectúe de manera directa y cerca de 2 horas si el vuelo realiza con escala en Andahuaylas. Después del vuelo, hay que tomar la vía terrestre Ayacucho – Huancavelica (con una duración aproximada de 5 horas).
- Vía terrestre: Lima – Pisco – Huancavelica, a través de la Panamericana Sur hasta el kilómetro 231 para luego tomar por el puente Huamalí, una carretera afirmada con un recorrido de 268 Km.
- Vía terrestre: Lima – Huancayo – Huancavelica, con una distancia de 457 km. y con una duración de 13 horas, siendo el estado de la carretera asfaltada sólo hasta Huancayo.
- Vía terrestre: Lima – Huancayo, con una distancia de 300 km. para luego utilizar transporte ferroviario de Huancayo – Huancavelica con una duración promedio de 5 horas y con 128 km. de recorrido, en este último tramo.

Al año 2004, según encuesta efectuada por la consultora Apoyo Opinión y Mercado, la región cuenta con un total de 2,791 líneas telefónicas fijas, lo que representa tan sólo el 0.1% del total nacional, sin embargo estas han mostrado un crecimiento de 26.6% respecto al número de líneas del año anterior, lo que le confiere un total de 0.6 líneas por cada 100 habitantes versus un 7.39 a nivel nacional. Respecto al servicio de telefonía móvil se contabilizan 2,079 líneas que representan el 0.1% del total nacional y que ha mostrado un crecimiento de 168.9% respecto al año anterior lo que le confiere una densidad de 0.45 líneas

Finalmente, no se tiene información exacta sobre el número de usuarios de Internet a nivel regional, sin embargo podemos guiarnos a través de la evolución de usuarios de Internet a través de ADSL, con lo cual se observa que el número en el 2004 ascendió a 234, lo que significó un crecimiento de 175.3% respecto al año anterior con lo cual se puede tener una idea del gran dinamismo y crecimiento de usuarios de Internet, sin embargo estos niveles son muy deficientes si tenemos en cuenta que a nivel nacional se cuenta con 185,894 usuarios.

## **5. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN HUANCAVELICA**

### **5.1. ¿Qué es la competitividad?**

De acuerdo al “Estudio de Competitividad y Oportunidades de Inversión en la Región” publicado por el Consorcio ECSA INGEDISA en el año 2000, la competitividad regional es la capacidad de las regiones de promover y atraer inversiones de manera sostenible, producir bienes y servicios con alto valor agregado, realizar acciones unificadas para el desarrollo del capital humano, cultural y social, cuidando el capital natural y medioambiental; de manera que el mayor crecimiento asociado sea sostenible en el tiempo y genere mayores niveles de vida a su población, en un marco de competencia internacional.

Consideramos que ser competitivo significa ser un LIDER con capacidad para ingresar y mantenerse en un mercado. Ello debe ser reflejado en una mejora en el nivel de vida y bienestar de la población.

Michael E. Porter publicó en 1990 el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. En este libro, luego de un trabajo de investigación durante cuatro años en 100 empresas de 10 de los principales países con mayor desarrollo comercial, elaboró un modelo que ha permitido comprender el proceso de generación de ventajas competitivas a nivel internacional y la forma en la que los países pueden desarrollar su nivel de competitividad.

Según Michael Porter, “La prosperidad de un país se crea, no se hereda. No es producto de los recursos con que la naturaleza lo haya dotado, ni de la cantidad de trabajadores disponibles, sus tipos de interés o el valor de su moneda, como sostienen los economistas clásicos”.

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las compañías ganan ventaja sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto. Se benefician de tener

fuertes rivales nacionales, agresivos proveedores con base en su país y clientes locales exigentes”.<sup>16</sup>

Para Porter, existen en el mundo grandes diferencias en los patrones de competitividad de cada país. No existe, ni existirá, una nación que pueda ser competitiva en todas las industrias o en la mayoría de ellas. Son competitivas en particulares industrias, dependiendo del ambiente dinámico, desafiante y progresista de cada una de ellas.

La competitividad de un país, según el mencionado autor, estará determinada por la interacción de cuatro atributos generales:

- a) Las condiciones de los factores.
- b) Las condiciones de la demanda.
- c) Los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo.
- d) Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas.

La totalidad del entorno se complementa con dos elementos adicionales: el Gobierno y la Casualidad.

Consideramos que este modelo debe ser utilizado para identificar las ventajas competitivas que poseen las regiones de nuestro país.

Analizando el modelo del “diamante de la competitividad” de Michael E. Porter, estaremos en condiciones de establecer el nivel de competitividad de la Región Huancavelica, vale decir las condiciones existentes en esta región para las empresas que laboran en ella.

Este análisis nos servirá para determinar cuáles son los atributos que le permitirán ser competitiva en los mercados internacionales.

La elaboración de este diamante se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo de la situación actual por la que atraviesa la región,

---

<sup>16</sup> “La ventaja Competitiva de las Naciones”, Michael Porter, Revista INCAE, Vol. IV No. 2

sustentado en la investigación con fuentes primarias y secundarias de información.

Las fuentes primarias que se utilizaron para el análisis cualitativo y cuantitativo, especialmente referidas a la situación regional frente a los mercados internacionales, han sido las entrevistas con empresarios, productores, artesanos, funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil local en general, las mismas que fueron realizadas durante una visita previa a la región. Dichas entrevistas fueron complementadas con un taller de planificación, en el que se elaboraron varias matrices basadas en los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), con el fin de establecer

Las fuentes secundarias utilizadas sirvieron para analizar principalmente la evolución de la competitividad de la región, su estructura y perfil, así como la demanda internacional de sus principales productos exportables. También fueron consultados diversos estudios y publicaciones vinculados al desarrollo económico, al igual que el de sus principales productos.

Las exportaciones de productos provenientes de la región, tanto directas como indirectas se han analizado siguiendo la información proveniente de SUNAT.

Específicamente para el análisis cuantitativo de la demanda mundial, se examinó el sistema de información estadística comercial para el desarrollo del comercio internacional del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Vale la pena indicar que esta primera presentación del análisis realizado al grado de competitividad de la Región Huancavelica, es de carácter general. Posteriormente, realizaremos un análisis de los tres productos seleccionados como parte de los Planes Operativos por Producto (POP) que constan en este Plan Estratégico Regional de Exportación.

Cada POP cuenta con su propio análisis y conclusiones, no obstante, muchos aspectos y características identificadas en su diamante de la competitividad son iguales a los de la región. Por tal motivo es primordial concebirlos como documentos individuales y no como componentes del Plan Estratégico Regional Exportador de Huancavelica.

En esta etapa inicial del análisis, la demanda internacional de los productos con potencial exportador en la región, se ha manejado de forma general. Cada Plan Operativo por Producto tiene su correspondiente análisis de los requerimientos mundiales de manera mucho más detallada.

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD**

**- HUANCAMELICA**

**GOBIERNO:**

- + Gobierno central con sesgo exportador.
- + Políticas y medidas claras para impulsar el comercio internacional en todos los sectores
- + La Región Huancavelica cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado y Participativo 2005-2015
- + Interés del Gobierno Regional para apoyar e impulsar el CERX, así como aplicar el Perx.
- + ATPDEA. ACE con Chile, SGP con la UE
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio
- + Acuerdos comerciales internacionales vigentes Can, Aladi, Unión Europea
- Promoción turística incipiente.
- Falta de infraestructura de promoción de exportaciones.
- Gobierno Regional cuenta con limitados recursos económicos.

**CONDICIONES DE LOS FACTORES:**

**Básicos**

- + Condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos y la ganadería.
- + Diversos pisos ecológicos y ecosistemas.
- + Disponibilidad de recursos naturales.
- + Población relativamente joven.
- + Recursos Mineros no explotados.
- Superficie territorial accidentada.
- Relativamente pocas tierras para la actividad agrícola.
- Recurso hídrico mal utilizado.

**MEDIO/ALTO**

**Avanzados**

- + Población con actitud positiva al cambio.
- +/- Abundancia de mano de obra no tecnificada.
- Fraccionamiento de la propiedad.
- Reducida productividad y baja rentabilidad de actividades.
- Deficiente Infraestructura vial.
- Deficiente desarrollo tecnológico.
- Escaso nivel de investigación.
- 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.
- Desconfianza entre los empresarios.
- Empresario empírico y con poca visión de futuro.
- Informalidad.
- Poco desarrollo empresarial/falta de enfoque estratégico.
- Escaso desarrollo industrial.
- Alto costo de producción.
- Bajo nivel de competencia.
- Muy pocos productores tienen experiencia en comercio internacional.
- Visión cortoplacista de los empresarios.
- Temor a invertir y arriesgar
- Competencia poco exigente.

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:**

- + Presencia de ONGs que impulsan el desarrollo productivo de la región.
- + Existencia de programas de cooperación técnica.
- Servicio de transporte poco desarrollado e informal.
- Proveedores de insumos poco competitivos.
- Servicios de capacitación escasos.
- Escasa oferta de servicios logísticos.
- Potencial turístico explotable, pero con lento crecimiento.
- Deficiente sistema de transporte vial.
- Instrumentos financieros poco desarrollados.

**MEDIO/BAJO**

- Escaso desarrollo de las cadenas productivas
- No hay una cultura exportadora
- Falta de articulación comercial.

**BAJO**

**CONDICIONES DE LA DEMANDA:**

- + Oferta exportable reconocida a nivel internacional, especialmente en confecciones de lana de ovinos y alpacas.
- + Demanda externa exigente.
- + Experiencia de participación en ferias.
- + Crecimiento constante de la demanda.
- + Presencia en mercados externos.
- + Existencia de empresas exportadoras.
- + Crecimiento de exportaciones peruanas.
- + Competencia internacional exigente.
- Mayoría de la producción destinada al autoconsumo.
- Demanda nacional poco exigente.

**ALTO**

**CASUALIDAD:**

- Fluctuaciones climatológicas.
- Incremento de la contaminación, especialmente del recurso hídrico..
- + Incremento de la demanda.



## 5.2. Condiciones de los factores

Para un mejor entendimiento, los factores que determinan la competitividad de la región se han clasificado como Factores Básicos y Factores Avanzados.

### a) Factores básicos<sup>17</sup>

#### **Los recursos naturales**

La región Huancavelica se encuentra ubicada en plena sierra sur-central del Perú, a unos 457 kilómetros de la ciudad de Lima.

Tiene una extensión territorial de 22,131 Km<sup>2</sup>, equivalente al 1.7% del territorio nacional. Presenta una geografía muy accidentada y abrupta, encerrada dentro de altas montañas, con varios pisos altitudinales que van desde los 1,950 m.s.n.m, en sus valles hasta los 5,000 m.s.n.m, en sus altas montañas. El distrito de Ocoyo, provincia de Huaytará es el de menor altitud (1,950 m.s.n.m)

y el distrito de Santa Ana, en la provincia de Castrovirreyna está ubicado en la

El clima en Huancavelica es variado de acuerdo a la altitud. En las zonas de altura el clima es frío, bastante seco, con variaciones de temperatura muy marcadas entre el día y la noche, con frecuencia de heladas, presencia de hielo y precipitaciones de granizo. Por otro lado la parte del territorio ubicada cerca de Ica, es de clima húmedo y árido.

Esta región tiene épocas muy marcadas de lluvias que van de noviembre a abril; una temporada intermedia durante el mes de setiembre, durante mayo una etapa final de lluvias y entre los meses de junio a setiembre, una época seca.

Lamentablemente, los cultivos son muy riesgosos por las peculiares condiciones climáticas de la región. Las precipitaciones pluviales no son muy

---

<sup>17</sup> 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.

regulares por cuanto ha habido años muy secos, lluviosos o muy fríos, generando perjuicios a la agricultura.

Debemos resaltar que al igual que en otras regiones de nuestro territorio, existe un excesivo fraccionamiento de las unidades dedicadas al agro, las cuales representan una característica general en la región y una limitación para el desarrollo de cultivos en gran escala. La atomización de la tierra, con producción orientada a la subsistencia y al autoconsumo no permite generar ningún tipo de excedente por el mínimo rendimiento y por los altos costos de la

Por otro lado, Huancavelica cuenta con una hidrografía importante, compuesta principalmente de aguas superficiales provenientes de lagunas, embalses de las mismas cuencas (debidamente canalizadas) y aguas subterráneas que provienen principalmente de puquios y manantiales.

Es importante mencionar que durante ciertos meses del año hay ausencia de lluvias lo que ocasiona irregularidad en el torrente de los ríos, disminuyendo su caudal, lo que representa una limitación para la regularidad del uso de este recurso. El recurso hídrico es utilizado tanto para la industria como para la minería, regadío agrícola y el abastecimiento de los poblados existentes y está compuesto por dos grandes sistemas hidrográficos:

- a) Vertiente del Pacífico, conformada por las cuencas de los ríos San Juan, Pisco, Ica y Grande, los cuales confluyen hacia el Océano Pacífico.
- b) Vertiente del Atlántico, integrada por los ríos Mantaro y Pampas, e integrada por las subcuencas de los ríos Mantaro, Vilca, Ichu y Huachocolpa.

Además, Huancavelica cuenta con un gran número de lagunas dentro de su territorio, entre las cuales destacan las lagunas de Choclococha y Orccoccocha.

La actividad minera, en especial los relaves de las diferentes minas que operan en la región, han ocasionado un alto índice de contaminación del agua dado



que estos residuos son descargados en diferentes cuencas, ríos y lagunas, lo cual afecta la vida de los peces, además de pastos, ganado y la salud humana.

A esta actividad contaminante debe agregarse el uso descontrolado de las aguas para las operaciones mineras y de energía realizadas en la región, además de la descarga directa de los desagües de las aguas utilizadas en los asentamientos mineros y centros urbanos, ocasionando un deterioro del equilibrio en el ecosistema, causando pérdidas irreparables en el medio

De otro lado debemos indicar que Huancavelica posee una gran diversidad de recursos naturales por provincia. Acobamba, Angaraes, Churcampa, Huancavelica y Tayacaja, cuentan con una gran cantidad de terrenos para el cultivo. Por otro lado Castrovirreyna y Huaytará poseen grandes extensiones de tierras para pastoreo propicias para la ganadería.

Es necesario precisar que Huancavelica posee pisos ecológicos y suelos adecuados para la producción de hortalizas, maíz, cebada, tara, maca, kiwicha, hierbas medicinales, granos andinos, entre otros productos. Los valles de Huaytará y Tayacaja tienen potencial para el cultivo de tuna, pudiendo aprovechar este cultivo para la obtención, inclusive, de cochinilla.

Asimismo cuenta con ríos y lagunas aptos para la explotación de la actividad piscícola, especialmente para la crianza de truchas.

## **b) Factores avanzados<sup>18</sup>**

### **Recurso humano**

Huancavelica es una de las regiones menos desarrolladas de nuestro país, lo que se refleja en un bajo nivel educativo y en la falta de capacitación de los recursos humanos, situación agravada por el alto porcentaje de analfabetismo que afecta principalmente a las mujeres.

---

<sup>18</sup> 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.

La población de Huancavelica en el año 2004 fue de 459,988 habitantes (INEI 2004), con una densidad poblacional de 20 habitantes por Km<sup>2</sup>. La gran mayoría de la población vive en las zonas rurales (70%) y tan solo un 30% vive en zonas urbanas. La mayoría de la población es relativamente joven: el 56% de los pobladores son menores de 19 años, destacando un alto porcentaje de mujeres 51% aproximadamente.

El 88% de la población se encuentran en situación de pobreza y un 74% en pobreza extrema. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es 0.461. El 89% de hogares tiene por lo menos una necesidad básica insatisfecha, el 88% de las viviendas no cuenta con los servicios de agua potable, 95% sin desagüe y el 81% sin fluido eléctrico. Además, el 40% de la población es analfabeta.

Hoy en día la educación proporcionada en la región está básicamente en manos del Estado y la participación del sector privado es poco significativa en todos los niveles: primaria, secundaria, técnica y universitaria. Existen falencias en educación primaria y secundaria, la cual a su vez no incentiva la investigación de acuerdo a las demandas que requiere el país. Los docentes no responden a las necesidades educativas de la región y no cuentan con una adecuada preparación.

Si analizamos la educación en el ámbito rural, la población educativa no logra al final de los estudios de primaria un aprendizaje adecuado o existe un alto grado de deserción escolar, generada por la mala calidad de la educación y la necesidad de trabajar que tiene la población en edad escolar.

Es muy difícil para la población que habita en el campo, el acceso a los centros de educación, principalmente por su lejanía a las comunidades. Como se comprenderá, esto obliga a recorrer largas distancias para llegar a los colegios. Asimismo se debe considerar que una gran mayoría de los estudiantes del campo hablan lengua vernacular, la cual no tiene escritura dificultando de este modo la comunicación.

En la educación universitaria, la mayoría de profesores no están vinculados a la producción de la región, lo cual muestra la gran brecha existente entre las aulas universitarias y la realidad social y productiva de Huancavelica. No obstante hoy debemos destacar que la Universidad Nacional de Huancavelica, dentro del Programa de Administración, imparte un curso sobre comercio Internacional.

Es por eso que una de las características más evidentes del capital humano que se presenta en gran parte de las regiones del país es el escaso número de personal calificado y su poca preparación y capacitación. Por lo tanto si la región desea alcanzar mayores niveles de competitividad es fundamental invertir en la formación de recursos humanos en función a sus necesidades y prioridades productivas.

### **Infraestructura**

Para alcanzar el desarrollo competitivo de una región, ésta debe contar con la infraestructura necesaria que le permita ofrecer al mercado local, regional, nacional e internacional lo mejor de su producción, manteniendo estándares que le permitan competir de igual a igual con sus rivales comerciales.

Si bien la región cuenta en funcionamiento dentro de su territorio al Complejo Hidroeléctrico del Mantaro (Hidroeléctrica Santiago Antúnez de Mayolo), la cual aporta el 45% de la energía eléctrica nacional cubriendo desde Piura hasta Ica además de 6 departamentos de la sierra peruana, sigue existiendo una limitada

En la actualidad existen deficiencias en cuanto a infraestructura de transporte vial, así como de agua, desagüe, comunicaciones, salud y educación. Esta situación es todavía más grave al interior del departamento, reflejado en el mal estado de las carreteras y la carencia de medios de comunicación, haciendo

En todo caso, la insuficiencia más crítica para el desarrollo exportador de Huancavelica es el transporte, debido a que éste constituye un eslabón vital

para la distribución y comercialización de los productos regionales de mayor potencial exportador.

### **Tecnología**

Del análisis realizado se desprende que el desarrollo tecnológico de la región se caracteriza por el bajo nivel del uso de tecnología en los procesos productivos, consecuencia, entre otros factores, de una cobertura insuficiente de capacitación, así como el limitado acceso al crédito. El productor, en la mayor parte de los casos ha recibido una formación educativa muy básica o inadecuada, que afecta negativamente la productividad, la competitividad y generan en consecuencia baja rentabilidad.

Para mencionar algunos ejemplos del nivel de tecnología aplicado en Huancavelica, se detallan algunas características de los usos en el agro y en la actividad ganadera.

En cuanto a la primera, los usos tradicionales son los que predominan en el manejo de cultivos; el control fitosanitario se realiza en forma incipiente. Por lo general, las unidades agropecuarias manejadas por los productores de la región vienen teniendo, desde hace muchos años atrás, baja rentabilidad en su producción, básicamente por la no utilización de semillas mejoradas y mala utilización de fertilizantes y plaguicidas.

“El uso de agroquímicos es ínfimo, mientras que los abonos orgánicos son usados por el 72% de las unidades productivas. Las semillas mejoradas constituyen un insumo de uso restringido en el departamento, menos del 10% de las unidades buscan mejorar la calidad de las semillas que necesitan para sus cultivos”<sup>19</sup>.

La falta de control de plagas impide alcanzar índices de productividad y rentabilidad adecuados. Además existe poca disponibilidad de maquinaria agrícola, la cual se reduce a máquinas cultivadoras, molinos para granos y tractores en escaso número.

---

<sup>19</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado y Participativo de Huancavelica 2005-2015.

La disponibilidad hídrica, sigue siendo una limitante para el desarrollo de una agricultura intensiva, pues sólo un 20% de los terrenos agrícolas en Huancavelica se encuentran bajo riego y casi el 80% se encuentra en seco.

Al respecto, debemos mencionar que la laguna de Orcococha no tiene vida acuática, pues se encuentra contaminada por los relaves de la Mina San Genaro. La laguna de Choclococha, cuyos recursos se destinan al riego en la ciudad de Ica (región vecina) se encuentra parcialmente contaminada. El río Mantaro está contaminado por los relaves de la fundición de La Oroya y el río Ichu por residuos urbanos.

El riego se realiza por lo general por gravedad. El riego tecnificado sea por goteo o por aspersión no ha sido empleado en gran escala.

Sin embargo vale la pena destacar que se realizan prácticas adecuadas para la conservación y renovación de nutrientes de los suelos, realizando cultivos bajo la modalidad de rotación de campos.

En el segundo caso, en la actividad ganadera se requiere de un mayor grado de asesoramiento, dada la falta de técnicas para el manejo de pastos. Asimismo la crianza que predomina en la región es la del ganado ovino, seguido por el vacuno, caprino, porcino y los camélidos sudamericanos (alpacas, llamas y vicuñas). Los sistemas de crianza utilizados son el extensivo en terrenos de pasturas naturales y el semi-extensivo, por lo general en los valles de baja altitud.

La difusión de prácticas pecuarias encuentra también su principal freno en la baja rentabilidad de la crianza de los distintos tipos de ganado. Las zonas ganaderas que destacan por contar con excedentes para el mercado presentan niveles aceptables de prácticas pecuarias, pero en las zonas donde predomina la ganadería familiar los indicadores muestran una ausencia casi absoluta de tales prácticas.

Debido a la importancia de la ganadería en Huancavelica, el grado de difusión de las prácticas pecuarias merece una especial atención. La situación es alarmante si se considera que el 40% de las unidades no realizan ninguna de las principales prácticas de esta actividad. Las vacunaciones son aplicadas por el 38% de las unidades agropecuarias y los baños y dosificaciones por menos del 25%. Las unidades que vacunan, bañan y dosifican a sus animales, alcanzan sólo el 14%, mientras que el uso de alimentos balanceados y la inseminación artificial casi no se practican.

Los tipos de arado tradicional vigentes en el departamento, son los arados de tracción animal, tanto de hierro como de palo, y el arado de pie o chaquitajlla”.<sup>20</sup>

### **5.3. Estrategia, estructura y rivalidad<sup>21</sup>**

La competitividad en un país es el resultado de la convergencia de las prácticas administrativas y de las formas de organización que imperan en sus economías.

Si bien existen muchos productores en la región, Huancavelica se caracteriza por tener una clase empresarial bastante reducida y poco desarrollada, con un bajo porcentaje de empresarios líderes que está concentrado sólo en determinados sectores económicos tradicionales, esencialmente el comercio, la agricultura y la ganadería, manteniendo un enfoque práctico y no estratégico en el desarrollo de sus actividades. Es importante destacar el alto nivel de informalidad existente y la presencia de comercialización por acopio la cual evidencia la escasa capacidad de negociación de muchas empresas y la inexistencia de una cultura exportadora.

En cuanto al desarrollo industrial, la manufactura está muy débilmente conectada al sector primario debido en gran parte a los bajos niveles de su producción. La mayoría de las empresas en la región son pequeñas o microempresas familiares, con prácticas artesanales y bajo nivel de

---

<sup>20</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado y Participativo de Huancavelica 2005-2015.

<sup>21</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.

capitalización y marcadas por una escala de producción pequeña, realidad muy acentuada en el sector artesanía, incluyendo el de las confecciones en lana de oveja y de camélidos.

El turismo es una fuente importante para el desarrollo regional, principalmente porque permite el desarrollo de un cúmulo de actividades colaterales como la artesanía, construcción, transportes, servicios, alimentos, entre otros, y debido a que genera puestos de trabajo. Sin embargo es importante tener una estrategia integral de turismo que comprenda la mejora de las vías de infraestructura y comunicación así como la calidad de los servicios.

Para alcanzar niveles de competitividad óptimos en nuestro país, las empresas deben tener permanentes deseos de superación. Sus actividades deben dejar de tener una óptica y aplicación nacional, para utilizar formas cada vez más flexibles de producción que tiendan a una aplicación internacional.

En el ámbito de las relaciones empresariales en general, los agentes económicos en la región muestran desconfianza, temor a la inversión, alta resistencia al cambio (y por ende al riesgo) bajo nivel de capacitación y una actitud cerrada, individualista y, en muchas ocasiones pasiva. Ello se manifiesta claramente en los bajos niveles de asociatividad y la clara resistencia que los productores argumentan a conformar grupos empresariales que permitan el desarrollo de sus operaciones de manera eficiente. Esta situación los conduce a tener una visión distorsionada de la realidad en la que operan sus actividades económicas. El desarrollo empresarial de la región no

ha logrado alcanzar los niveles de articulación necesarios para consolidar un crecimiento económico sostenido y mucho menos la actividad exportadora directa, cuya experiencia es incipiente dado que es desarrollada por pocas

La motivación para trabajar de manera eficiente, ampliando el nivel de productividad y desprendimiento es importante para conseguir ventajas competitivas. No obstante las deficiencias antes mencionadas, en la región existe un espíritu emprendedor, deseos de superación y una actitud de

búsqueda del bienestar permanente entre sus agentes, con el objetivo claro de incrementar, impulsar y consolidar la actividad exportadora como base para su desarrollo económico. Las diferentes entrevistas sostenidas han logrado demostrar que los productores y empresarios de la región busquen nuevas alternativas de mercado.

Es evidente la intención de cambio. Algunos agricultores aceptan nuevos cultivos como la alcachofa, la utilización de materia prima de buena calidad (semillas de alto rendimiento y fertilizantes ecoeficientes por parte de los agricultores y fibras de óptima calidad exigidas por los confeccionistas de prendas de vestir y accesorios), e identifican y promocionan cadenas productivas con proyección a los mercados del exterior (caso de la alpaca).

Si bien este es un punto de partida positivo e importante, es fundamental que el empresariado, el Gobierno Regional, las instituciones públicas y la sociedad en su conjunto, entiendan que el conformismo, la desconfianza y el individualismo pueden convertirse en obstáculos determinantes que impidan a la región ser competitiva al incursionar con éxito en los mercados internacionales.

Es innegable que los empresarios de la región conocen de su potencial, pero es importante destacar, que sólo podrán alcanzar niveles competitivos de producción cuando se propongan llevarlos a niveles de internacionalización de sus productos, dadas las características del mercado regional y nacional.

Los agentes económicos de la región deberán entender que para poder competir globalmente es necesario pensar que las ventajas competitivas se tienen que desarrollar y que el valor agregado es la única posibilidad de sobrevivir en la actividad exportadora. Asimismo deben tomar conciencia que el fortalecimiento y desarrollo exportador de la región sólo dependerá de ellos y del esfuerzo que le dediquen, tanto las autoridades públicas como la clase empresarial. Esto es particularmente vital en un contexto en el que la región viene experimentando un proceso de descentralización, en el cual el Gobierno Regional deberá consolidar su rol facilitador y promotor de la competitividad y el empresariado, el de generador de riqueza y empleo.



Tener fuertes competidores en una determinada actividad, representa un estímulo poderoso para que las ventajas competitivas sean creadas y fortalecidas. Lamentablemente, estas condiciones no están presentes en la región. Las exigencias de la competencia crean presión en las empresas que las obligan a innovar y mejorar su producción. No existen rivales dentro de la región que se empujen mutuamente hacia mejoras en sus procesos y a disminuir sus costos. La ausencia de competencia y rivalidad entre empresas de la región han sido parte de los factores que han impedido buscar nuevos horizontes en los mercados mundiales. Es conocido que las compañías con fuerte rivalidad en el mercado interno se fortalecen y están bien equipadas para triunfar en el exterior.

#### **5.4. Condiciones de la demanda<sup>22</sup>**

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, los cuales, en conjunto se convierten en factores importantes para ser competitivos dentro de una economía.

Las empresas llegan a ser competitivas cuando los compradores son exigentes. Un sistema que carece de este régimen no va a contar con empresas interesadas en generar cambios innovadores. Será la demanda la que obligue a las empresas a ser cada vez más competitivas.

Huancavelica es una de las regiones menos integradas económicamente al mercado, porque más del 90% de sus unidades otorgan prioridad al autoconsumo".<sup>23</sup>

La comercialización interna se realiza en los mercados de abastos, mayoristas, minoristas e innumerables mercadillos, distribuidos en las principales ciudades

---

<sup>22</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 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.

de la región. Es costumbre también realizar comercio a través de ferias semanales en los pueblos con menos población cercanos a los centros de producción.

Las ferias locales, particularmente rurales, mantienen una importante presencia en el departamento. A lo largo del año se llevan a cabo más de 100<sup>24</sup> ferias, en las que se realizan intercambios de una gran variedad de productos agropecuarios y de origen industrial. Algunas ferias datan de hace bastantes años como la de Lircay, Acobamba, Paucará, Tucocasa y Huancavelica, que concentran comerciantes y productores de Huancayo y Ayacucho. Este es el medio más importante de integración de las economías rurales a los mercados”.<sup>25</sup>

Es importante mencionar que los precios de los productos son determinados por la oferta y la demanda, así como por la importancia de la actividad, cultivo o crianza en la región.

Es rescatable el hecho que muchos comerciantes y productores de la región hayan adquirido cierta experiencia participando en ferias nacionales e internacionales con un conocimiento parcial del mercado exterior. Muchos de los productos no son exportados directamente. La intervención de acopiadores e intermediarios, como ya se mencionó anteriormente, ha permitido que una buena parte de las exportaciones al mercado internacional se haya realizado de manera indirecta.

La demanda local y nacional es poco exigente. Por lo general a nivel nacional, los productos de la región son adquiridos a precios bajos para las condiciones de producción existentes, siendo las mismas realizadas con productos de poco valor agregado. Asimismo los productos elaborados dentro de Huancavelica no cumplen con las exigencias técnicas requeridas por los mercados internacionales.

---

<sup>24</sup> INEI, Encuesta Nacional de Municipalidades.

<sup>25</sup> Op. Cit.

**a) La oferta exportable de la región**

Las exportaciones totales de la Región Huancavelica en el año 2004 ascendieron a US\$ 3.14 millones cifra que representa el 0.03% del total de las exportaciones nacionales y que muestra un crecimiento de 18.2% con respecto

Estas se originan principalmente por las exportaciones de 24 partidas, de las cuales 3 explican el 97.3% del total exportado: minerales de zinc y sus concentrados (US\$ 1.33 millones, con un decrecimiento de 32.9% entre el 2003 y 2004); minerales de plomo y sus concentrados (US\$ 1.29 millones, que representaron un aumento de 134.3% con respecto al 2003); y minerales de cobre y sus derivados (US\$ 441 mil). El resto de las partidas totalizaron US\$ 83 mil, representando el 2.7% del total exportado.

Exportaciones registradas - Huancavelica Principales productos exportados				
Productos	2004	2003	Part. % 04	Var. % 04/03
Minerales de zinc y sus concentrados	1,328,340	1,978,441	42.24%	-32.9%
Minerales de plomo y sus concentrados	1,290,985	550,880	41.05%	134.3%
Minerales de cobre y sus concentrados	441,750	N.D.	14.05%	N.D.
Demás placas, laminas de plástico	23,920	N.D.	0.76%	N.D.
Tapones, tapas, cápsulas y demás disp. de cierre de plástico	13,860	N.D.	0.44%	N.D.
Mantas de algodón	10,356	5,756	0.33%	79.9%
Otros	35,405	125,401	1.10%	-77.7%
<b>Total</b>	<b>3,144,616</b>	<b>2,660,478</b>	<b>100.00%</b>	<b>18.2%</b>

Fuente: ADUANAS, COMEX y PROMPEX.  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

A nivel de las principales empresas exportadoras, la Cía. Minera Caudalosa S.A. es líder dentro de la región. Esta empresa exportó US\$ 1.23 millones en minerales de zinc, plomo y cobre y sus concentrados, que representaron el 39.2% del total exportado por la región (con un incremento considerable de sus operaciones de exportación entre el 2003 y el año 2004).

La segunda empresa exportadora es la Sociedad Minera Corona S.A., empresa que exportó US\$ 1.05 millones en minerales de plomo y sus concentrados. Sus operaciones de exportación, representaron el 33.2% del total exportado desde Huancavelica durante el 2004, pero mostraron una disminución del 30.9% con respecto al año anterior.

En tercer lugar se encuentra la empresa AYS S.A. con US\$ 783 mil, básicamente en minerales de zinc y sus concentrados, representando el 24.9% de las exportaciones regionales y que significa una disminución del 19.9% con respecto al 2003.

Región Huancavelica				
Principales Agentes de exportación (FOB US\$)				
Agentes	2004	2003	Part. % 04	Var. % 04/03
Cia. Minera Caudalosa S.A.	1, 232,317	39,129	39.19%	3049.38%
Sociedad Minera Corona S.A.	1, 045,408	1, 512,167	33.24%	-30.87%
AYS S.A.	783,350	978,024	24.91%	-19.90%
Pisopak Perú S.A.C.	32,026	N.D.	1.02%	N.D.
Instituto de Desarrollo Urbano CENCA	22,273	13,873	0.71%	60.54%
Iberoamericana de Plásticos S.A.C.	13,860	N.D.	0.44%	N.D.
Newmont Peru Limited Sucursal del Perú	7,521	N.D.	0.24%	N.D.
De la Cruz Quispe Leoncio	3,985	3,193	0.13%	24.82%
Envases y Envolturas S.A.	2,877	N.D.	0.09%	N.D.
Topy Top S.A.	1,000	N.D.	0.03%	N.D.
Sky Tex Trading Peru S.A.C.	N.D.	80,000	N.D.	N.D.
REPSOL Comercial S.A.C.	N.D.	34,067	N.D.	N.D.
Mineralien Export Srl.	N.D.	24	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	<b>3, 144,616</b>	<b>2, 660,478</b>	<b>100.00%</b>	<b>18.20%</b>

Fuente: ADUANAS, COMEX y PROMPEX.  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Respecto a los mercados de destino de las exportaciones de la región, China es el más importante representando el 55.1% del total exportado en el 2004, siendo el plomo y el cobre y sus concentrados los productos exportados.

En segundo lugar se ubica Canadá, país destino de los minerales de zinc y sus concentrados y que representa el 24.9% de las exportaciones de la región. En tercer lugar está Brasil que importó un total de US\$ 545 mil, también en minerales de zinc y sus concentrados y con una participación de 17.3%.

A Estados Unidos se exportaron US\$ 35 mil en diferentes productos, entre los cuales destacaron las mantas de algodón con US\$ 10 mil que representó el 30% de las exportaciones realizadas hacia ese país.

**Huancavelica**  
**Principales 6 destinos de exportación (FOB US\$)**

Destinos	2004	2003	Part. % 04	Var. % 04/03
China	1,732,735	N.D.	55.10%	N.D.
Canadá	783,350	1,368,017	24.91%	-42.7%
Brasil	544,989	39,129	17.33%	1292.8%
EE.UU.	34,778	51,133	1.11%	-32.0%
Colombia	32,026	N.D.	1.02%	N.D.
Bolivia	13,860	N.D.	0.44%	N.D.
Otros	2,877	1,202,199	0.09%	
<b>Total</b>	<b>3,144,616</b>	<b>2,660,478</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Aduanas, Comex y Prompex.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

**Huancavelica**  
**Exportaciones de productos por destinos 2004**

Producto	Destinos	FOB US\$	Part. % 04
Minerales de zinc y sus concentrados.	Canadá	783,350	59.0%
	Brasil	544,989	41.0%
	<b>Total</b>	<b>1,328,340</b>	<b>100.0%</b>
Minerales de plomo y sus concentrados.	China	1,290,985	100.0%
	<b>Total</b>	<b>1,290,985</b>	<b>100.0%</b>
Minerales de cobre y sus concentrados.	China	441,750	100.0%
	<b>Total</b>	<b>441,750</b>	<b>100.0%</b>
Demás placas, laminas de plástico	Colombia	23,920	100.0%
	<b>Total</b>	<b>23,920</b>	<b>100.0%</b>
Tapones, tapas, cápsulas y demás disp. de cierre de plástico	Bolivia	13,860	100.0%
	<b>Total</b>	<b>13,860</b>	<b>100.0%</b>
Mantas de algodón.	EE.UU.	10,356	100.0%
	<b>Total</b>	<b>10,356</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: ADUANAS, COMEX y PROMPEX.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

**b) Dinámica de las exportaciones y demanda mundial de los principales productos**

El número de empresas y personas naturales dedicadas a la exportación en Huancavelica se incrementó de ocho a diez en el periodo 2003 – 2004, y fueron 24 sub-partidas nacionales las exportadas.

A continuación se detallan algunos productos con potencial exportador de la Región.

**Truchas**

Huancavelica realiza exportaciones de manera indirecta de truchas a los principales mercados del exterior, realizando un rol de proveedor de

importantes empresas exportadoras de truchas y sus derivados en nuestro país.

Seguidamente se analizará las exportaciones peruanas y la demanda internacional de la trucha fresca o refrigerada, la trucha congelada y los filetes de trucha fresca y congelada.

#### a) Truchas Frescas o Refrigeradas:

En todo el país sólo existe una empresa exportadora de trucha fresca o refrigerada. Esta es Piscifactoría de los Andes y está ubicada en la región Junín.

Exportaciones Peruanas - Truchas Frescas o Refrigeradas					
Partida Arancelaria 0302.11.00.00					
País	2000 FOB US\$	2001 FOB US\$	2002 FOB US\$	2003 FOB US\$	2004 FOB US\$
Estados Unidos	173,232	176,742	171,083	214,141	189,357
<b>Total</b>	<b>173,232</b>	<b>176,742</b>	<b>171,083</b>	<b>214,141</b>	<b>189,357</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

El crecimiento promedio de exportaciones de esta presentación de truchas bordea el 3%, tomando como base lo exportado en el año 2000. Si bien las exportaciones del año 2004 muestran una disminución de 11.57% con relación al año anterior, las proyecciones a futuro son mayores debido principalmente, a un aumento proyectado de la demanda mundial de productos pesqueros.

A nivel internacional, las importaciones de truchas frescas o refrigeradas superaron los US\$ 98 millones, en el 2005 con un crecimiento de 49% con relación al 2002. En promedio, durante el período 1999 – 2003, las importaciones mundiales crecieron 23%. Esta tendencia obedeció principalmente a las preferencias del público consumidor por la carne de pescado con alto valor proteico y baja en grasas, en lugar de las carnes rojas.

<b>Importaciones Mundiales</b> <b>Lista de los países importadores</b> <b>Producto : 030211 truchas 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, %
Finlandia	24,504	101	136	24.96
Alemania	11,286	-2	-8	11.50
Suecia	10,730	79	97	10.93
USA	7,113	6	24	7.25
Federación Rusia	6,606	188	219	6.73
Otros	37,935			38.64
Estimación Mundo	98,174	23	49	100

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

De acuerdo a los registros estadísticos del Centro de Comercio Internacional, Finlandia fue el principal importador durante el año 2003, habiendo comprado más de US\$ 24.5 millones, lo que representa el 25% de las importaciones mundiales. Este país incrementó sus importaciones en 136%, con relación al año 2002 y ha tenido un crecimiento promedio de 101% desde el año 1999.

El segundo país en importancia es Alemania, con importaciones que superan los US\$ 11 millones, pero con tendencia a la baja. En el período 1999 y el 2003 decrecieron en 2% anual, y en el periodo 2002 – 2003 en un 8%.

Las exportaciones mundiales de truchas frescas o refrigeradas alcanzaron cifras que bordean los US\$ 114 millones. Las exportaciones de los dos últimos años crecieron en 30% si se toma el periodo 2002 – 2003 y si se toma el período 1999 - 2003, éstas crecieron en un promedio anual de 15%.

**Exportaciones Mundiales**  
**Lista de los países exportadores**  
**Producto : 030211 truchas 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 export. mundiales, %
Noruega	40,066.00	140	100	35.06
Suecia	17,501.00	74	92	15.32
Dinamarca	16,824.00	-10	27	14.72
Omán	10,084.00	79	-4	8.82
España	5,930.00	27	-22	5.19
Otros	23,867			20.89
Estimación Mundo	114,272.00	15	30	100

Fuente: COMTRADE

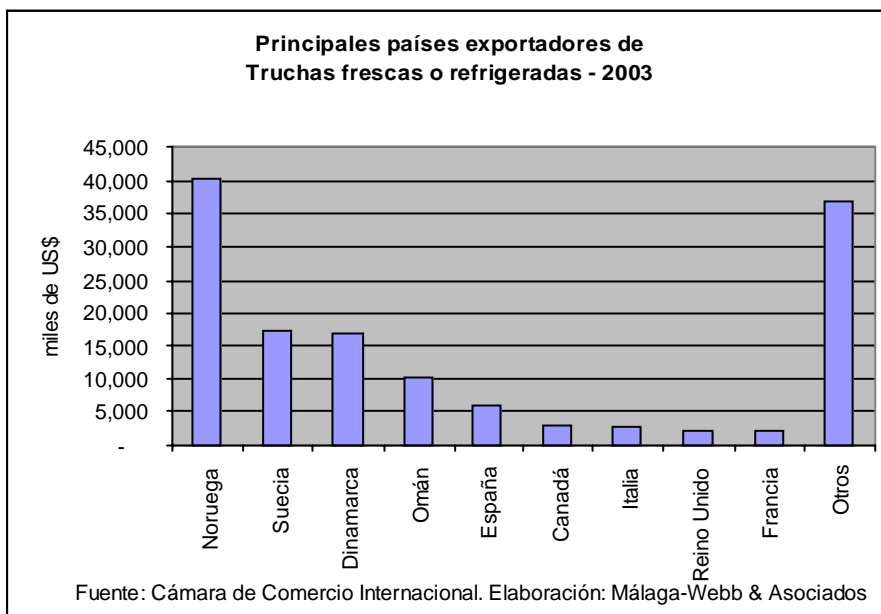
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Noruega ha sido el principal exportador de este producto. A nivel mundial, en el año 2003, exportó más de US\$ 40 millones, lo que representó un incremento de sus exportaciones en 100% y un crecimiento promedio anual de 140%. Su participación en el mercado internacional durante el 2003 ha superado el 35% del total mundial exportado.

El segundo país en importancia es Suecia, con exportaciones en el 2003 de US\$ 17.5 millones, monto que representa el 15% de las exportaciones totales durante ese año. En el periodo 2002 – 2003, sus exportaciones se incrementaron en 72%, con un acumulado promedio anual de 74% en el periodo 1999 - 2003.

En tercer lugar se ubica Dinamarca con una participación mundial de 14.7% (US\$ 16,82 millones), un crecimiento de 27% en lo que respecta al período 2002 – 2003, pero con una tendencia a la disminución en sus importaciones registrado en el periodo acumulado 1999 - 2003.





### c) Truchas Congeladas:

Las exportaciones nacionales de truchas congeladas muestran una clara tendencia de crecimiento. Todas las exportaciones han sido realizadas por Piscifactoría de los Andes S.A., y en los últimos 3 años (2002 al 2004), las exportaciones en esta presentación se han incrementado en 10%, habiendo exportado un total de US\$ 798.6 mil en el año 2004.

<b>TRUCHAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS</b>						
Partida: 0303.21.00.00						
<b>EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO</b>						
País	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
NORUEGA	513,968	77%	322,041	47%	466,182	58%
ALEMANIA	52,800	8%	361,194	53%	214,326	27%
SUECIA	95,881	14%	0	0%	111,776	14%
ESTADOS UNIDOS	999	0%	225	0%	6,255	1%
BELGICA	130	0%	150	0%	63	0%
FRANCIA	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>663,778</b>	<b>100%</b>	<b>683,610</b>	<b>100%</b>	<b>798,614</b>	<b>100%</b>

Fuente: ADEXDATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Los principales destinos de nuestras exportaciones durante ese año, fueron Noruega (58%), Alemania (27%) y Suecia (14%), entre otros.

Las importaciones mundiales de este producto bordearon los US\$ 350 millones durante el 2003, mostrando un crecimiento de 9% con relación al año 2002. El

principal importador fue Japón, que abarcó el 66% de las compras, con más de US\$ 231 millones, seguidamente se ubica Rusia con 7.4% y Tailandia con 7.19%.

<b>Importaciones Mundiales</b>				
<b>Producto : 030321 truchas congeladas, excluidos los filetes, higados, huevas y lechas.</b>				
<b>País Importador</b>	<b>Total importado en 2003, en miles de US\$</b>	<b>Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %</b>	<b>Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %</b>	<b>Participación en las importaciones mundiales, %</b>
Japón	231,063	-8	8	66.06
Federación Rusa	25,954	181	40	7.42
Tailandia	25,156	196		7.19
Alemania	19,820	11	-5	5.67
Taiwán	9,570	60	16	2.74
Otros países	38,212			10.92
<b>Total</b>	<b>349,775</b>	<b>-2</b>	<b>9</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

No obstante a lo anterior, las importaciones mundiales de dicho producto han mostrado una tendencia negativa en el periodo 1999 – 2003, disminuyendo en promedio 2% anual.

<b>Exportaciones Mundiales</b>				
<b>Producto : 030321 truchas congeladas, excluidos los filetes, higados, huevas y lechas.</b>				
<b>País Exportador</b>	<b>Total exportado en 2003, en miles de US\$</b>	<b>Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %</b>	<b>Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %</b>	<b>Participación en las exportaciones mundiales, %</b>
Chile	132,752	-2	37	38.29
Noruega	131,883	0	-10	38.04
Islas Feroe	23,643		54	6.82
Dinamarca	22,003	-10	6	6.35
España	13,082	6	5	3.77
Otros Países	23,369			6.74
<b>Total</b>	<b>346,732</b>	<b>-1</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Las exportaciones mundiales alcanzaron cifras que superaron los US\$ 346 millones, en el año 2003, mostrando un incremento de 7% comparada con el año 2002, pero con un decrecimiento promedio anual de 1% en el período 1999 – 2003.

Los principales países exportadores en ese año fueron Chile con US\$ 133 millones y un 38.3% de participación en el mercado mundial; y Noruega con US\$ 132 millones y con una participación del 38%.

#### d) Filetes de Pescado Congelado

Las exportaciones nacionales de filetes de pescado congelado superaron los US\$ 25 millones en el año 2004, mostrando un crecimiento del 50% con relación a lo exportado en el 2003. Cabe resaltar que las cifras de exportación incluyen la totalidad de filetes por especie exportada, incluyendo los filetes de

Estados Unidos ha sido nuestro principal demandante en este tipo de productos, importando el 44.3% de nuestros embarques en el 2004, duplicando sus importaciones con relación a las cifras del año anterior (US\$ 5.3 millones). Le siguen en importancia Corea del Sur y Japón respectivamente. En el caso de Corea del Sur, las importaciones disminuyeron en 9.9% entre el 2003 y el 2004. Japón aumentó sus importaciones en 67%.

Exportaciones por país de destino						
Partida: 0304.20.90.00						
Los demás filetes de pescado congelados						
País	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
ESTADOS UNIDOS	1,068,164	10.06	5,327,126	32.12	11,031,383	44.33
COREA (SUR), REPUBLICA DE	3,451,848	32.50	5,157,503	31.1	4,647,626	18.68
JAPON	2,711,620	25.53	2,575,902	15.53	4,313,417	17.33
CHINA	1,481,194	13.95	4	0	664,953	2.67
FRANCIA	167,692	1.58	144,540	0.87	630,469	2.53
ECUADOR	0	0.00	300,401	1.81	620,199	2.49
ESPAÑA	639,770	6.02	677,089	4.08	587,695	2.36
CANADA	447,412	4.21	528,355	3.19	365,773	1.47
GUADALUPE	79,818	0.75	185,013	1.12	304,687	1.22
COSTA RICA	0	0.00	539,978	3.26	263,317	1.06
OTROS	574,081	5.40	1,149,972	6.92	1,455,462	5.85
<b>TOTAL</b>	<b>10,621,599</b>	<b>100.00</b>	<b>16,585,883</b>	<b>100.00</b>	<b>24,884,981</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

El cuadro siguiente muestra a los principales exportadores peruanos de filetes de pescado congelados. Como se puede apreciar, Piscifactoría de los Andes S.A. (que acopia producto de Huancavelica) aparece en las estadísticas en puesto No. 10 a pesar de haber descendido en sus exportaciones con relación

al año anterior, en el que ocupó el noveno puesto del ranking de exportadores de ese producto.

Exportaciones por empresa exportadora				
Partida: 0304.20.90.00				
Los demás filetes de pescado congelados				
País	Año 2004		Año 2003	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%
SAKANA DEL PERU S.A	2,664,402	16.06	3,884,457	15.61
ARMADORES Y CONGELADORES DEL	126,594	0.76	2,579,084	10.36
DAEWON SUSAN E.I.R.L.	1,359,667	8.20	2,282,979	9.17
GONDI - PERU S.A.C.	812,872	4.90	1,808,268	7.27
CORPORACION REFRIGERADOS INY	661,431	3.99	1,674,489	6.73
PEZMUNDO INTERNACIONAL CORPO	674,642	4.07	1,174,593	4.72
CORP DE INGENIERIA DE REFRIGERA	455,431	2.75	1,042,548	4.19
SEAFROST S.A.C.	500,732	3.02	907,719	3.65
PERUPEZ S.A.C.	1,165,126	7.02	826,561	3.32
PISCIFACTORIAS DE LOS ANDES S.A	706,834	4.26	794,454	3.19
OTROS	7,458,152	44.97	7,909,829	31.79
<b>TOTAL</b>	<b>16,585,883</b>	<b>100.00</b>	<b>24,884,981</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las importaciones mundiales de filetes de pescado congelado ascendieron a US\$ 6.3 millones siendo Estados Unidos el principal importador. En este año las importaciones crecieron en 12% con relación al año 2002, mostrando un crecimiento promedio anual de 7% para el período 1999 – 2003. Le siguen en importancia Japón (US\$ 864 mil) y Alemania (US\$ 807 mil).

Importaciones mundiales				
Lista de los países importadores				
Producto : 030420 filetes pescado congelado				
Países	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, %
USA	1,400,714	2	6	22.07
Japón	863,513	9	3	13.60
Alemania	806,504	9	11	12.71
Reino Unido	588,295	4	8	9.27
Francia	490,391	4	21	7.73
Otros	2,198,297			34.63
<b>Total</b>	<b>6,347,714</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las exportaciones mundiales de este producto ascendieron a US\$ 5.5 millones, siendo China el principal proveedor. Comparando las cifras de los años 2002 y

2003, en el último año las exportaciones se incrementaron en 11%. Las exportaciones de filete de pescado congelado crecieron en promedio 6% anual entre 1999 y el 2003.

Exportaciones mundiales Lista de los países exportadores Producto : 030420 filetes pescado congelado				
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, %
China	1, 107,798	140	100	20.21
Noruega	432,850	74	92	7.90
Islandia	406,118	-10	27	7.41
Chile	320,585	79	-4	5.85
Alemania	241,997	27	-22	4.41
Otros	2, 973,072			54.23
<b>Total</b>	<b>5, 482,420</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Después de China, los principales exportadores de Filetes de Pescado Congelado son Noruega e Islandia. Vale resaltar que Chile en este mercado, ocupa el cuarto lugar en las estadísticas mundiales de exportación con un 8% de participación y un total exportado de US\$ 321 millones en el 2003.

### **Alcachofas**

Producto con gran potencial que compitiendo directamente con la producción costera de esta variedad de hortaliza.

Se circunscribirá el análisis a la comercialización de las alcachofas en conservas, por su alto grado de desempeño y crecimiento. Si bien no existe una industria de procesamiento de alcachofa en Huancavelica, debe articularse la producción de esta hortaliza con la región Junín u otras regiones con capacidad de procesamiento en conservas.

Las exportaciones nacionales de alcachofas en conservas, incluyendo las variedades con y sin espinas, han tenido un crecimiento muy importante durante el año 2004, llegando a superar toda expectativa. Comparando las

## PERX - Huancavelica

cifras de ese año con el año anterior, las exportaciones de este producto mostraron un incremento de 206% con una cifra récord cercana a los US\$ 22 millones. Asimismo se puede concluir que las exportaciones han crecido 24 veces con respecto al año 2001.

La razón que explica este comportamiento radica en la calidad del producto nacional, el esfuerzo de los productores peruanos para realizar inversiones compartiendo riesgos con socios internacionales y al aumento de los costos de producción a nivel mundial.

Los principales países de destino de nuestras exportaciones de alcachofa en el año 2004, fueron Estados Unidos, con 44% de nuestros embarques adquiridos, lo que representó US\$ 9.6 millones; España, abarcando el 31% del total nacional exportado con cifras que bordean los US\$ 6.7 millones; Francia, con US\$ 3.7 millones, cubriendo el 17% de la totalidad de las exportaciones peruanas de este producto.

Exportaciones por país de destino Sub Partida Nacional 2005.90.10.00 Alcachofas (Alcauciles) preparadas o conservadas, sin congelar								
País	2001		2002		2003		2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
ESTADOS UNIDOS	132,665	15.28	808,580	38.30	2,610,669	36.36	9,624,483	43.76
ESPAÑA	446,290	51.40	925,046	43.82	2,349,759	32.73	6,734,235	30.62
FRANCIA	129,265	14.89	58,028	2.75	1,521,275	21.19	3,724,882	16.94
PAISES BAJOS	75,480	8.69	166,342	7.88	181,156	2.52	0	0.00
ALEMANIA	65,746	7.57	78,845	3.73	307,266	4.28	545,063	2.48
AUSTRALIA	0	0.00	0	0.00	0	0.00	371,886	1.69
OTROS	18,784	2.16	74,207	3.52	210,012	2.92	992,986	4.51
<b>TOTAL</b>	<b>868,230</b>	<b>100.00</b>	<b>2,111,048</b>	<b>100.00</b>	<b>7,180,137</b>	<b>100.00</b>	<b>21,993,535</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

El siguiente cuadro, muestra los principales exportadores de alcachofas en Conservas peruanas, en los últimos 4 años. El mayor exportador durante el 2004 fue Trillium Agro del Perú S.A. con el 46% de nuestras exportaciones, manteniéndose en la misma ubicación que en el 2003. Damper Trujillo S.A.C. ocupa el segundo lugar en exportaciones durante el 2004 con cerca del 18% de nuestras exportaciones y un valor FOB exportado de US\$ 3.84 millones.

## PERX - Huancavelica

Camposol S.A. está ubicada en el tercer puesto de nuestras exportaciones de alcachofas en conservas, habiendo embarcado US\$ 3.9 millones.

Exportaciones por empresas exportadoras									
Sub Partida Nacional 2005.90.10.00									
Alcachofas (Alcauciles) preparadas o conservadas, sin congelar									
Pais	2001		2002		2003		2004		
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%	
TRILLIUM AGRO DEL PERU S.A.	0	0.00	73,836	3.50	3,915,258	54.53	10,043,598	45.67	
DANPER TRUJILLO S.A.C.	51,170	5.89	130,013	6.16	1,449,202	20.18	3,884,957	17.66	
CAMPOSOL S.A.	0	0.00	0	0.00	457,313	6.37	3,870,343	17.60	
AGRO INDUSTRIAS BACKUS S.A.	0	0.00	134,120	6.35	34,742	0.48	1,122,312	5.10	
MENDAVIA SRL	142,064	16.36	539,706	25.57	939,886	13.09	858,059	3.90	
AGROINDUSTRIAS JOSYMAR S.A.C.	27,526	3.17	34,571	1.64	162,553	2.26	777,487	3.54	
I Q F DEL PERU SA	55,850	6.43	86,788	4.11	64,881	0.90	687,419	3.13	
PROCESADORAS S.A.C.	43,505	5.01	83,849	3.97	99,757	1.39	392,040	1.78	
INTI AGRO S.A.	0	0.00	0	0.00	0	0.00	133,343	0.61	
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.C.	548,070	63.13	1,025,628	48.58	0	0.00	0	0.00	
TAL S.A.	0	0.00	0	0.00	22,795	0.32	0	0.00	
OTROS	44	0.01	2,536	0.12	33,749	0.47	223,977	1.02	
<b>TOTAL</b>	<b>868,229</b>	<b>100</b>	<b>2,111,047</b>	<b>100</b>	<b>7,180,136</b>	<b>100</b>	<b>21,993,535</b>	<b>100</b>	

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

El análisis de las operaciones de exportación e importación a nivel internacional permitirá ver el potencial de este producto para el Perú. Sin embargo debemos manifestar una salvedad sobre las cifras estadísticas analizadas ya que estas incluyen las exportaciones e importaciones de todas las demás legumbres y hortalizas en conservas, no sólo los datos de las alcachofas. Se incluyen productos como la col de Bruselas, brócoli, coliflor, entre otros, excluyendo

Las importaciones mundiales de las demás legumbres y hortalizas en conservas durante el 2003 se acercaron a bs US\$ 1,500 millones, con un crecimiento de 16% sobre las importaciones del año anterior, siendo Japón el principal cliente del mundo de estos productos, con el 22.7% de las compras mundiales con alrededor de US\$ 334 millones de importación. En el período comprendido entre 1999 y el 2003, las importaciones mundiales crecieron de manera constante en promedio 6% por año.

**Importaciones mundiales**  
**Producto : 200590 las demas legumbres u hortalizas y las mezclas de hortalizas y/o legumbres preparadas o conservadas sin vinagre o ácido acético**

País Importador	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, %
Japón	333,673	5	16	22.67
USA	218,196	1	7	14.82
Alemania	157,907	5	10	10.73
Reino Unido	104,874	13	26	7.12
Francia	94,838	15	32	6.44
Bélgica	74,109	11	29	5.03
Otros Países	488,320			33.18
<b>Estimación Mundo</b>	<b>1, 471,917</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
 Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Seguidamente se ubica Estados Unidos, con una participación de 15% de las compras internacionales y más de US\$ 218 millones en embarques recibidos; en tercer lugar está Alemania, que también es un excelente mercado para estos productos, habiendo importado cerca de US\$ 158 millones, alcanzando una participación del 11% en las importaciones mundiales.

Las exportaciones a nivel internacional de las demás legumbres y hortalizas en conservas llegaron a US\$ 1,500 millones, con un crecimiento de 20% sobre las efectuadas en el año 2002, habiendo logrado una tasa sostenida promedio mundial de 7% en el período 1999 y 2003.

**Exportaciones mundiales**  
**Producto : 200590 las demas legumbres u hortalizas y las mezclas de hortalizas y/o legumbres preparadas o conservadas sin vinagre o ácido acético**  
**Total exportado en miles de US \$**

País Exportador	Total exportado en 2003	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
China	310,553	7	14	20.55
España	175,158	0	23	11.59
Francia	150,653	7	34	9.97
Italia	113,609	17	26	7.52
Rep. Corea	95,232	4	17	6.30
Tailandia	93,098	N.D.	N.D.	6.16
Bélgica	76,399	7	29	5.06
Países Bajos	76,027	-1	19	5.03
Estados Unidos	58,888	2	-16	3.90
Alemania	43,026	14	10	2.85
Otros Países	318,219			21.06
<b>Estimación Mundo</b>	<b>1 510 862</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
 Elaboración: Málaga-Webb & Asociados



## **Maca**

Hace cientos de años los pobladores andinos aprendieron a valorar la maca como alimento con propiedades nutritivas, reconstituyentes y medicinales. Sin embargo, hace unos diez años tales propiedades fueron difundidas en el mundo y comienza a exportarse hacia Japón, Estados Unidos y Europa. Su demanda es creciente por lo que tiene potencial para generar divisas en beneficio del país y el campesinado altoandino que la cultiva.

Las exportaciones de maca se han incrementado gracias a la intensa promoción de sus propiedades curativas y a estudios científicos realizados en Japón que avalan ante la comunidad científica las propiedades del producto.

Las presentaciones de los derivados de la maca son muy variadas. A continuación se detallan algunas presentaciones para estos productos:

<b>PRESENTACIONES DE MACA PARA EXPORTACION</b>	
<b>PARTIDAS</b>	<b>DESCRIPCION COMERCIAL</b>
0714.90.10.00	MACA TRITURADA GELATINIZADA
1106.20.10.00	HARINA DE MACA
1211.90.90.90	MACA EN POLVO GELATINIZADA
1302.19.90.90	EXTRACTO DE MACA
1302.19.90.90	CONCENTRADO DE MACA EN BOTELLAS
1302.39.90.00	MACA GELATINIZADA
1704.90.90.00	TOFEE CON MACA
1901.10.90.90	HARINA DE MACA CHOCOLATADA CON CACAO
2009.80.20.00	NECTAR DE MACA
2106.90.91.00	EXTRACTO LIQUIDO DE MACA
2106.90.99.90	MACA EN CAPSULAS BOTELLAS X 100 TABLETAS
2208.90.90.00	LICOR DE MACA
3004.90.29.00	CAPSULAS DE MACA
3305.10.00.00	CHAMPOO DE UÑA DE GATA, MACA & ALOE
3505.10.00.00	MACA GELATINIZADA INSTANTANEA

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Gerencia del Agro - ADEX

Los principales productos con mayor posicionamiento en el exterior siguen siendo las harinas y cápsulas de maca. Para efectos de este análisis, nos limitaremos a revisar las cifras correspondientes al comportamiento de uno de los derivados de la maca: harina de maca.

## PERX - Huancavelica

En el año 2004, las exportaciones de harina de maca han llegado a superar US\$ 1.5 millones. Los principales destinos de este producto fueron Japón y Estados Unidos, habiendo captado entre ambos países casi el 70% de nuestras exportaciones.

Exportaciones peruanas de harina de maca Sub Partida Nacional 1106.20.10.00						
País	2002		2003		2004	
	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.
JAPON	741,564	64.40	633,481	46.99	672,561	44.45
ESTADOS UNIDOS	207,335	18.01	364,030	27.00	377,056	24.92
CHINA	8,190	0.71	54,000	4.01	77,378	5.11
CANADA	735	0.06	21,100	1.57	65,758	4.35
ALEMANIA	36,416	3.16	98,032	7.27	6,144	0.41
OTROS	157,232	13.65	177,549	13.17	314,090	20.76
<b>TOTAL</b>	<b>1, 151,472</b>	<b>100</b>	<b>1, 348,192</b>	<b>100</b>	<b>1, 512,987</b>	<b>100</b>

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Los principales exportadores nacionales durante el año 2004 han sido PANPACIFIC CORPORATION S.A., abarcando el 11%; NOVANDINA S.R.L., con casi el 9%, seguidas se encuentran CPX PERU S.A.; ECOANDINO S.A.C., entre otras.

Principales empresas exportadoras de harina de maca Sub Partida Nacional 1106.20.10.00 2004		
Empresa	FOB US\$	%Part.
PANPACIFIC CORPORATION S.A	168,128	11.11
NOVANDINA SRL	134,100	8.86
CPX PERU SA	133,373	8.82
ECOANDINO S.A.C.	105,556	6.98
PERUVIAN INVESTMENT S.A.C	63,894	4.22
RABC INTERGAME E.I.R.L.	62,170	4.11
JIANG SHUN HUA	60,000	3.97
EXPORTACIONES AMAZONICAS NATIVAS SRLTDA.	58,334	3.86
CABEX S.A.	56,451	3.73
PERUVIAN NATURE S & S S.A.C.	48,516	3.21
OTROS	622,465	41.14
<b>TOTAL</b>	<b>1, 512,987</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

A nivel internacional la partida 1106.20 que corresponde a la harina de maca, también es utilizada para la búsqueda de información comercial de otros tipos

de harinas. Abarca harina, sémola y polvo de sagú y de raíces de mandioca yuca, arrurruz, salep, aguaturmas patacas, batatas boniatos, camotes y tubérculos similares, ricos en fécula o en inulina.

Durante el 2003, las importaciones mundiales llegaron a más de US\$ 24.6 millones, disminuyendo en 7% las cifras de importación alcanzadas en el 2002 y en el período 1999 – 2003, las importaciones a nivel internacional de este producto cayeron en 4% en promedio al año.

Los principales países exportadores de harina de tubérculos fueron Estados Unidos, Singapur, Malasia, Hong Kong entre otros. Los principales importadores fueron Estados Unidos, Singapur y Malasia.

Las exportaciones de harina de tubérculos durante el 2004 superaron los US\$ 11.5 millones, habiendo crecido 8% de lo exportado durante el 2003. En el período comprendido entre los años 1999 y 2003, las exportaciones mundiales de estos productos bajaron en promedio 4%.

Los principales países exportadores de harinas de tubérculos durante el año 2003 fueron: China, con más de US\$ 1.5 millones; Malasia con US\$ 1.5 millones; Perú con US\$ 1.3 millones, entre otros países.

### **Tara**

El Perú es el principal productor de tara en el mundo, concentrando más del 80% de la producción mundial. Esta variedad se produce también en Ecuador, Chile y Colombia pero de manera silvestre. La exportación de tara se viene realizando desde la década de los cuarenta, habiendo tomado una especial

En el Perú se exporta principalmente dos presentaciones de este producto: harina de tara (partida arancelaria No. 1404.10.30.00) y goma de tara básicamente (partida arancelaria No. 1302.39.10.00). La primera presentación es utilizada para la obtención del ácido tánico, empleado para curtiembres; y la goma de tara, que es utilizada en la industria alimenticia.

Ambos sub - productos tienen un enorme potencial que debe ser aprovechado por nuestro país, pero ello debería efectuarse y promocionarse los resultados de los estudios técnicos que se realizan y diseñar una efectiva estrategia de producción, comercialización y distribución de sus derivados.

Durante el año 2004 nuestras exportaciones de harina de tara superaron los US\$ 5.7 millones, cifra que representa una disminución del nivel de exportaciones alcanzados en los dos años anteriores, esto por razones vinculadas a la inestabilidad del precio de venta de exportación, la caída de los precios de exportación de productos sustitutos y por problemas de la oferta exportable nacional.

Los principales mercados de destino han sido los grandes países consumidores de cuero a nivel internacional. Estados Unidos fue el principal cliente, abarcando más del 18% de nuestras exportaciones con cifras que superaron US\$ 1 millón; seguido está Argentina que nos compró ese mismo año más de US\$ 930 mil, representando el 16.4% de nuestras exportaciones. Seguidamente se ubican Brasil (14.4%), Alemania (9.5%), Bélgica (7.5%) e Italia (5.3%), han sido otros mercados que han recibido embarques de nuestro producto.

**Exportaciones peruanas  
Principales países de destino  
Sub Partida Nacional 1404.10.30.00  
Harina de Tara**

País	2001		2002		2003		2004	
	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.
USA	647,247	13.09	1,153,252	17.23	968,915	14.86	1,046,322	18.44
ARGENTINA	408,598	8.26	1,179,820	17.63	856,018	13.13	930,996	16.41
BRASIL	455,980	9.22	559,560	8.36	570,695	8.75	816,994	14.4
ALEMANIA	396,976	8.03	422,292	6.31	767,509	11.77	538,308	9.49
BELGICA	549,663	11.12	844,837	12.62	340,937	5.23	424,067	7.47
ITALIA	1,135,343	22.96	828,005	12.37	1,117,786	17.15	299,887	5.29
OTROS	1,350,199	27.32	1,706,082	25.48	1,897,689	29.11	1,617,583	28.50
<b>TOTAL</b>	<b>4,944,006</b>	<b>100</b>	<b>6,693,848</b>	<b>100</b>	<b>6,519,549</b>	<b>100</b>	<b>5,674,157</b>	<b>100</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Respecto a las empresas exportadoras, Exportadora El Sol S.A.C. (US\$ 1.5 millones y 26.1% del total) y Exportaciones de la Selva S.A. (US\$ 1.4 millones y 25.2% de las exportaciones) han sido las más importantes exportadoras de harina de tara, sumando ambas más del 51% del total nacional.

Exportaciones peruanas Principales empresas exportadoras Sub Partida Nacional 1404.10.30.00 Harina de Tara								
Empresa	2001		2002		2003		2004	
	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.
EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	1,920,418	38.84	2,545,624	38.03	2,139,371	32.81	1,478,030	26.06
EXPORTACIONES DE LA SELVA S.A.	949,568	19.21	1,029,012	15.37	1,068,787	16.39	1,429,789	25.20
TRANSFORMADORA AGRICOLA S.A.C.	221,881	4.49	434,024	6.48	400,949	6.15	897,465	15.82
PRODUCTOS DEL PAIS SA	584,793	11.83	599,593	8.96	683,279	10.48	603,047	10.63
AGRO EXPORT CAJAMARCA S.A.C.	176,778	3.58	501,912	7.50	238,549	3.66	349,163	6.15
EXTRACTOS TANICOS S A	408,240	8.26	450,420	6.73	346,200	5.31	219,360	3.87
OTROS	682,331	13.81	1,133,263	16.93	1,642,414	25.21	697,302	12.29
<b>TOTAL</b>	<b>4,944,006</b>	<b>100.00</b>	<b>6,693,848</b>	<b>100.00</b>	<b>6,519,549</b>	<b>100.00</b>	<b>5,674,157</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

A nivel internacional la harina o polvo de tara se encuentra registrada como parte de la partida que engloba a todas las materias vegetales utilizadas para teñir o curtir, la cual incluye otros productos de la categoría como el achiote.

La importación mundial de estos productos llegó en el año 2003 a superar los US\$ 38 millones, cifra muy similar al año 2002, pero con una disminución del 8% anual en el periodo 1999 – 2003.

México ha sido el principal comprador de estos productos con 34% de participación en el mercado y casi US\$ 13 millones de importación. Lo siguen en importancia Japón (9%), Italia (6.3%), Turquía (4.2%), España (4%) y Estados Unidos (3.9%) entre otros países.

**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
<b>TOTAL</b>	<b>38,236</b>	<b>0</b>	<b>-8</b>	<b>100.00</b>

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las exportaciones mundiales de materias vegetales utilizadas para teñir o curtir ascendieron a US\$ 35.5 millones, con un crecimiento promedio anual de 3% entre 1999 y el 2003.

**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	20.36
India	7,025	39	2	19.77
Indonesia	5,852	-34	1	16.47
Irán	2,450	51	-8	6.90
Kenya	2,154	102	2	6.06
Alemania	2,097	20	27	5.90
Otros	8,719			24.54
<b>TOTAL</b>	<b>35,532</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Perú figura como el primer exportador de productos vegetales para teñir o curtir, con más de US\$ 7.2 millones de exportaciones en el año 2003 y el 20.4% de las exportaciones mundiales, habiendo disminuido sus embarques en 3% comparando las exportaciones entre el 2002 y 2003, pero con un promedio de crecimiento anual en el periodo 1999 – 2003 de 22%. Luego del Perú, el segundo exportador de estos productos es la India, con 18.8% del mercado con US\$ 7 millones exportados en el 2003. Sus exportaciones en ese año crecieron 39% comparado con el año 2002 pero con sólo el 2% de crecimiento promedio

anual en el periodo 1999 y 2003. Indonesia, Irán, Kenya, Alemania entre otros, también figuran como exportadores de estos productos.

### **Tapices hechos a mano**

Es importante resaltar el desarrollo de las exportaciones de tapices tejidos a mano, que si bien muestran cifras relativamente bajas para el total de las exportaciones mostradas en este análisis, han venido creciendo constantemente. Estos valores de exportación llegaron a US\$ 334 mil (representan únicamente el 5.6% del total de las partidas elegidas, pero con un crecimiento anual promedio de casi 11%).

<b>Exportaciones peruanas de tapices tejidos a mano Según países de destino</b>					
	<b>2000 US \$ FOB</b>	<b>2001 US \$ FOB</b>	<b>2002 US \$ FOB</b>	<b>2003 US \$ FOB</b>	<b>2004 US \$ FOB</b>
EEUU	100,782	120,687	116,374	141,892	202,462
Francia	36,683	39,874	34,224	24,742	31,911
Italia	20,023	41,561	31,719	22,174	22,970
España	22,120	26,073	32,893	9,617	17,483
Chile	108	33	22	376	7,612
Canadá	2,342	1,887	133	3,434	7,240
Reino Unido	4,269	13,955	8,997	3,825	7,136
Japón	14,182	3,702	5,116	8,395	6,411
Alemania	5,669	8,777	4,721	6,034	6,205
Australia	1,596	4,247	4,106	4,609	5,018
Otros	28,233	18,771	9,005	20,991	20,671
<b>Total</b>	<b>236,007</b>	<b>279,566</b>	<b>247,309</b>	<b>246,090</b>	<b>335,120</b>

Fuente: SUNAT

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Respecto a los países compradores, cuatro países concentraron el 82% del total exportado. Estados Unidos con el 60.4% (US\$ 202 mil), Francia con 9.5% (cerca de US\$ 32 mil), Italia con 6.9% (cerca de US\$ 23 mil) y España con US\$ 17 mil que representó el 5.2% del total de las exportaciones por esta partida. Otros países compradores, pero con montos menores fueron Chile, Canadá, Reino Unido, Japón, Alemania, Australia. Los países restantes adquirieron estos productos por un total de US\$ 20.7 mil.

Exportaciones peruanas de tapices tejidos a mano					
Principales empresas exportadoras					
	2000	2001	2002	2003	2004
	US \$ FOB	US \$ FOB	US \$ FOB	US \$ FOB	US \$ FOB
WWW.NOVICA.COM S.A.C.	-	3,794	34,260	38,478	41,886
Intercrafts Perú SAC	-	-	-	41,910	30,871
Alpaca America SRL	254	143	612	1,020	25,125
Silver Llama Andean Exports EIRL	-	-	6,057	19,116	18,895
Huaranca Gutierrez Paul Edmundo	-	-	-	450	18,039
Fernandez Palomino Gerardo	-	-	-	690	15,000
Raymisa SA	9,629	23,698	19,134	11,134	12,562
Proart Perú SRL	-	-	-	811	11,858
Conceptos del Perú EIRL	125	23	-	48	8,897
Ayniart EIRL	-	2,460	10,882	4,966	8,451
Otros	225,999	249,449	176,364	127,468	143,536
<b>Total</b>	<b>236,007</b>	<b>279,566</b>	<b>247,309</b>	<b>246,090</b>	<b>335,120</b>

Fuente: SUNAT

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Entre las empresas exportadoras, [www.novica.com](http://www.novica.com) S.A.C. es la líder con cerca de US\$ 42 mil, concentrando el 12.5% de las exportaciones. Le sigue Intercrafts Perú S.A.C. con US\$ 30.9 mil (9.2%). En tercer lugar se encuentra Silver Llama Andean Exports E.I.R.L. con el 5.6% de las exportaciones de estos productos.

### **Confecciones en Fibra de Alpaca**

Dentro del rubro de confecciones de prendas de vestir de lana o pelo fino, el principal exportador a nivel nacional ha sido Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación S.A., que exportó durante el 2004 más de US\$ 6 millones, cinco veces más que la segunda empresa exportadora importante del mercado. Dichas exportaciones representaron casi el 27% del total nacional, lo cual se explica por ser una de las pocas empresas integradas del sector y por encontrarse ubicada en la ciudad de Arequipa, zona productora de materia prima.

Las siguientes nueve empresas exportadoras concentran un total de 18.7% de las exportaciones. El 54.4% restante es cubierto por un gran número de empresas que han facturado cifras inferiores a los US\$ 250 mil. Cabe mencionar y destacar la participación de Artesanías Mon Repos S.A, Kero



## PERX - Huancavelica

Las exportaciones de confecciones hechas en tejido de punto de lana y/o pelos finos se han mantenido estables entre 1994 y el 2004, con un promedio de exportaciones de US\$ 16.4 millones. Se observa un incremento sustancial en los últimos años, con un pico en el 2004 cercano a los US\$ 23 millones, superando en 38% las cifras de exportaciones del 2003, ello debido a una mayor demanda por parte de Estados Unidos y los países europeos.

Principales empresas exportadoras de prendas de vestir de lana o alpaca		
Exportador	FOB US \$ 2004	Partic. % 2004
INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT SA	6,132,337	26.94
ARTESANIAS MON REPOS S.A.	1,039,714	4.57
KERO DESIGN S.A.C.	649,516	2.85
MARGA S.R.L.	583,299	2.56
EL AYNIS.A.	414,007	1.82
DEVANLAY PERU S.A.C.	366,903	1.61
MFH KNITS	335,085	1.47
ALPACRYL S.A.C.	326,297	1.43
GAITEX S.A.	279,849	1.23
ARTESANIAS INCATEX S.A.C.	253,465	1.11
OTROS	12,383,891	54.40
<b>TOTAL</b>	<b>22,764,363</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Durante el año 2004, las exportaciones peruanas de confecciones llegaron a US\$ 876 millones representando un 7.1% del total nacional. Las exportaciones de confecciones están concentradas en las ventas al exterior de tejidos de punto de algodón. Las ventas al exterior de prendas de vestir de punto de lana y/o pelos finos sólo representan el 2.6% del total exportado de confecciones en el 2004.

Las exportaciones peruanas de prendas de vestir de tejido de punto de lana y/o pelos finos se encuentran concentradas principalmente en el mercado norteamericano, esto es debido a la cercanía geográfica y al gran tamaño de su mercado.

Considerando las estadísticas del comercio internacional, entre 1999 y 2003, del rubro de confecciones de punto de lana y/o pelos finos, se observa un gran dinamismo en las importaciones de suéteres (chompas), jersey y otros productos similares, habiéndose importado durante el 2003, más de US\$ 5 mil

millones a nivel mundial. Para esta partida, los principales compradores fueron Estados Unidos (18%) y Japón (17%).

Vale destacar la importancia de las importaciones mundiales de chales, pañuelos de cuello y bufandas, que llegaron en el 2003 a más de US\$ 536 millones, habiendo aumentado en 34% con relación al 2002, y con un crecimiento sostenido de 17% anual. También ha sido importante las importaciones de abrigos, chaquetas y capas para mujeres (a pesar que vienen demostrando una disminución constante) y de las medias y similares,

Perú se ha especializado en la exportación de chompas, jersey y cárdigan. Sin embargo, son Hong Kong e Italia los países que lideran las exportaciones mundiales de estos productos. Con excepción de medias y similares, pantalones para mujer y vestidos para damas, todas las partidas de exportación de las confecciones de lana o pelo fino, han aumentado entre 1999 y el 2003. Cabe mencionar que las exportaciones mundiales de chompas, faldas, pantalones y vestidos para damas, vienen mostrando cifras decrecientes en el período antes mencionado.

EXPORTACIONES PERUANAS DE PRENDAS DE VESTIR DE LANA O PELO FINO									
Partida	Descripción	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.
		2001		2002		2003		2004	
TOTAL		14,735,412	100	15,254,732	100	16,502,189	100	22,764,363	100
6110190090	DEMÁS SUETERES EXCEPTO CON CUELLO DE CISNEY CHALECOS	11,342,847	76.98	8,895,855	58.32	8,935,423	54.15	10,316,057	45.32
6110110090	DEMÁS SUETERES, PULLOVERS, Y ART.SIMILAR DE PTO.	390	0.00	2,144,114	14.06	2,344,555	14.21	2,832,131	12.44
6102100000	ABRIGOS Y ART. SIMIL.DE PTO, P/ MUJER O NIÑA	31,359	0.21	396,256	2.60	875,208	5.30	2,334,385	10.25
6117100000	CHALES, BUFANDAS Y ARTICULOS SIMILARES	705,686	4.79	1,119,811	7.34	1,279,150	7.75	2,239,760	9.84
6104310000	CHAQUETAS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS	216,316	1.47	278,247	1.82	367,917	2.23	1,934,342	8.50
6110190020	CHALECOS	100	0.00	724,967	4.75	589,865	3.57	535,449	2.35
6116910000	GUANTES, MITONES Y MANOPLAS DE PUNTO	192,600	1.31	277,749	1.82	361,388	2.19	448,823	1.97
6104510000	FALDAS/PANTALON DE PUNTO P/MUJER O NIÑA	369,234	2.51	350,914	2.30	489,900	2.97	425,588	1.87
6101100000	ABRIGOS Y ART. SIMIL.DE PTO, P/HOMBRE O NIÑO	53,778	0.36	50,368	0.33	99,784	0.60	336,620	1.48
6110190010	CON CUELLO DE CISNE ("SOUS PULL", "TURTLE NECK")	0	0.00	293,231	1.92	368,780	2.23	322,568	1.42
6115910000	CALCETINES Y DEMAS ARTICULOS DE CALCETERIA	151,107	1.03	188,660	1.24	225,539	1.37	286,010	1.26
6114100000	LAS DEMAS PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO	9,533	0.06	2,276	0.01	23,398	0.14	208,542	0.92
6104410000	VESTIDOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS	236,781	1.61	180,065	1.18	148,168	0.90	194,344	0.85
6111100000	PRENDA/COMPLEM. DE VESTIR DE PTO PARA BEBE	39,885	0.27	14,058	0.09	57,308	0.35	101,217	0.44
6103310000	CHAQUETAS DE PTO, PARA HOMBRE O NIÑO	22,472	0.15	17,371	0.11	64,070	0.39	77,948	0.34
6110110020	CHALECOS	779,808	5.29	122,073	0.80	70,793	0.43	72,871	0.32
6110110010	CON CUELLO DE CISNE ("SOUS PULL", "TURTLE NECK")	531,464	3.61	109,132	0.72	140,807	0.85	45,207	0.20
6104210000	CONJUNTOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS	9,381	0.06	12,317	0.08	13,397	0.08	29,274	0.13
6104610000	PANTALONES Y SHORTS DE PTO, P/MUJER O NIÑAS	35,017	0.24	76,241	0.50	36,492	0.22	18,053	0.08
6103410000	PANTALONES Y SHORTS DE PTO, P/HOMBRES O NIÑOS	7,381	0.05	1,016	0.01	9,476	0.06	4,167	0.02
6103210000	CONJUNTOS DE PUNTO, PARA HOMBRES O NIÑOS	273	0.00	11	0.00	771	0.00	1,007	0.00

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb y Asociados

COMERCIO INTERNACIONAL PRENDAS DE VESTIR DE LANA O PELO FINO  
IMPORTACIONES MUNDIALES

EXPORTACIONES MUNDIALES

Partida	DESCRIPCION	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, %	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, %
611010	Chompas, jerseis, otros	IMP. MUNDO	5,065,984	-1	6	100	EXP. MUNDO	4,725,086	-2	7	100
	Principales países Imp./Exp.										
		USA	927,491	-5	-2	18	Hong Kong	1,040,742	-3	2	22
		Japón	870,297	-1	11	17	Italia	1,019,298	-5	-3	21
611710	chales, bufandas, otros	IMP. MUNDO	536,982	17	34	100	EXP. MUNDO	564,311	21	42	100
	Principales países Imp./Exp.										
		USA	123,773	28	48	23	China	247,557	41	41	43
		Japón	55,764	13	-19	10	Hong Kong	66,320	17	36	11
611591	Demás Medias y similares	IMP. MUNDO	152,342	3	24	100	EXP. MUNDO	157,047	5	-12	100
	Principales países Imp./Exp.										
		Alemania	27,908	-6	17	18	USA	24,915	48	-66	15
		USA	13,390	7	14	8	Italia	24,103	6	66	15
610431	Chaquetas para mujeres	IMP. MUNDO	88,824	-6	-9	100	EXP. MUNDO	123,054	0	11	100
	Principales países Imp./Exp.										
		Japón	12,038	-1	-22	13	China	37,604	17	42	30
		Francia	8,727	3	3	9	Italia	21,060	-7	42	17
610210	Abrigos, chaquetas, capas	IMP. MUNDO	95,776	1	-5	100	EXP. MUNDO	92,931	0	5	100
	Principales países Imp./Exp.										
		USA	15,531	-3	-31	16	Italia	16,350	0	6	17
		Hong Kong	11,763	16	-10	12	Bangladesh	12,141			13
610451	Faldas, faldas pant. p/damas	IMP. MUNDO	39,589	-16	-11	100	EXP. MUNDO	39,441	-14	1	100
	Principales países Imp./Exp.										
		USA	6,472	-11	-31	16	Italia	7,231	-16	16	18
		Japón	5,636	-24	-12	14	Hong Kong	5,084	-23	-40	12
610461	Pantalón para mujeres	IMP. MUNDO	45,811	-8	-1	100	EXP. MUNDO	55,421	-9	-13	100
	Principales países Imp./Exp.										
		USA	9,073	3	-12	19	Bangladesh	10,008			18
		Reino Unido	5,374	-25	-27	11	Italia	9,986	-15	7	18
611691	Guantes y similares	IMP. MUNDO	79,194	8	50	100	EXP. MUNDO	50,517	5	15	100
	Principales países Imp./Exp.										
		Federación de	18,530	242	863	23	China	22,042	4	9	43
		USA	15,017	8	16	18	Hong Kong	6,560	3	56	12
610441	Vestido para damas	IMP. MUNDO	26,812	-20	-1	100	EXP. MUNDO	26,812	-20	-1	100
	Principales países Imp./Exp.										
		Bangladesh	6,352			23	Bangladesh	6,352			23
		Italia	5,195	-21	38	19	Italia	5,195	-21	38	19
611410	Demás prendas	IMP. MUNDO	43,308	2	28	100	EXP. MUNDO	90,368	15	3	100
	Principales países Imp./Exp.										
		Francia	8,270	38	110	19	Bangladesh	26,510			29
		USA	4,464	-17	54	10	Italia	19,438	15	-5	21

6,174,622

5,924,988

Fuente: Estadísticas de la CCI, basadas en COMTRADE  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

### 5.5. Industrias relacionadas y de apoyo<sup>26</sup>

Siguiendo lo planteado por el modelo de Michael Porter, un sector es competitivo cuando tiene disponibilidad de proveedores o de industrias de apoyo que también lo son. Al hablar de industria conexas, nos referimos a aquellas con las que una empresa puede compartir o coordinar algunas actividades de la cadena de valor tales como fabricación, tecnología, distribución o comercialización. La relación de empresas con proveedores competitivos generará un sector competitivo.

Un proveedor es considerado competitivo cuando provee 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, Huancavelica no cuenta con sectores que se beneficien de una interacción competitiva con industrias relacionados y de apoyo. La mayoría de actividades económicas se desarrollan de forma aislada, las industrias no se complementan ni trabajan para alcanzar un objetivo en común. Es notoria la escasa presencia de proveedores para varios bienes, insumos y servicios.

En el sector agrícola, por ejemplo, las industrias relacionadas tienen presencia en otras regiones y las empresas que visitan Huancavelica se encargan de atender a sus distribuidores en esta región, quienes a su vez cubren las necesidades de los agricultores, aunque es evidente la falta de servicios de sistemas de frío, capacitación, apoyo tecnológico y transporte adecuados.

En

---

<sup>26</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 competitivas. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

imperla la informalidad, lo que genera una serie de inconvenientes tales como inseguridad en los envíos, el no exigir facturas, entre otros.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas, el servicio courier internacional es empleado para el envío de ciertas comunicaciones y muestras al exterior. Este servicio es brindado principalmente por empresas transnacionales localizadas en el Perú (DHL, UPS, Fedex), pero con precios altos. Sin embargo también existe otra empresa como Serpost con su servicio EMS que cuenta con tarifas bastante competitivas, es seguro y tiene conexión a nivel mundial. Lamentablemente, los usuarios del servicio courier, no tienen información referente a las bondades del EMS.

En la región existen varios esfuerzos de la cooperación técnica y de ONGs que contribuyen con su desarrollo productivo, brindando asesoramiento técnico, apoyo logístico e inclusive consiguiendo mercado para sus productos. Los proyectos que se encuentran en Huancavelica van desde la conformación y fortalecimiento de cadenas productivas, hasta el desarrollo de productos para

Lamentablemente los servicios educativos son escasos, lo cual se refleja en un bajo nivel de capacitación y conocimientos de productores y del empresario huancavelicano. El escaso y mal servicio educativo que se provee en la región, limita el desarrollo de productos y servicios, contribuye a la baja rentabilidad de las actividades económicas, así como a la disminución de la productividad.

Para el caso específico de la exportación, la región carece de instrumentos básicos para fomentar su desarrollo exportador. Principalmente hace falta capacitar en el uso de los diversos medios de acceso a la información de mercados, al conocimiento sobre la importancia de la actividad exportadora, a las oportunidades de capacitación efectiva y eficiente en temas vinculados al comercio internacional y a una estructura institucional con recursos adecuados

Huancavelica debe hacer grandes esfuerzos para conseguir el crecimiento sostenido de su economía, y por ende, de las exportaciones regionales sean directas o indirectas, vía la articulación con otras regiones como Lima, Ayacucho y Junín. Deben crearse instrumentos de apoyo que son muy importantes para que las empresas de la región cuenten con herramientas necesarias que les permitan competir con éxito internacionalmente o atender

## **5.6. Gobierno y casualidad<sup>27</sup>**

### **Gobierno**

Desde el punto de vista del modelo competitivo de Porter, el Estado debe proporcionar todo un marco adecuado para conseguir 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. Debe encargarse, con marcos legales apropiados, a fomentar y apoyar la competitividad de las empresas. Las políticas gubernamentales de éxito son las que generan un ambiente en el cual las empresas pueden alcanzar niveles Competitivos.

Es el Estado quien debe dotar a un país de infraestructura básica, de tecnología y servicios básicos de salud y educación, estabilidad política, legal y jurídica lo cual va a permitir a las empresas ser competitivas.

A pesar de que existen diversos instrumentos de política pública y marcos legales para fomentar y apoyar la competitividad de las empresas, y por ende las actividades de la región, el inconcluso y lento proceso de descentralización iniciado por el Estado, genera limitaciones al Gobierno Regional para hacer uso de dichos instrumentos. Igualmente, hace falta generar las condiciones

---

<sup>27</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".

necesarias para garantizar el orden jurídico, la seguridad ciudadana y la estabilidad política, como requisitos mínimos para facilitar el desarrollo exportador del país en su conjunto.

El Gobierno Regional de Huancavelica cuenta con un Plan de Desarrollo Regional Concertado y Participativo, que contempla y prioriza al comercio internacional como una actividad generadora de bienestar para la región, con amplios deseos de dirigir la economía regional hacia los mercados de exportación, de manera directa o indirecta, fomentando el apoyo a las diferentes actividades económicas a través de acuerdos de cooperación

Hay ciertos aspectos negativos de la actividad del Gobierno que debemos resaltar. Entendemos que para una gestión competitiva del comercio internacional de la región, los detalles que a continuación enumeramos deben optimizarse:

- a) Los trámites burocráticos son excesivos e innecesarios. Por ejemplo la formalización de una empresa toma mucho tiempo y el costo es alto para los ingresos de la región. Esta es una de las razones de la informalidad existente. Por otro lado, realizar el registro de una marca, un diseño o una patente en la región, resulta ser tan lento y engorroso que, ocasionalmente, genera desaliento en el usuario del servicio ofrecido por el gobierno.
- b) Los organismos del Estado realizan muchas actividades, pero sin coordinación. Los eventos, charlas, capacitaciones, por ejemplo, se programan en fechas muy cercanas y tratan sobre temas comunes.
- c) Pérdidas importantes de recursos por la ineficiencia del manejo de la gestión pública, invirtiendo los ingresos de la región en determinados proyectos que no tienen una proyección hacia las exportaciones.

Sin embargo, la actual vigencia del ATPDEA, los acuerdos de integración firmados por nuestro Gobierno (Comunidad Andina, ALADI, MERCOSUR), la posible firma de un Tratado de Libre Comercio entre Perú y los Estados Unidos, Chile, Tailandia, entre otros, son gestiones gubernamentales que van a



apoyar la gestión competitiva de nuestras empresas en el comercio internacional.

### **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 incidencia.

Por el lado de la casualidad, la Región Huancavelica está sujeta a fluctuaciones climatológicas que pueden perjudicar principalmente la productividad del agro. La presencia del Fenómeno de El Niño puede ser perjudicial para la región, considerando que este fenómeno causa muchos estragos a nuestra economía.

El incremento de los precios y/o 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.

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 Huancavelica.

.

## 6. EL PERX DE HUANCAVELICA

### 6.1. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 11, 12 y 13 de julio del 2005 en Huancavelica y validado el día 24 de agosto por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>	
F1	Empresas con experiencia exportadora.
F2	El gobierno regional tiene la decisión política de promover las exportaciones.
F3	La población de Huancavelica cuenta con vocación y actitud emprendedora importante. F4 Hay condiciones climáticas favorables para la agricultura.
F5	Hay condiciones favorables (recursos agropecuarios, hídricos y tierras irrigables) para el desarrollo de agricultura y agroindustria.
F6	Existe una gran variedad de papas que se cultivan en la región.
F7	Hay condiciones agro climáticas para el desarrollo de maca, kiwicha, hierbas medicinales y cebada.
F8	Los recursos hídricos y lagunas brindan condiciones favorables para la explotación piscícola.
F9	Hay condiciones para del desarrollo ganadero y la producción de fibra de alpaca y de vicuña.
F10	Existe una importante conciencia a favor del cuidado del medio ambiente. Hay una gran diversidad y cantidad de recursos naturales con potencial exportable.

<b>Debilidades</b>	
D1	Falta planificación, gestión y manejo del recurso hídrico.
D2	Ausencia de organizaciones empresariales.
D3	Se carece de información sobre la demanda de los productos exportables en la región.
D4	Se carece de integración y desarrollo tecnológico.
D5	La capacidad de manejo de cosecha y post cosecha es escasa.
D6	Hay un débil apoyo institucional a las pequeñas y medianas empresas.
D7	Se desconoce el plan de desarrollo regional.
D8	Hay escasos recursos financieros para la investigación.
D9	Predomina el minifundio y la agricultura de subsistencia.
D10	Hay poca capacidad para generar valor agregado.
D11	Escasa inversión en tecnología innovadora.
D12	Divorcio entre la universidad, el empresariado y la realidad productiva. La investigación no está articulada con la realidad productiva.
D13	La política educativa es deficiente.
D14	Región carente de capacitación en temas de comercio internacional.
D15	Débil organización de las cadenas productivas.
D16	El volumen y valor de las exportaciones desde la Región es pequeño.
D17	La inversión pública en promoción de exportaciones es escasa.
D18	El nivel de coordinación interinstitucional es débil.
D19	El capital de las unidades productivas orientadas al comercio exterior es escaso.
D20	Las políticas promotoras de exportaciones del gobierno regional son discontinuas.
D21	Desconocimiento de mercados.
D22	Deficientes sistemas de comunicación.

<b>Oportunidades</b>	
O1.	El ATPDEA y el TLC con EEUU facilitan la colocación de productos en el mercado americano
O2.	La estabilidad en los indicadores macroeconómicos del país.
O3.	La voluntad política del gobierno nacional por promover las exportaciones.
O4.	Las alianzas económicas resultantes del proceso de descentralización y regionalización.
O5.	El establecimiento de acuerdos de libre comercio con otros países.
O6.	Las Instituciones promotoras de exportación (PROMPEX, MINCETUR y Cámara de Comercio) y su compromiso con el desarrollo exportador de las regiones.
O7.	Posibilidades de integración con MERCOSUR.
O8.	El buen desempeño de la economía mundial.
O9.	La demanda creciente de productos no maderables, medicinales y artesanales.

<b>Amenazas</b>	
A1	Las barreras arancelarias, para arancelarias y fitosanitarias en nuestros mercados de destino.
A2	Cambio de hábitos de consumo que afecten la demanda de productos exportados por la región.
A3	Los subsidios agrícolas de Estados Unidos y la Unión Europea pueden desplazar del mercado internacional a los productos de la región.
A4	La saturación del mercado internacional de nuestros productos exportables.
A5	El aumento de la oferta china de productos regionales de exportación.
A6	El proteccionismo de determinados países con los cuales hay potencial exportador.
A7	Plagas que afecten a los cultivos.
A8	Crisis políticas que paralicen la actividad económica del país.
A9	Aparición de fenómenos climáticos extremos.
A10	La depredación de Recursos Naturales para crear zonas de cultivo.
A11	El estallido de conflictos sociales que ahuyenten la inversión.
A12	La discontinuidad de las políticas del gobierno central promotoras de exportaciones.
A13	La desarticulación del Estado.
A14	La disminución de la ayuda para la lucha contra el narcotráfico.
A15	La firma de tratados de libre comercio mal negociados.
A16	Los problemas ambientales que afecten el desarrollo sostenido de determinados sectores.

## 6.2. Visión

“Huancavelica al 2015 es una región integrada a la dinámica económica comercial internacional con una considerable oferta exportable y sustentable de productos con valor agregado y cadenas productivas comprometidas con el desarrollo socioeconómico”.

## 6.3. 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 Huancavelica, los cuales 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. 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.

### **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.

### **Excelencia**

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

## **6.4. Objetivos estratégicos**

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	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 financiera en mejores condiciones de calidad y precio.
<b>Objetivo estratégico 4.</b>	Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.
<b>Objetivo estratégico 5.</b>	Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.

### 6.5. Matriz del Plan Estratégico Exportador de la Región

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Desarrollar alianzas estratégicas para incentivar la producción y productividad con fines de exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Generar las condiciones para agilizar y consolidar la operatividad y flujo de las cadenas productivas.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al concluir el 2006 el 60% de productores de la región están organizados institucionalmente.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar un diagnóstico situacional de la oferta exportable.	Identificar productores, cultivos y evaluar el desempeño y la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2006 se ha concluido el diagnóstico.</li> </ul>	<u>Gobierno Regional-Todas las Direcciones</u> Gobiernos Locales Consejo Regional de Competitividad DRA
T2	Sensibilizar, formalizar y organizar a los productores.	Articular cadenas productivas para lograr eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se inicia proceso de sensibilización.</li> <li>En el primer trimestre del 2006 se formaliza al 50% de productores de la región.</li> <li>A fines del 2006, 100% de los productores se han formalizado.</li> <li>A fines del 2010 se constituyeron 4 asociaciones productivas exportadoras directas.</li> </ul>	<u>Cámara de Comercio CITE Camélidos UNH</u> Gobierno Regional DIRCETUR Asociaciones de productores ONG's
T3	Desarrollar labores de capacitación y asistencia técnica facilitando el acceso a nuevas tecnologías.	Tener productos competitivos (adecuados volúmenes de producción y productividad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2008 el 5% de la producción regional es exportable.</li> </ul>	<u>Universidad Nacional de Huancavelica</u> Gobierno Regional (Producción, Agricultura y Comercio Ext. y Turismo) CITE Camélidos Cámara de Comercio. Gremios Empresariales. DESCO CONACS ONG San Javier

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

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar</b> y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Identificar y desarrollar la demanda del mercado de exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Enlazar la oferta regional exportable con la demanda internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	Facilitar el enlace entre la oferta regional y el mercado a través de misiones comerciales, concretando la primera a fines de 2007.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar estudios de mercado.	Conocer las características de los principales mercados para priorizarlos según la oferta regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer semestre del 2006 se tiene priorizado a los mercados de destino.</li> <li>Al 2007 se dispone de tres estudios de mercado adicionales.</li> <li>A partir de 2008 se elaboran tres estudios adicionales y se actualizan los existentes.</li> </ul>	<b>PROMPEX</b> Cámara de Comercio DIRCETUR Gobierno Regional Gremios de productores
T2	Participar en ferias internacionales, ruedas de negocios y misiones comerciales.	Vincular productores regionales con agentes comerciales en los principales mercados de destinos de los productos de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para fines de 2006 se ha participado en la primera feria internacional con productos de la Región.</li> <li>Para fines de 2006 se ha organizado una misión empresarial.</li> <li>A partir de 2007 hay una misión empresarial al año.</li> </ul>	DIRCETUR- MINCETUR <b>PROMPEX</b> Gremios empresariales CITE Camélidos Proyecto PRA Gobierno Regional Caritas
T3	Establecer un vínculo de relación con las embajadas peruanas en el extranjero a través de sus oficinas de promoción comercial.	Establecer vínculos con los mercados prioritarios a través de los Consejeros Comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer semestre del 2006 hay un plan integral de utilización de las oficinas comerciales.</li> <li>A fines de 2006 se está trabajando coordinadamente con 5 consejeros comerciales de los principales mercados objetivos identificados.</li> <li>A fines de 2010, se ha consolidado la presencia de los productos regionales a través de acciones concretas de los consejeros comerciales en los 10 principales mercados.</li> </ul>	<b>CERX</b> Gobierno Regional Gobierno Local <u>Ministerio de Relaciones Exteriores</u> PROMPEX Cámara de Comercio MINCETUR- DIRCETUR

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Formar personal calificado en comercio exterior.				
<b>Indicador de logro:</b>		Generar cuadros especializados en inteligencia de mercados y negocios internacionales.		
<b>Indicador de avance:</b>		Formar el primer cuadro de técnicos en inteligencia de mercados a fines de 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover pasantías e intercambio de experiencias.	Conocer mejores prácticas a nivel internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer trimestre del 2006, se entrega un programa de pasantías.</li> <li>Al 2007 se han realizado 5 pasantías e intercambios a empresas exportadoras de éxito.</li> </ul>	Proyecto PRA ONG San Javier Gobierno Regional MINCETUR - DIRCETUR PROMPEX <u>Empresas privadas</u> Organismos internacionales Cooperación técnica
T2	Realizar cursos, talleres, foros, etc. de negocios internacionales y logística de las operaciones de exportación dirigidos a productores, técnicos y profesionales.	Formar empresarios y técnicos en negocios y logística internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2006, establecer convenios para ofrecer programas de capacitación.</li> <li>A finales de 2006 desarrollar un programa de capacitación e identificar las instituciones más adecuadas para proporcionar dichos cursos.</li> <li>A mediados de 2007 se capacita al primer grupo.</li> <li>A partir de 2008 se ofrece un programa anual.</li> </ul>	<u>Universidad Nacional de Huancavelica</u> DIRCETUR - MINCE TUR PROMPEX ONG's Gremios de productores Cámara de Comercio Gremios Empresariales

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar</b> y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios de la región en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Crear un portal virtual en INTERNET.				
<b>Indicador de logro:</b>	Promover la oferta exportable del sector artesanía a través de INTERNET.			
<b>Indicador de avance:</b>	Concluir el diseño del portal a fines del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Definir las especificaciones del portal en INTERNET.	Se cuenta con un instrumento que promueva la oferta exportable artesanal de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2005 se cuenta con las especificaciones técnicas del portal.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremios Artesanos Gobierno Regional
T2	Seleccionar una empresa para la construcción del portal.	Se cuenta con empresa diseñadora especializada que realice el diseño acorde a las exigencias mundiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En enero del 2006 se ha contratado la empresa.</li> <li>En abril del 2006 se cuenta con un portal en INTERNET.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremios Artesanos Gobierno Regional
T3	Registrar el portal y su tienda virtual en un servidor.	Se cuenta con un servidor en funcionamiento al servicio de los productores, artesanos y compradores a nivel mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer trimestre del 2006 se hace el lanzamiento de la Página Web.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremios Artesanos Gobierno Regional
T4	Habilitar el portal en INTERNET para la promoción del sector artesanía en Huancavelica.	Poner en funcionamiento los servicios del portal virtual y su lanzamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer semestre del 2006 se lanza el portal vía INTERNET.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremios Artesanos Gobierno Regional



<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> 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 financiera en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Mejorar la infraestructura de comunicación (carreteras, teléfonos) y servicios (agua y luz).				
<b>Indicador de logro:</b>	Contar con infraestructura productiva óptima.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al 2009 se tiene un avance del 30% de desarrollo de infraestructura productiva.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar un estudio técnico económico para la construcción y mantenimiento de las vías de comunicación.	Tener el trazado final de las vías y un programa de mantenimiento de las existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inicios del 2007 se coordina la puesta en marcha de Plan Regional Vial HVA</li> <li>• La carretera Izcuchaca – HVCA se encuentra asfaltada.</li> <li>• En el 2010 la carretera Hvca – Rumichaca se encuentra asfaltada.</li> </ul>	CERX Gobierno Regional MTC Gobiernos Locales Gremios productores
T2	Desarrollar el Plan de Desarrollo de Infraestructura Productiva.	Brindar los servicios e infraestructura mínimos necesarios para apoyar la actividad exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines del 2006 se cuenta con el documento técnico concluido.</li> <li>• En el 2007 al 2008 todas las instituciones públicas y privadas relevantes están involucradas y comprometidas en la implementación del plan.</li> </ul>	CERX Gobierno Regional CERX

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar</b> 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 financiera en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Construir centros de acopio, transformación y de servicios al exportador.				
<b>Indicador de logro:</b>	Incremento de la producción y exportación regional en un 20% al 2009.			
<b>Indicador de avance:</b>	Establecimiento de los primeros centros de acopio en el 2007.			
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 2005 se realiza un estudio sobre localización para establecimiento de centros de acopio, identificando número necesario.</li> <li>A inicios de 2007 se han establecido 2 centros de acopio.</li> <li>A fines de 2009 se ha completado la red de centros de acopio.</li> </ul>	<u>CERX</u> <u>MINCETUR-DIRCETUR</u> Gobierno Regional Gremios de Productores ONGs
T2	Construir e implementar los centros de transformación y procesamiento.	Ofrecer servicios de valor agregado a los exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2010 se cuenta con tres centros de transformación y/o procesamiento.</li> </ul>	<u>CERX</u> Gobierno Regional
T3	Crear centros de servicios para al exportador.	Facilitar las actividades de comercio exterior a través del acceso a Información y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se ha coordinado con PROMPEX la apertura de una oficina en la región.</li> <li>A mediados de 2006 se tiene un plan para la sostenibilidad de los centros de servicios de comercio exterior.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> CERX PROMPEX MINCETUR Gobierno Regional Cámara de Comercio

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> 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 financiera en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Promover el acceso al financiamiento para las unidades económicas.				
<b>Indicador de logro:</b>	Existen líneas de financiamiento accesibles para los exportadores de la región			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines de 2008 el 30% de las PYMES de la región cuentan con financiamiento para comercio exterior.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Capacitar a los productores en elaboración de perfiles, proyectos y/o planes de negocios.	Desarrollar perfiles, proyectos y/o planes de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2005 se inicia la capacitación</li> <li>En el 2007 el 30% de los planes de negocios aprobados son financiados.</li> <li>En el 2010 , el 70% de los productores logra financiamiento</li> </ul>	<u>Cámara de Comercio</u> <u>Universidad Nacional</u> CERX de Huancavelica Gobierno Regional
T2	Capacitar en temas vinculados al sistema crediticio y financiamiento de operaciones.	Unidades económicas con conocimiento del sistema crediticio y de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 el 30% de las unidades económicas tienen acceso al crédito.</li> <li>En el 2008 el 60% de las unidades económicas tienen acceso al crédito.</li> </ul>	<u>Cámara de Comercio</u> <u>DIRCETUR</u> CERX Universidad Nacional de Huancavelica Gobierno Regional
T3	Coordinar con las instituciones financieras públicas y privadas para promover la generación de esquemas de financiamiento para actividades dirigidas a la exportación, tomando en cuenta las PYMES.	Incrementar la oferta de esquemas de crédito para la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 el sector financiero ofrece nuevos esquemas para comercio internacional.</li> </ul>	<u>Cámara de Comercio</u> <u>Gremios</u> <u>Empresariales</u> CERX COFIDE AGROBANCO ONGs DIRCETUR Banca privada

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4: Desarrollar</b> una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Desarrollar programas de sensibilización y capacitación en comercio internacional.				
<b>Indicador de logro:</b>	Generar una conciencia pro-exportadora en toda la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Diseñar una campaña de difusión sobre los beneficios del comercio internacional al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover la inclusión de cursos de comercio internacional en la currícula de colegios, universidades e institutos superiores.	Educar a los estudiantes sobre la importancia e impacto del comercio internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007, se ha incluido una asignatura de comercio exterior en la currícula educativa.</li> </ul>	<u>CERX</u> Ministerio de Educación MINCETUR -DIRCETUR Gobierno Regional Universidades
T2	Implementar programas de difusión sobre los beneficios de la actividad exportadora como alternativa de crecimiento y desarrollo económico.	Generar una conciencia pro-exportadora de todos los sectores de la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 se cuenta con un plan de difusión regional sobre los beneficios del comercio internacional.</li> <li>A inicios del 2007 se realiza una actualización del plan de difusión.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>PROMPEX</u> CERX Gobierno Regional Medios de comunicación Cámara de Comercio
T3	Desarrollar un programa dirigido a generar capacidades exportadoras, incluyendo a las MYPES.	Generar nuevos exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se ha elaborado un plan para la generación de nuevas empresas exportadoras y se implementa el plan.</li> <li>Al 2008 se han generado 10 MYPES exportadoras indirectas.</li> <li>A partir del 2008 se generan nuevas empresas exportadoras.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>PROMPEX</u> CERX PROMPYME Gremios empresariales
T4	Capacitación a profesionales y docentes en comercio internacional	Contar con profesionales y docentes capacitados en comercio internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 se cuenta con docentes y profesionales capacitados en comercio internacional.</li> <li>En el 2010 se cuantifica el número de nuevos exportadores en la región.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>Universidad Nacional de Huancavelica</u> CERX PROMPYME MINCETUR PROMPEX Gremios empresariales

## PERX - Huancavelica

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 5:</b> Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Constituir al CERX, en la instancia de coordinación y promoción con la participación organizada y concertada de los esfuerzos públicos y privados a favor de la exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Implementar el Plan Estratégico Regional Exportador de la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Consolidación del CERX como instancia principal para la definición de consensos en materia de comercio exterior.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Instalar del CERX.	Programar las actividades inmediatas del CERX y generar sus estatutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En septiembre del 2005 se constituye el CERX</li> </ul>	<u>Gobierno Regional</u>
T2	Comprometer al Sector Académico al Sector Público, al Sector Privado e instituciones de Huancavelica en los trabajos de ejecución de la estrategia exportadora.	Lograr que la Universidad e instituciones colaboren con la actividad exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006, se ha implementado el 20% del PERX.</li> <li>En el 2011, se ha implementado el 60% del PERX.</li> <li>En el 2015, se ha implementado el 100% del PERX.</li> </ul>	<u>CERX</u> INSTITUCIONES INVOLUCRADAS
T3	Actualización periódica del PERX	Actualizar el PERX, cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los años el PERX debe ser revisado y actualizado.</li> <li>A partir del 2006, se recibirán nuevas propuestas y proyectos para ser incorporados la PERX.</li> </ul>	<u>CERX</u> INSTITUCIONES INVOLUCRADAS Productores
T4	Proponer alianzas estratégicas entre el sector público y privado.	Criterios unificados en el 2006.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006, se inician las reuniones de coordinación.</li> <li>En el 2011, 80% (participación frecuente y conciente).</li> </ul>	<u>CERX</u> SOCIEDAD CIVIL

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 5:</b> Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Mejorar las capacidades logísticas, administrativas y presupuestales del DIRCETUR.				
<b>Indicador de logro:</b>	Fortalecer la capacidad institucional del DIRCETUR en materia de comercio exterior.			
<b>Indicador de avance:</b>	Establecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional para el 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Impulsar una mejor articulación del MINCETUR con el DIRCETUR, Gobierno Regional, MINAG y PRODUCE.	Mejorar la coordinación interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2006 las instituciones coordinan sus planes de trabajo de manera eficiente.</li> </ul>	<u>CERX</u> Gobierno Regional MINCETUR - DIRCETUR MINAG
T2	Formar un equipo de trabajo calificado.	Consolidar un equipo técnico en materia de comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se ha capacitado al personal del DIRCETUR.</li> </ul>	<u>MINCETUR</u> CERX Gobierno Regional PROMPEX SUNAT
T3	Ampliar los recursos asignados por la vía regular, solicitando apoyo la cooperación técnica internacional.	Ampliar el presupuesto a través de proyectos puntuales con la cooperación técnica internacional no reembolsable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretar un proyecto con la cooperación técnica a finales del 2006.</li> <li>Incremento en 30 % del presupuesto para temas vinculados al comercio exterior a partir del 2007.</li> </ul>	<u>CERX</u> Gobierno Regional Cooperación técnica MINCETUR-DIRCETUR PROMPEX

## **7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

A continuación se presentan los Términos de Referencia de dos estudios complementarios identificados durante el desarrollo del taller.

### **7.1. Realizar estudio de mercado**

#### **Objetivo**

Elaborar un estudio que proporcione información sobre las características de los principales mercados a nivel nacional y mundial y sus principales tendencias para priorizar el desarrollo de la oferta regional.

#### **Justificación**

La carencia de información oportuna y actualizada a nivel regional se ha convertido en uno de los más serios problemas para impulsar las exportaciones en el interior del país. Los empresarios ávidos de incursionar en nuevos negocios o ampliar los ya existentes requieren de este valioso insumo para la toma de decisiones.

Para tal efecto, para poder ampliar la visión exportadora regional, formulada en el taller de elaboración del PERX de Huancavelica, se requiere la elaboración de un estudio de mercado, cuyos resultados permitirán orientar la fuerza comercial huancavelicana. Esta información tiene por objetivo, facilitar el establecimiento de pautas que permitan a los empresarios de la región incrementar el volumen de productos de exportación y de productos con un mayor valor agregado. Por tanto, es fundamental identificar nichos de mercado

Para tal efecto, los participantes del taller señalaron como actividad del objetivo estratégico N° 2: “Realizar un estudio de mercado para mejorar la producción, comercialización y exportación en la región”.

### **Alcance**

- Presentación de un Plan de Trabajo.
- Proponer un esquema para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas de la región frente a otras regiones y frente al exterior.
- Elaboración de un Primer Informe sobre la productividad y rentabilidad económica para poder alcanzar la visión exportadora regional
- Elaborar la estructura del sistema de información de mercado:
  - Exportaciones e importaciones.
  - Comercio exterior por producto: oferta, demanda potencial y real, exportaciones en valor, en volumen, por país, estacionalidad, precios, etc.
  - Leyes, tratados de libre comercio, acuerdos generales de preferencia, barreras arancelarias y no arancelarias, etc.
  - Difusión de eventos: ferias, ruedas de negocios, exposiciones, misiones comerciales relativos a exportaciones e inversiones.
  - Banco de proyectos.
  - Artículos y publicaciones.
- Identificar las necesidades de fortalecimiento institucional.
- Promover la participación activa y el compromiso de los empresarios en la estrategia exportadora regional.
- Realizar un análisis del sector exportador regional.
- Estimar el costo de oportunidad de las deficiencias y carencias de la región.
- Identificar la cartera de productos con potencial exportador.
- Analizar los casos exitosos en la región Huancavelica, a nivel nacional e internacional.
- Elaboración de Informe Preliminar de Estudio de Mercado que permita mejorar sustantivamente la productividad y rentabilidad regional
- Absolución de consultas verbales y escritas sobre el mismo que pueda formular el CERX.
- Elaboración de Informe Final que deberá contener el resultado final de los temas del informe preliminar



### **Duración**

6 meses.

### **Perfil del consultor**

- Ing. Industrial, Economista o Administrador de Empresas.
- Experiencia en análisis de mercado.
- Conocimiento en exportaciones y de la problemática exportadora regional y nacional.
- Experiencia en formulación de planes de negocios y estrategias de marketing.

### **7.2. Implementar cursos, talleres, foros, etc. de negocios internacionales y logística de las operaciones de exportación dirigidos a productores, técnicos y profesionales.**

### **Objetivo**

Formar empresarios y técnicos en negocios y logística internacional.

### **Justificación**

En el taller de planeamiento estratégico para elaborar el PERX se ha hecho evidente en forma reiterativa la carencia de capacitación en temas de exportación. Este problema, sin duda alguna, limita el desarrollo exportador regional. Para superarlo progresivamente se requiere de un programa de capacitación que brinde amplio conocimiento en temas de negocios y logística internacional que permita competir a nivel nacional e internacional y comprometer a las instituciones involucradas principalmente al gobierno regional, MINCETUR – PROMPEX, gremios productores y empresariales, Cámara de Comercio.

Esto permitirá mejorar la competitividad, con lo cual aumentan las perspectivas de desarrollo de los sectores de producción y por ende la superación de los elevados niveles de pobreza.

Para tal efecto, los participantes del taller señalaron como actividad del objetivo estratégico N° 2: “Realizar la implementación de cursos, talleres, foros, etc. en temas de negocios internacionales y logística de las operaciones de exportación”.

### **Alcance**

- Establecer convenios con entidades públicas y privadas para ofrecer programas de capacitación.
- Comprometer al Gobierno Regional para que se involucre en el tema, motivando a la capacitación en temas de exportación y negociación.
- Difundir - mediante los medios de comunicación - el apoyo en generar conciencia a los pobladores de la región que el desarrollo exportador es uno de los caminos al progreso.
- Desarrollar programas de capacitación e identificar a las instituciones más adecuadas para proporcionar dichos cursos.
- Establecer capacitación por grupos.
- Ofrecer un programa anual.
- Realizar talleres, seminarios, foros, etc. relacionados a temas sobre negocios internacionales y logística de las operaciones de exportación.

### **Duración**

En función al Programa de Capacitación.

### **Perfil del consultor**

- Un Ing. Industrial, Economista o Administrador de Empresas.
- Un Sociólogo.
- Ambos con:
  - Conocimiento en exportaciones y de la problemática exportadora regional.
  - Experiencia en formulación de planes de negocios y estrategias de marketing
  - Experiencia en conducción de talleres y en docencia.

- Conocimiento de los tratados y convenios internacionales de preservación del medio ambiente, biodiversidad y de aprovechamiento de recursos naturales.
  - Con experiencia en entidades del sector público y privado.
- Un Relacionista Público con experiencia en temas de exportación.

## Índice

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

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. PLAN OPERATIVO DE LA TRUCHA.....	3
2.1. Diamante de la Competitividad de la Trucha.....	3
2.2. Análisis FODA.....	28
2.3. Visión.....	29
2.4. Valores.....	29
2.5. Objetivos estratégicos.....	30
2.6. Matriz del Plan Operativo de la Trucha .....	31

## **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 con lo cual se definen las políticas, objetivos y acciones que permitan mejorar las condiciones exportadoras regionales.

Los Planes Operativos por Productos (POP's) 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), lo cual define una marcada diferencia en cuanto al PERX ya que se centra en temas más puntuales.

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 trucha, alcachofa, confecciones en fibra de camélidos, palta, maca y la tara, productos 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 TRUCHA**

### **2.1. Diamante de la Competitividad de la Trucha**

La trucha, especie de la familia de los salmónidos, fue introducida en el Perú a finales de la década del 40 desde los Estados Unidos y Canadá. Al inicio fueron instalados algunos centros de reproducción en diversos lugares de la sierra de nuestro país, especialmente dedicados a atender la alimentación del personal relacionado a la producción minera (Huancayo, Huaraz, Cusco, Arequipa, Cajamarca, Puno, etc.), desde los cuales los alevinos de esta especie fueron diseminados por ríos y lagunas.

A nivel nacional el departamento de Junín es el primer productor de truchas, aportando alrededor del 50% de la producción total del país. Es importante resaltar que algunas empresas huancavelicanas, abastecen a la principal empresa exportadora de truchas y subproductos derivados de esta especie del

La trucha constituye un negocio que está creciendo en muchas regiones del país. Especialmente, Huancavelica posee excepcionales condiciones para desarrollar la crianza y explotación del recurso truchícola. Es de esta manera, que se inició esta actividad articulando comercialmente la oferta de truchas a Piscifactorías de los Andes S.A., como ya se ha indicado, líder del sector y

## DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD TRUCHICOLA DE HUANCVELICA

### GOBIERNO :

- + Interés del Gobierno Regional para apoyar actividad.
- + Disposición del Gobierno Regional de impulsar el POP de las confecciones en fibra de alpaca
- + ATPDEA, ACE con Chile, SGP con la UE
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio
- + Promoción turística ha servido para aumentar el consumo de trucha a nivel nacional.
- Limitado apoyo tecnológico a productores

### CONDICIONES DE LOS FACTORES:

#### Básicos

- + Condiciones hidrográficas y climáticas favorables.
- + Abundancia de mano de obra.
- + Trucha Arco Iris adaptada a condiciones de la región.
- Ubicación geográfica de zonas productoras
- Bajo volumen de producción
- + Aprox. 45 concesiones para explotación de recursos han sido otorgadas.
- Contaminación del agua producto de actividades mineras y urbanas.

MEDIO/ALTO

#### Avanzados

- Deficiente Infraestructura vial en el interior.
- Deficiente desarrollo tecnológico.
- Escasa formación del productor
- Limitado acceso a financiamiento.
- Escasa investigación e innovación.

BAJO

### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD :

- Muchos pequeños productores Cadena desarticulada
- + Vocación piscícola.
- Limitadas experiencias de asociatividad pero hay interés.
- Desconfianza entre los empresarios
- Empresario empírico y con poca visión de futuro
- Informalidad
- Poco desarrollo empresarial/ falta de enfoque estratégico
- Escaso desarrollo industrial
- Alto costo de producción
- Bajo nivel de competencia

- + La experiencia exportadora se concentra en algunas empresas.
- + No hay una cultura exportadora.
- No hay estrategias para consolidar oferta.

BAJO

### CONDICIONES DE LA DEMANDA:

- Demanda nacional poco exigente
- + Demanda externa exigente
- + Crecimiento constante de la demanda
- Exportaciones indirectas
- + Crecimiento de exportaciones peruanas

BAJO

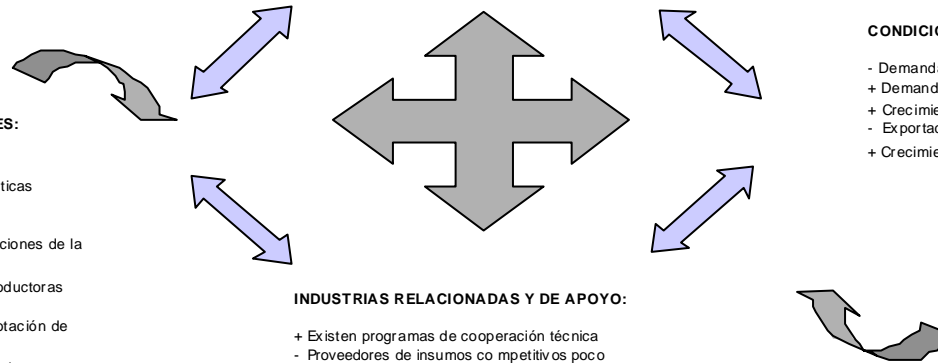
### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:

- + Existen programas de cooperación técnica
- Proveedores de insumos competitivos poco competitivos.
- + Importación ovas fertilizadas desde USA
- Servicios de capacitación escasos.
- Escasa oferta de servicios logísticos.
- Instituciones públicas y privadas ofrecen apoyo en este sector.
- Deficiente servicio de transporte.

BAJO

### CASUALIDAD:

- Fluctuaciones climatológicas
- Contaminación
- + Incremento de la demanda



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

**Factores Básicos**

La región de Huancavelica, posee una gran variedad de recursos hidrológicos, por lo cual, la actividad piscícola de la trucha puede desarrollarse con gran ventaja. A pesar de ello, son muy pocas las piscigranjas que producen en gran escala, siendo la mayoría de estas de tipo artesanal, dedicadas a la producción para subsistencia (Ver anexo 1).

Muchos de los recursos hídricos tienen microbiología, condiciones físicas y químicas necesarias, para desarrollar óptimamente la crianza de truchas.

Debemos mencionar que a pesar de estos factores positivos, existen algunas limitaciones para el desarrollo de la actividad piscícola, especialmente en el caudal de los ríos, riachuelos y manantiales explotados durante la época de estiaje.

En los últimos años, la actividad de las empresas mineras ha ido contaminando las aguas de algunos ríos y lagunas en algunos sectores donde habitaban las truchas causando en muchos casos la muerte de toda forma de vida. Por otro lado, la pesca indiscriminada de la población en las áreas rurales, usando métodos prohibidos, como el barbasco y la dinamita, ha puesto en peligro la existencia de la trucha sin tomar en consideración la importancia que tiene como recurso alimenticio y fuente generadora de ingresos.

Existen muchos otros aspectos de los factores básicos que debemos considerar. La disponibilidad de mano de obra suficiente y excelentes

---

<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.



condiciones climáticas, son factores favorables para la crianza de truchas en la región.

De acuerdo a información integral de los Recursos Hídricos Evaluados, recabada de la Dirección Nacional de Acuicultura, Viceministerio de Pesquería, del Ministerio de la Producción<sup>2</sup>, el recurso hídrico en la región Huancavelica está compuestos por:

- 98 ríos,
- 65 lagunas,
- 17 riachuelos
- 7 manantiales

Los ríos de la región de Huancavelica se originan en las lagunas alto andinas y en los deshielos de los glaciares. Existen dos grandes vertientes:

- Vertiente del Pacífico
- Vertiente del Atlántico

A la vertiente del Pacífico confluyen los ríos de la vertiente occidental. Tiene una alta variación en sus promedios mensuales en función a la altitud, conformada por tres importantes ríos: San Juan, Pisco e Ica. Este último descarga las aguas de la laguna de Chodococha. Estos ríos tienen una caudal mayor a 7.7 m<sup>3</sup>/seg. Tanto el río Pisco y el río Ica, tienen influencia directa sobre las irrigaciones que comprenden los valles de todo el departamento de Ica.

A la vertiente del Atlántico, confluyen la Cuenca del Río Mantaro, en su tramo intermedio hasta su confluencia al Río Urubamba, que en su recorrido recoge las descargas del Río Ichu, Sicra – Opamayo, entre los tributarios más importantes. Además conforman esta vertiente los ríos Moya, Huancavelica y Sicra, cada uno con un caudal mayor a los 8.30m<sup>3</sup>/seg.

---

<sup>2</sup> <http://www.produce.gob.pe/mipe/dna/doc/rhidricos.pdf>

El río más importante del departamento, por su caudal y longitud, es el Mantaro. El empleo de sus aguas para la generación de energía hidroeléctrica constituye una de las actividades económicas más importantes de la vecina región de Junín.

Las principales lagunas se ubican en las provincias de Castrovirreyna y Huaytará; las de mayor concentración de aguas son las de Choclococha (1,500 has. De espejo de agua), Orcococha, San Francisco (45 has. De espejo de agua) y Yauliccocha (32 has. de espejo de agua).

Todos los recursos naturales mencionados tienen perspectiva de desarrollo, para la crianza de truchas a mediano y largo plazo.

#### **Actividad truchícola:**

La principal especie criada en la región es la trucha del tipo Arco Iris, variedad de gran tamaño que alcanza en su edad madura un promedio de 60 cm. Sin embargo, las que se destinan a la comercialización son las más jóvenes bordeando los 15 a 20 cm. de largo, y entre 250 y 280 gramos de peso. Las propiedades nutritivas de esta especie son elevadas y con un solo kilo se puede alimentar a 8 personas.

Los productos derivados de truchas que se venden en el mercado, son:

- Trucha eviscerada congelada.
- Trucha deshuesada congelada.
- Filete congelado.
- Filete de Truchas ahumadas en frío.
- Filete de Truchas ahumada en caliente.
- Fresca con vísceras.
- Fresca eviscerada.

Cabe destacar que hasta la fecha se han otorgado 60 autorizaciones y concesiones para desarrollar la actividad piscícola de trucha en la región.

### **Factores Avanzados**

Desde hace varios años existe conocimiento en la región sobre la crianza y reproducción de la trucha Arco Iris para su comercialización o simplemente, como fuente de alimentación para sus pobladores. Pero estos conocimientos

no se han basado en técnicas adecuadas de producción, lo que hace poco

Es innegable el bajo nivel tecnológico y de especialización existente en la mayoría de productores de la región. El asesoramiento técnico y personal idóneo, debidamente capacitado, para obtener una mayor productividad y mejor calidad del producto, es una carencia latente en la región. Muchas de las piscigranjas no cuentan con infraestructura adecuada y una buena cantidad de los estanques se encuentran a cielo abierto por lo cual, las truchas en crianza

Asimismo, la mayoría de los productores tienen escasa formación empresarial y no manejan estructuras de costos de producción, lo que repercute en su rentabilidad.

Al igual que en muchas actividades de la región, la informalidad se encuentra presente en este sector productivo. Se cuenta con un registro parcial de las empresas dedicadas a la crianza de truchas con fines comerciales y de subsistencia que son las más abundantes, pero muchas de las existentes en la región, especialmente las pequeñas unidades productivas, no se encuentran

Esta informalidad, así como otras condiciones, repercuten en una limitada capacidad financiera del productor y la imposibilidad que ello representa ampliar las piscigranjas existentes, aumentar su producción e integrarse a la cadena regional con miras a la exportación del producto de manera indirecta.

Por otro lado, la capacidad instalada en la mayoría de las piscigranjas es subutilizada. Si se dieran las condiciones necesarias, tendrían la capacidad de reactivarse o ampliarse para obtener un mayor volumen de producción.

El 95% de los productores de truchas en la región son considerados de subsistencia (hasta 2 TM/año). Como es de entender, muchos no cuentan con conocimientos ni acceden a información sobre los mercados internacionales y sus exigencias, razón por la cual les resulta muy difícil entender las condiciones que el mercado requiere del producto para satisfacer su demanda.

Asimismo consideran que el mercado doméstico nacional es el único hacia el cual pueden dirigir su producción. La mayoría de los productores en la región desconocen los canales de comercialización generales, tanto dentro como fuera del país, lo que no los estimula a incrementar los niveles de crianza.

Por último es necesario mencionar que no hay suficientes vías de acceso a las zonas de producción, y aquellas existentes están en malas condiciones

#### **b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>3</sup>**

Los escasos niveles de capacitación de los productores de truchas de la región no les han permitido conformar una estructura empresarial competitiva, lo que se refleja en las condiciones de funcionamiento de la mayoría de las piscigranjas existentes que son, básicamente artesanales y dedicadas al autoabastecimiento del propietario y su familia.

La actividad de los productores de truchas de la región podría mejorar considerando la consolidación de la producción actual. La integración en cualquiera de las formas asociativas existentes y que permita una mayor rentabilidad de las empresas y desarrollo de la región, es un asunto de vital importancia que los truchicultores están tomando en cuenta recientemente. Definitivamente, existe una inmensa necesidad de mejorar la capacidad tecnológica de los pequeños productores.

---

<sup>3</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.

Adicionalmente, las empresas en Huancavelica podrían verse beneficiadas si mejoraran sus canales de comercialización, adoptaran medidas a favor de las buenas prácticas del manejo de este recurso y se obtuvieran una mejor calidad del producto terminado, considerando el tamaño homogéneo de los pescados, las características generales de la carne como su color y consistencia, frescura, entre otros detalles.

Es rescatable la vocación piscícola de la región, especialmente en el valle del Mantaro, así como el interés de los pequeños productores en asociarse.

### **c) Condiciones de la demanda<sup>4</sup>**

La producción local de truchas, satisface en gran magnitud a la demanda local, pero no a la nacional y externa, siendo estas las que más dinamizan a este sector. La demanda interna por la trucha se incrementa, básicamente durante las celebraciones de carácter religioso, feriados prolongados, fiestas cívicas y otras de carácter cultural o social. Por otro lado, es innegable que a nivel nacional existe una interesante relación entre el turismo y la demanda por truchas.

Según la Dirección Regional de Pesquería, todas las empresas de la Región orientan su producción hacia el mercado nacional, no existiendo ninguna empresa que realice exportaciones que satisfaga las exigencias de los mercados internacionales.

Es necesario precisar que aproximadamente una buena parte de la producción de la región es para el autoconsumo, siendo esta práctica común en las pequeñas unidades de producción de truchas.

Comparativamente entre los departamentos de la sierra central, Huancavelica, Pasco y Junín, este último, es el único que produce para el mercado externo, existiendo sólo producción local en los dos primeros. Hay que considerar que

---

<sup>4</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.

las ventas de California's Garden S.A. ubicada en Pasco y de la piscigranja del municipio de Acoria en Huancavelica, son vendidas a Piscifactoría de los Andes para su comercialización al exterior.

El producto con mayor demanda es la trucha deshuesada con corte mariposa para el mercado nacional. La población, en general, no es muy exigente al momento de adquirir truchas. La actividad comercial de las pequeñas piscigranjas en toda la región, con la informalidad que las caracteriza, no ha sido de provecho para que el mercado sea consciente de las formas y calidad en la que deben adquirir el pescado. Con un mercado poco exigente, las empresas dejan de lado la competitividad, pues no requieren cumplir con las exigencias de los consumidores.

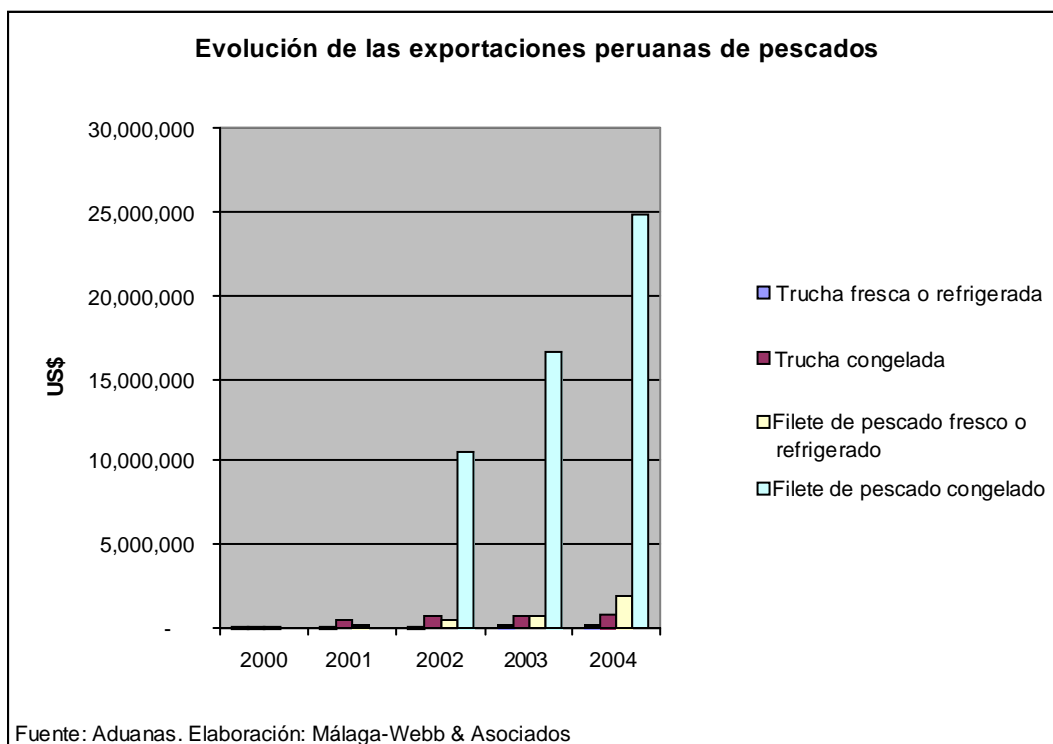
En resumen, este sector no sólo debe proyectar su producción al mercado nacional, sino también al mercado externo, ya que este propicia la generación de mejores niveles de rentabilidad y bienestar para la población involucrada en la actividad. Por lo tanto, las perspectivas empresariales tendrán que ser más ambiciosas y mirar más allá del ámbito nacional, para lo cual, deberán darle un mayor valor agregado y competitividad a sus productos.

Otro punto importante es la tendencia de los consumidores por el cuidado de la salud, principalmente en los mercados norteamericano y europeo, muy sensibles a la alimentación balanceada y saludable (sushi, pescados ahumados, exquisiteces). Tanto así que el consumo per cápita anual se incrementó de 15 a 17 Kg. en los últimos años.

Las exportaciones peruanas de truchas en sus diferentes presentaciones, incluyendo los correspondientes a los filetes de pescados frescos o refrigerados y los filetes de pescado congelado, en las cuales están incluidas las exportaciones de esta especie, han mostrado un crecimiento constante en los últimos años. Entre el 2004 y el 2003, las exportaciones de este grupo de partidas crecieron en 53% y en más de 134% con respecto de las cifras del año 2002.

Evolución de las exportaciones peruanas de Pescados (US\$)					
	2000	2001	2002	2003	2004
Trucha fresca o refrigerada	173,232	176,742	171,083	214,140	187,735
Trucha congelada	167,841	462,777	663,778	683,610	798,615
Filete de pescado fresco o refriger	69,708	180,167	484,841	680,422	1,946,055
Filete de pescado congelado			10,526,439	16,585,883	24,884,981
<b>Total</b>	<b>410,780</b>	<b>819,686</b>	<b>11,846,141</b>	<b>18,164,055</b>	<b>27,817,386</b>

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados



Fuente: Aduanas. Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Como se explicó previamente, Piscifactoría de los Andes S.A. es la empresa líder de las exportaciones de truchas en todas sus presentaciones, a nivel nacional.

A continuación, se analizarán las estadísticas de las principales presentaciones de la trucha para exportación:

#### **Truchas Frescas o Refrigeradas:**

Las exportaciones nacionales de trucha fresca o refrigerada, corresponden íntegramente a las operaciones efectuadas por Piscifactoría de los Andes S. A., ubicada en la región Junín, empresa que es abastecida por varios proveedores nacionales como la piscigranja de la Municipalidad de Lircay y Acoria, en

## POP's - Huancavelica

Huancavelica. El destino de las exportaciones es principalmente Estados Unidos.

<b>Exportaciones Peruanas - Truchas Frescas o Refrigeradas</b> <b>Partida Arancelaria 0302.11.00.00</b>					
<b>País</b>	<b>2000</b> <b>FOB US\$</b>	<b>2001</b> <b>FOB US\$</b>	<b>2002</b> <b>FOB US\$</b>	<b>2003</b> <b>FOB US\$</b>	<b>2004</b> <b>FOB US\$</b>
Estados Unidos	173,232	176,742	171,083	214,141	189,357
<b>Total</b>	<b>173,232</b>	<b>176,742</b>	<b>171,083</b>	<b>214,141</b>	<b>189,357</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

El crecimiento promedio de exportaciones de esta presentación bordea el 3%, tomando como base lo exportado en el año 2000. Si bien las exportaciones del año 2004 muestran una disminución de 11.57% con relación al año anterior, las proyecciones son positivas, debido, principalmente, a un potencial aumento y a las tendencias de los consumidores americanos y europeos deseosos de productos saludables y frescos.

A nivel internacional, las importaciones de truchas frescas o refrigeradas en el 2003 crecieron en un 49% con respecto al año anterior. Este incremento fue de 23% superior al crecimiento promedio del periodo 1999 – 2000. Esto obedeció básicamente a las preferencias del público consumidor por el pescado, por su alto valor proteico, bajo en grasas saturadas, en lugar de las carnes rojas.

<b>Importaciones Mundiales</b> <b>Lista de los países importadores</b> <b>Producto : 030211 truchas frescas o refrigeradas</b>				
<b>Países</b> <b>Importadores</b>	<b>Total importado</b> <b>en 2003, en</b> <b>miles de US\$</b>	<b>Crecimiento anual</b> <b>en valor entre</b> <b>1999-2003,</b> <b>%</b>	<b>Crecimiento anual</b> <b>en valor entre</b> <b>2002-2003,</b> <b>%</b>	<b>Participación en</b> <b>las importaciones</b> <b>mundiales,</b> <b>%</b>
<b>Estimación Mundo</b>	<b>98.174</b>	<b>23</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
Finlandia	24,504	101	136	24
Alemania	11,286	-2	-8	11
Suecia	10,730	79	97	10
USA	7,113	6	24	7
Federación Rusia	6,606	188	219	6

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados



## POP's - Huancavelica

Los registros estadísticos mundiales, muestran que Finlandia fue el principal importador a nivel internacional durante el 2003, con un crecimiento constante en sus importaciones entre el 1999 y el 2003 (101%), representando un excelente mercado para los países productores de truchas frescas o refrigeradas. Este país congregó el 24% de las importaciones mundiales. El segundo mercado de importancia a nivel mundial fue Alemania. Durante el periodo estudiado, si bien sus importaciones disminuyeron en 8% entre el 2002

y el 2003, adquirieron el 11% de las compras mundiales de esta presentación

Suecia fue también, uno de los más importantes mercados a nivel internacional. Este país fue el tercer importador, abarcando 10% de las importaciones a nivel mundial, casi duplicando sus compras entre el 2002 y el 2003 y manteniendo un crecimiento constante de 79% durante los últimos cuatro años analizados.

Las exportaciones mundiales de truchas frescas o refrigeradas, alcanzaron cifras cercanas a los US\$114 millones. En los años 2003 y 2002 las exportaciones crecieron en 30%. Si tomamos las estadísticas del período 1999 al 2003, estas exportaciones mostraron un crecimiento promedio anual de 15%.

Exportaciones Mundiales				
Lista de los países exportadores				
Producto : 030211 truchas 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 export. Mundiales, %
Estimación				
Mundo	114,272	15	30	100
Noruega	40,066	140	100	35
Suecia	17,501	74	92	15
Dinamarca	16,824	-10	27	14
Omán	10,084	79	-4	8
España	5,930	27	-22	5

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Noruega se mostró como el primer exportador a nivel mundial, reflejando su competitividad en este tipo de productos, dueños de una incontrastable

tradición pesquera. Sus exportaciones se duplicaron entre el 2002 y 2003 y es responsable del 35% de las exportaciones mundiales. Suecia, es otro país exportador de mucha importancia a nivel internacional, el 15% de las exportaciones mundiales se han originado en este país, habiéndolas incrementado en 92% comparando el 2002 y el 2003.

Le sigue en importancia, Dinamarca, que exportó durante el 2003 cerca de US\$17 millones, demostrando un crecimiento de 27% en lo que respecta al período 2002 – 2003, pero con una tendencia decreciente en sus importaciones por lo registrado durante el periodo 1999 y 2003.

### Truchas Congeladas:

La trucha congelada es la más comercializada debido a las facilidades logísticas (transporte) que ofrece el producto, en esa condición, el tiempo de almacenamiento del producto, es más largo.

Las exportaciones nacionales de truchas congeladas muestran una clara tendencia de crecimiento. Todas han sido realizadas por Piscifactoría de los Andes S. A., en los años 2002 al 2004. Las exportaciones se han incrementado en promedio 10%, habiendo exportado en el año 2004, un total de US\$799 mil, de acuerdo a los registros existentes.

Los principales destinos de nuestras exportaciones durante ese año, fueron Noruega (58%), Alemania (27%) y Suecia (14%).

TRUCHAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS						
Partida: 0303.21.00.00						
EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO						
Pais	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
NORUEGA	513,968	77%	322,041	47%	466,182	58%
ALEMANIA	52,800	8%	361,194	53%	214,326	27%
SUECIA	95,881		0	0%	111,776	14%
ESTADOS UNIDOS	999	14%	225	0%	6,255	1%
BELGICA	130	0%	150	0%	63	0%
FRANCIA	0		0	0%	0	0%
	<b>663,778</b>	<b>0%</b>	<b>683,610</b>	<b>100%</b>	<b>798,614</b>	<b>100%</b>

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

EXPORTACIONES POR EMPRESA EXPORTADORA						
Partida: 0303.21.00.00						
TRUCHAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS						
Empresa	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
PISCIFACTORIAS DE LOS ANDES S.A	663,648	99.98%	683,385	99.97%	798,011	99.92%
KERU-FISH E. I.R.L.	0	0.00%	0	0.00%	585	0.07%
COMISION PARA LA PROMOCION DE EXP.	130	0.02%	225	0.03%	20	0.00%
INVERSIONES PERU PACIFICO S.A	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
INVERSIONES KENTRON S.A.C	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>663,778</b>	<b>100%</b>	<b>683,610</b>	<b>100%</b>	<b>798,616</b>	<b>100%</b>

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Las importaciones mundiales de este producto llegaron a US\$350 mil en el 2003, mostrando un crecimiento de 9% con relación al año 2002, pero con una disminución del 2% en el periodo 1999-2003. El principal importador fue Japón, que abarcó el 66% de las compras, con más de US\$ 231 millones. Lo siguen en importancia la Federación Rusa con 7.4% de las importaciones mundiales y Tailandia, con 7.19%.

Importaciones Mundiales				
Producto : 030321 truchas congeladas, excluidos los filetes, higados, huevas y lechas.				
País Importador	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, %
Estimación Mundo	349,775	-2	9	100.00
Japón	231,063	-8	8	66.06
Federación Rusa	25,954	181	40	7.42
Tailandia	25,156	196		7.19
Alemania	19,820	11	-5	5.67
Taiwán	9,570	60	16	2.73
Sub Total	311,563			89.08
Otros Países	38,212			10.92

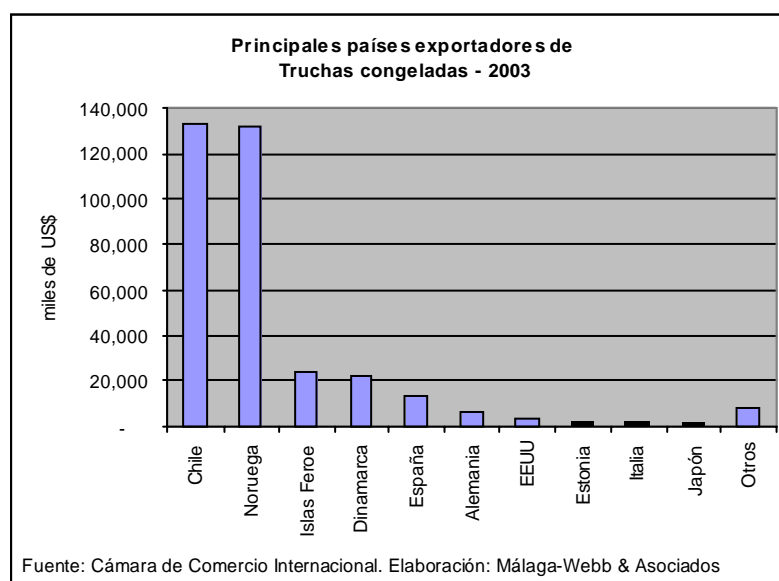
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

La participación de Taiwán en las operaciones de importación de estos productos ha sido muy importante, habiendo aumentado las mismas en 60% en el periodo 1999-2003 y en los últimos dos años estudiados, incrementaron sus importaciones en 16%.

## POP's - Huancavelica

Las exportaciones mundiales alcanzaron cifras que superaron los US\$346 millones. En el año 2003 mostraron un incremento de 7% comparadas con el año 2002, pero con un decrecimiento promedio anual de 1% en el período 1999 – 2003.

Los principales países exportadores en ese año fueron Chile (US\$133 millones, 38.29% del mercado mundial) y Noruega (US\$132 millones, con una participación del 38.04% de las exportaciones mundiales).



Exportaciones Mundiales				
Producto : 030321 truchas congeladas, excluidos los filetes, higados, huevas y lechas.				
País Exportador	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, %
Estimación Mundo	346,732	-1	7	100
Chile	132,752	-2	37	38.29
Noruega	131,883	0	-10	38.04
Islas Feroe	23,643		54	6.82
Dinamarca	22,003	-10	6	6.35
España	13,082	6	5	3.77
Sub Total	323,363			93.26
Otros Países	23,369			6.74

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

### Filetes de Pescado Fresco

Las exportaciones peruanas de filetes de pescado fresco durante el 2004, llegaron US\$1.95 millones, siendo España el principal comprador, seguido de los Estados Unidos.

Conservas y Derivados San Andrés S.A.C., registra el mayor valor en exportaciones de estos productos, con casi 60% de la participación en el mercado exportador peruano de filetes de pescado fresco.

Cabe resaltar nuevamente, la participación de Piscifactoría de los Andes S.A., pero en un volumen mucho menor, es decir con menos del 1% de las exportaciones totales de estos productos, habiendo descendido vertiginosamente en sus exportaciones del año 2004, de US\$71,568 a US\$19,299.

EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO						
Partida: 0304.10.00.00						
FILETES Y DEMAS CARNE DE PESCADO, FRESCOS O REFRIGERADOS						
País	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
ESPAÑA	378,823	78%	519,722	76%	1,209,596	62%
ESTADOS UNIDOS	52,422	11%	154,333	23%	736,252	38%
REINO UNIDO		0%		0%	80	0%
CHILE		0%		0%	78	0%
FRANCIA		0%	6,190	1%		0%
ITALIA		0%	88	0%		0%
GUADALUPE	53,583	11%		0%		0%
ALEMANIA	11	0%		0%		0%
CANADA	2	0%		0%		0%
BOLIVIA		0%	34	0%	49	0%
OTROS		0%	55	0%		0%
<b>TOTAL</b>	<b>484,841</b>	<b>100%</b>	<b>680,422</b>	<b>100%</b>	<b>1,946,055</b>	<b>100%</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

**EXPORTACIONES POR EMPRESA EXPORTADORA**  
Partida: 0304.10.00.00  
**FILETES Y DEMAS CARNE DE PESCADO, FRESCOS O REFRIGERADOS**

Empresa	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
CONSERVAS Y DERIVADOS SAN ANDRES S.A.C.	378,813	78.13%	449,509	66.06%	1,159,380	59.58%
AMERICAN QUALITY AQUACULTURE S.A.	0	0.00%	0	0.00%	711,888	36.58%
GAM CORP S.A.	0	0.00%	0	0.00%	50,216	2.58%
PISCIFACTORIAS DE LOS ANDES S.A	50,154	10.34%	71,568	10.52%	19,299	0.99%
PESCA PLENCIA S.R.L.	0	0.00%	0	0.00%	1,512	0.08%
TEKNOFISH S.A.C.	0	0.00%	61,828	9.09%	1,420	0.07%
FISH CORP S.A.	0	0.00%	1,859	0.27%	1,138	0.06%
PESQUERA AMADEUS S.A.C.	0	0.00%	0	0.00%	799	0.04%
OPERACIONES PESQUERAS LUCIDOR S.A.C.	998	0.21%	2,474	0.36%	195	0.01%
FISHTEK S.A.C.	0	0.00%	2,357	0.35%	0	0.00%
ALIMENTOS PROCESADOS FRESCOS Y CONGELAD	30,700	6.33%	0	0.00%	0	0.00%
CAMAL FRIGORIFICO JOSE OLAYA S.A.C.	22,883	4.72%	0	0.00%	0	0.00%
AGROPECUARIA ESMERALDA S.A.	1,270	0.26%	0	0.00%	0	0.00%
PRISCO S.A.C.	0	0.00%	70,200	10.32%	0	0.00%
INTERFISH S.A.C.	0	0.00%	11,609	1.71%	0	0.00%
SEAGRO TRADING CO. INC.S.A.C.	0	0.00%	6,108	0.90%	0	0.00%
SERVICIOS HIDROBIOLOGICOS MULTIPLES SAC	0	0.00%	2,125	0.31%	0	0.00%
OTROS	0	0.00%	786	0.12%	128	0.01%
<b>TOTAL</b>	<b>484,841</b>	<b>100%</b>	<b>680,423</b>	<b>100%</b>	<b>1,946,055</b>	<b>100%</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

A nivel mundial, Estados Unidos fue el principal demandante de filetes de pescado fresco, habiendo importado durante el 2003, más de US\$926 millones, con una participación del 42.1% del mercado mundial, incrementando sus importaciones en 14.7% entre el 2002 y el 2003. Lo siguen en importancia Francia, Alemania, Bélgica, Holanda e Italia. Las operaciones de importación de filetes de pescado fresco a nivel mundial durante el 2003, crecieron en 19%.

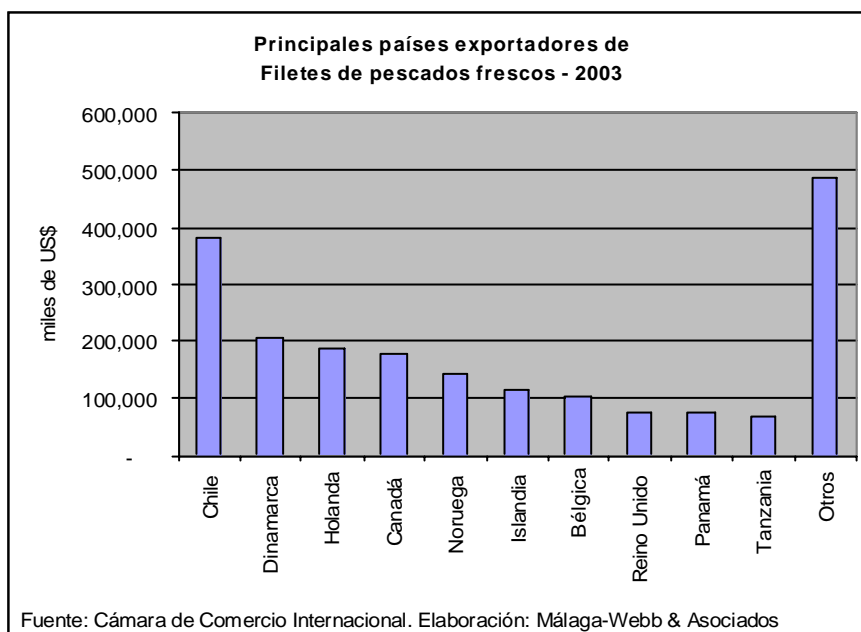
**Principales países importadores de Filetes de pescados frescos**  
(en miles de US\$)

Importadores	2000	2001	2002	2003	Crec 03-02
EEUU	690,402	749,888	807,765	926,114	14.7%
Francia	122,474	124,150	132,844	179,058	34.8%
Alemania	122,838	161,105	144,856	166,839	15.2%
Bélgica	137,860	106,695	156,338	163,627	4.7%
Holanda	53,329	62,327	81,034	131,939	62.8%
Italia	76,650	87,665	104,215	127,851	22.7%
Reino Unido	72,548	77,730	68,323	89,723	31.3%
Suecia	31,556	34,956	49,000	72,626	48.2%
Suiza	53,065	55,689	56,631	61,966	9.4%
España	49,528	60,059	59,179	61,076	3.2%
Otros	180,832	197,396	187,330	216,923	15.8%
<b>Total</b>	<b>1,591,082</b>	<b>1,717,660</b>	<b>1,847,515</b>	<b>2,116,923</b>	<b>19.0%</b>

Fuente: Cámara de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 030410.

Las exportaciones mundiales también se incrementaron, entre el 2002 y el 2003, en 15%. El principal exportador de filetes de pescado fresco fue Chile durante ese año, con cerca del 18% del mercado. El segundo exportador a

Nivel mundial durante el 2003 fue Dinamarca, con 10% del mercado, seguido de Holanda con exportaciones muy cercanas a los US\$190 millones.



### Filetes de Pescado Congelado

Las exportaciones nacionales de filetes de pescado congelado superaron los US\$24.8 millones en el año 2004, mostrando un crecimiento del 50% con relación a lo exportado en el 2003. Cabe resaltar que las cifras de exportación incluyen la totalidad de filetes por especie exportada, incluyendo los filetes de merluza, caballa, lenguado, salmones y demás salmónidos, atunes blancos e, inclusive, los de trucha.

EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO						
Partida: 0304.20.90.00						
LOS DEMAS FILETES DE PESCADO CONGELADOS						
País	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
ESTADOS UNIDOS	1,068,164	10.06	5,327,126	32.12	11,031,383	44.33
COREA (SUR), REPUBLICA DE	3,451,848	32.50	5,157,503	31.1	4,647,626	18.68
JAPON	2,711,620	25.53	2,575,902	15.53	4,313,417	17.33
CHINA	1,481,194	13.95	4	0	664,953	2.67
FRANCIA	167,692	1.58	144,540	0.87	630,469	2.53
ECUADOR	0	0.00	300,401	1.81	620,199	2.49
ESPAÑA	639,770	6.02	677,089	4.08	587,695	2.36
CANADA	447,412	4.21	528,355	3.19	365,773	1.47
GUADALUPE	79,818	0.75	185,013	1.12	304,687	1.22
COSTA RICA	0	0.00	539,978	3.26	263,317	1.06
<u>OTROS</u>	574,081	5.40	1,149,972	6.92	1,455,462	5.85
<b>TOTAL</b>	<b>10,621,599</b>	<b>100.00</b>	<b>16,585,883</b>	<b>100.00</b>	<b>24,884,981</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Estados Unidos ha sido nuestro principal demandante de este tipo de productos, con el 44.3% de nuestros embarques, duplicando sus importaciones con relación a las cifras del año anterior (US\$5.3 millones). Lo siguen en importancia La República de Corea del Sur y Japón, respectivamente. En el caso de la República de Corea del Sur, sus importaciones disminuyeron en

**EXPORTACIONES POR EMPRESA EXPORTADORA**  
**Partida: 0304.20.90.00**  
**LOS DEMAS FILETES DE PESCADO CONGELADOS**

Pais	Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%
SAKANA DEL PERU S.A	2,664,402	16.06	3,884,457	15.61
ARMADORES Y CONGELADORES DEL PACIFICO SA	126,594	0.76	2,579,084	10.36
DAEWON SUSAN E.I.R.L.	1,359,667	8.20	2,282,979	9.17
GONDI - PERU S.A.C.	812,872	4.90	1,808,268	7.27
CORPORACION REFRIGERADOS INY SA	661,431	3.99	1,674,489	6.73
PEZMUNDO INTERNACIONAL CORPORACION S.A	674,642	4.07	1,174,593	4.72
CORP DE INGENIERIA DE REFRIGERACION SRL	455,431	2.75	1,042,548	4.19
SEAFROST S.A.C.	500,732	3.02	907,719	3.65
PERUPEZ S.A.C.	1,165,126	7.02	826,561	3.32
PISCIFACTORIAS DE LOS ANDES S.A	706,834	4.26	794,454	3.19
OTROS	7,458,152	44.97	7,909,829	31.79
<b>TOTAL</b>	<b>16,585,883</b>	<b>100.00</b>	<b>24,884,981</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

El cuadro anterior muestra a los principales exportadores peruanos de filetes de pescado congelados. Sakana del Perú S.A. ocupó el primer lugar de nuestras exportaciones de esta presentación del pescado, con una participación de 15.6%, llegando a exportar cerca de US\$3.9 millones. El segundo lugar lo ocupó la empresa Armadores y Congeladores del Pacífico, con más de dos millones y medio de producto exportado y una participación del 10.4%. Daewon Susan E.I.R.L., fue el tercer exportador más importante en nuestro país, con 9.2% de participación en las exportaciones. Como podrán apreciar, Piscifactoría de los Andes S.A., empresa que como ya hemos indicado, es abastecida por empresas de la región Huancavelica, aparece en las estadísticas en el puesto No. 10, a pesar de haber descendido en sus exportaciones con relación al año anterior, en el que ocupó el noveno puesto del ranking de exportadores de ese producto.



## POP's - Huancavelica

Las importaciones mundiales de filetes de pescado congelado, ascendieron a US\$6,348 millones, siendo Estados Unidos el principal importador. Ese año las importaciones crecieron en 12% con relación al año 2002, mostrando un crecimiento promedio anual de 7% para el período 1999 – 2003. Lo siguen en importancia Japón (US\$864 millones) y Alemania (US\$807 millones).

Principales países importadores de Filetes de pescados congelados (en miles de US\$)					
Importadores	2000	2001	2002	2003	Crec 03-02
EEUU	1,303,762	1,172,023	1,326,871	1,400,714	5.6%
Japón	697,196	731,138	835,628	863,513	3.3%
Alemania	563,027	726,258	723,515	806,504	11.5%
Reino Unido	520,975	527,921	546,411	588,295	7.7%
Francia	377,765	414,182	404,606	490,391	21.2%
España	157,538	249,070	225,106	314,418	39.7%
Italia	163,950	182,030	187,368	213,910	14.2%
Bélgica	87,009	106,885	111,081	143,346	29.0%
Suecia	84,106	96,198	111,162	141,145	27.0%
Australia	108,360	99,420	115,420	134,625	16.6%
Otros	949,725	1,106,288	1,069,430	1,250,853	17.0%
<b>Total</b>	<b>5,013,413</b>	<b>5,411,413</b>	<b>5,656,598</b>	<b>6,347,714</b>	<b>12.2%</b>

Fuente: Cámara de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 030420.

### Importaciones Mundiales Lista de los países importadores Producto : 030420 Filetes Pescado Congelado

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, %
Estimación Mundo	6.347.714	7	12	100
USA	1,400,714	2	6	22.07
Japón	863,513	9	3	13.6
Alemania	806,504	9	11	12.71
Reino Unido	588,295	4	8	9.27
<u>Francia</u>	<u>490.391</u>	<u>4</u>	<u>21</u>	<u>7.73</u>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Las exportaciones de estos productos en el mundo, llegaron a US\$5,482 millones, siendo China el principal proveedor. Comparando las cifras de los años 2002 y 2003, las exportaciones se incrementaron en 11%. En promedio, las exportaciones de filete de pescado congelado crecieron en 6% anual entre 1999 y el 2003.

**Principales países exportadores de Filetes de pescados congelados  
(en miles de US\$)**

Exportadores	2000	2001	2002	2003	Crec 03-02
China	609,761	740,953	867,129	1,107,798	27.8%
Noruega	502,357	479,435	439,466	432,850	-1.5%
Islandia	353,137	355,731	395,119	406,118	2.8%
Chile	253,848	318,568	284,166	320,585	12.8%
Alemania	193,260	211,070	209,355	241,997	15.6%
Dinamarca	189,641	192,254	205,709	235,005	14.2%
EEUU	90,627	236,413	225,824	204,715	-9.3%
Holanda	161,897	150,618	148,952	204,348	37.2%
Argentina	165,409	173,805	183,698	195,510	6.4%
Viet Nam	85,175	109,766	155,301	174,368	12.3%
Otros	1,607,107	1,811,266	1,836,704	1,959,126	6.7%
<b>Total</b>	<b>4,212,219</b>	<b>4,779,879</b>	<b>4,951,423</b>	<b>5,482,420</b>	<b>10.7%</b>

Fuente: Cámara de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga-Webb & Asociados. P.A.: 030420.

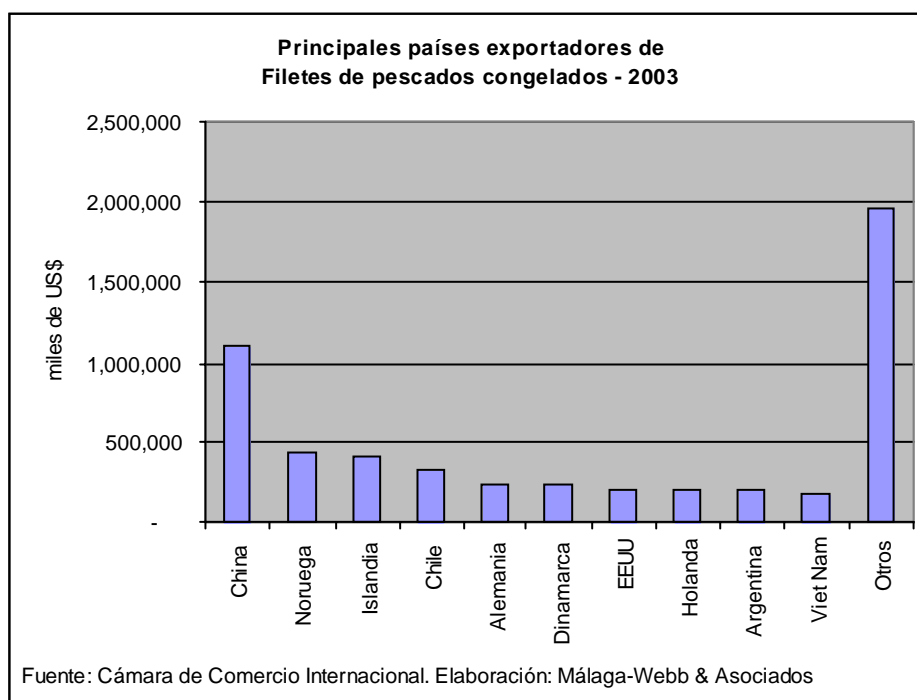
**Exportaciones Mundiales  
Lista de los países exportadores  
Producto : 030420 Filetes Pescado Congelado**

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, %
Estimación Mundo	5,482,420	6	11	100
China	1,107,798	140	100	35
Noruega	432,850	74	92	15
Islandia	406,118	-10	27	14
Chile	320,585	79	-4	8
Alemania	241,997	27	-22	5

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Después de China, los principales exportadores de Filetes de Pescado Congelado son Noruega e Islandia. Cabe resaltar la participación de Chile en este mercado, ocupando el tercer lugar en las estadísticas mundiales de exportación, con 8% de participación y un total exportado en el año 2003 de US\$321 millones.



#### d) Industrias Relacionadas y de Apoyo<sup>5</sup>

Es rescatable mencionar que la principal empresa dedicada a la exportación de truchas del país, Piscifactoría de los Andes S.A., ha firmado contratos con productores locales y además mantiene un contrato con la empresa California's Garden S.A., ubicada en Oxapampa, quienes proveen de materia prima para la producción y se han visto beneficiadas con el aporte de tecnología y conocimientos transferidos.

La industria truchícola nacional, a pesar de la presencia de empresas productoras articuladas para la exportación, es todavía incipiente.

El gasto de alimentación de la trucha se acerca al 50% del costo de venta. Lamentablemente, la mayoría de los pequeños productores con la finalidad de disminuir sus costos de producción no alimentan correctamente a dicha especie, lo que ocasiona grandes deficiencias en cuanto a calidad del producto.

<sup>5</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.

Sin embargo, Piscifactoría de los Andes ha logrado que una empresa desde Lima (ALICORP) los provea con alimento balanceado con una composición especial, tanto de nutrientes como pigmentos para la obtención del color salmónido de la carne. Esta negociación realizada y gestionada por Piscifactoría de los Andes S.A. con su proveedor ha servido para el resto de productores de truchas, quienes ahora pueden obtener el mismo producto, mejorando sustancialmente la calidad del producto final entregado.

La mayoría de los insumos empleados en la crianza y producción de truchas son atendidos desde Lima, como el caso de las cajas, bolsas, entre otros. Huancavelica abastece con otros bienes y servicios a los productores, entre los que se encuentran algunas herramientas, guantes y otros accesorios, así como la energía eléctrica que proviene de dicha región.

Las ovas fertilizadas, cuya crianza será destinada a la producción para exportación, son importadas desde los Estados Unidos, habiendo desarrollado algunos canales de comercialización que benefician a los pequeños productores que han decidido realizar inversiones competitivas en este sector. Ejemplo de ello, son las piscigranjas de Lircay y Acoria, que han adquirido ovas fertilizadas importadas en búsqueda de una mayor rentabilidad en el negocio.

La falta de servicios adecuados de transporte, hacia los mercados en la región, uno de los impedimentos para el óptimo desarrollo de esta actividad. Asimismo la falta de institutos que puedan capacitar a los productores dedicados a la actividad truchícola es una realidad que debe ser observada por las autoridades correspondientes. Una mayor presencia de especialistas en la materia contribuiría de manera efectiva al desarrollo competitivo de esta actividad en la región.

**e) Gobierno y casualidad<sup>6</sup>**

Es evidente el Interés que tiene el Gobierno Regional de Huancavelica por la actividad piscícola de la región, sin embargo se debe promover un mayor apoyo tecnológico del Gobierno Nacional, en particular del Ministerio de la Producción.

Ejemplo del interés mostrado por el Gobierno Regional por esta actividad económica, es el haber otorgado en cesión de uso, la estación pesquera de Lircay, en Angaraes, a favor de la empresa Agroindustrias Floris S.A.C. (Santa Natura) a fin de fortalecer la actividad truchícola. Esta empresa se ha comprometido a invertir en activos y capital de trabajo para la construcción, reparación, conservación y explotación de la infraestructura existente, asegurando además, la transferencia tecnológica a las diferentes unidades

A continuación, proporcionamos información de la Estación Pesquera de Lircay:

**ESTACION PESQUERA DE LIRCAY**

Ubicación	Departamento de Huancavelica, Provincia de Angaraes, Distrito de Lircay.
Estado Actual	Operativa
Especie en cultivo	Trucha
Capacidad Instalada	800,000 ovas 500,000 alev/artes 344,680 alev/est 68,363 juveniles 33,540 comercial 3,194 reproductores 13.65 TM
Capacidad Operativa	2'000,000 ovas 1'500,000 alevinos 60 TM

<sup>6</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".

## POP's - Huancavelica

Infraestructura acuícola	Artesanales 14 Estanques alevinos 12 Juveniles 8 Engorde 2 Reproductores 8
Espejo de agua	1,328 m <sup>2</sup>

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.

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

Como la actividad truchícola depende básicamente del recurso hídrico, los niveles de contaminación en la región deben ser estrechamente vigilados y controlados, a fin de no perjudicar a este sector de gran potencial para la economía de la región y el país.

Es innegable que los factores climáticos influyen en la actividad productiva de la trucha, la abundancia de agua, depende de las condiciones del clima, así como la temperatura de las aguas. Una variación considerable de estas condiciones afectará definitivamente, 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 Huancavelica.

## 2.2. Análisis FODA

Los resultados del análisis FODA fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 11, 12 y 13 de julio del 2005 en Huancavelica y validado el día 24 de agosto por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. La región Huancavelica cuenta con ingentes recursos hídricos para convertirse en un potencial productor de truchas.
F2. Los centros de producción están mejor ubicados respecto a los puertos que en otras regiones.
F3. Se cuenta con energía eléctrica que facilita la producción de trucha.
F4. Se tiene presencia del Ministerio de Pesquería.
F5. Se cuenta con 280 cuencas, entre ríos y lagunas, aptas para el desarrollo de la trucha.
F6. Se cuenta con un total de 64 centros piscícolas en la región, entre concesiones y autorizaciones.
F7. Se cuenta con dos centros de exportación indirecta.
F8. Se cuenta con un clima favorable para la piscicultura.
F9. La ley de promoción de la actividad acuícola.
F10. Las áreas de producción están ubicadas en zonas alto andinas, libres de contaminación.

<b>Debilidades</b>
D1. Falta de capacidad técnica en el manejo de la trucha.
D2. Deficiencia administrativa en la agencia de los centros de producción.
D3. Deficiente infraestructura vial.
D4. Falta de organización de los productores.
D5. Falta de información estadística adecuada.
D6. Equipos inadecuados para el transporte del producto.
D7. Excesivo trámite burocrático.
D8. Falta de conciencia para la preservación de los recursos hídricos.
D9. Escasa inversión privada.

<b>Oportunidades</b>
O1. Creciente demanda.
O2. Integración vial interoceánica.
O3. Interés de inversión privada nacional e internacional.
O4. Tratados comerciales con otros países.

<b>Amenazas</b>
A1. Rebrote de la violencia socio – política
A2. Contaminación de los recursos hídricos.
A3. Cambio inesperado en la demanda mundial.
A4. Cambios en la política del gobierno.
A5. Tratados comerciales mal negociados con otros países.

### **2.3. Visión**

“En el 2015, Huancavelica ostenta los mejores indicadores de competitividad del país entre las cadenas productivas de trucha gracias a la excelencia y compromiso de los productores y otros agentes económicos.”

### **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 Huancavelica, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados.

#### **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

#### **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.

#### **Excelencia**

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



**Compromiso**

Es la actitud que implica comprometerse como actores del proceso hacia el logro de una visión compartida. Implica poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

**Integración**

Es la acción que propicia la unificación entre los agentes económicos de la cadena productiva en el proceso por construir ventajas competitivas, abandonando actitudes independientes y guiando la gestión hacia el logro de objetivos comunes.

**2.5. Objetivos estratégicos**

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Diversificar y consolidar la presencia de la trucha en sus diferentes presentaciones en los mercados de destino priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	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 Trucha

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Mejorar la productividad y competitividad.				
<b>Indicador de logro:</b>	Las ventas de trucha producidas en Huancavelica se incrementan en 20% respecto al año 2005.			
<b>Indicador de avance:</b>	Programación de cursos de capacitación.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Brindar asistencia técnica en aspectos sanitarios del proceso de producción de la trucha.	Utilizar tecnologías adecuadas para la actividad truchícola de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008 se reduce en 25% el índice de mortalidad de peces y se reduce en 1.0 el índice de conversión alimenticia.</li> <li>En el 2010 el 80% de los productores están capacitados y 20 unidades productivas cuentan con un manejo tecnológico adecuado.</li> </ul>	<u>PRODUCE</u> Gobierno Regional de Huancavelica Empresarios privados Productores ONG's
T2	Brindar capacitación en gestión empresarial.	Potenciar las habilidades empresariales del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 el 50% de los productores ha recibido capacitación en gestión empresarial.</li> <li>En el 2007 el 100% de los productores ha recibido capacitación en gestión empresarial.</li> </ul>	<u>PRODUCE</u> Gobierno Regional de Huancavelica Empresas Privadas Productores ONG's
T3	Dar un mayor valor agregado al producto.	Mejorar la rentabilidad de las empresas productoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2012 se comercializa la trucha en tres presentaciones. Y se ha incrementado en un 20% la rentabilidad de las empresas productoras.</li> <li>En el 2015 se exporta trucha congelada a los mercados internacionales.</li> </ul>	<u>PRODUCE</u> GOREH Empresas Privadas Productores ONG's

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

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Incrementar la oferta exportable.				
<b>Indicador de logro:</b>	Cadena productiva de la trucha en operaciones al 2010.			
<b>Indicador de avance:</b>	Suscripción de convenios con exportadores.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover la asociatividad entre los productores.	Generar mayores volúmenes de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inicios del 2007, se pone en marcha un programa para facilitar la creación de esquemas asociativos entre productores tradicionales e industriales exportadores.</li> <li>• A mediados del 2008, el 80% de los empresarios y productores ha sido capacitado en temas gremiales y de asociatividad.</li> <li>• En el 2010 la cadena productiva.</li> </ul>	MINCETUR-DIRCETUR PROMPYME PROMPEX PRODUCE Cámara de Comercio Productores Gobiernos Locales GOREH
T2	Establecer alianzas estratégicas con empresas exportadoras.	Adquirir tecnologías y mejorar la competitividad a través de la exportación indirecta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 2008 se consigue un incremento de 10% en la trucha exportada.</li> <li>• En el 2015 la exportación de trucha se ve fuertemente incrementada.</li> </ul>	GOREH Gobiernos Locales DIREPRO Productores Cámara de Comercio.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar</b> y consolidar la presencia de la trucha en sus diferentes presentaciones en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Desarrollar estudios de mercado.				
<b>Indicador de logro:</b>		Consolidar el conocimiento y manejo de información de mercados consumidores de truchas en sus diferentes presentaciones		
<b>Indicador de avance:</b>		Priorización de mercados al 2006		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Crear un sistema de información sobre la oferta regional y demanda internacional de la trucha.	Contar con una fuente de información permanente actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2006 se crea y funciona el sistema de información.</li> </ul>	<u>PRODUCE</u> MINCETUR-DIRCETUR Asociación de productores Cámara de Comercio
T2	Elaborar estudios de mercado	Conocer los mercados y condiciones de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer trimestre del 2006 se cuenta con un estudio sobre los principales mercados de destino de la trucha.</li> <li>A mediados del 2006 se priorizan mercados.</li> <li>A finales del 2006 se tienen dos estudios de mercados priorizados.</li> <li>A partir del 2007 se actualizan los estudios existentes y se continúan elaborando estudios de mercado según la necesidad y la demanda.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> MINCETUR-DIRCETUR PRODUCE Asociación de productores Cámara de Comercio
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"> <li>Para finales del 2006, se debe concluir la elaboración de un manual para el manejo y actualización de la información de mercados relevante para los productores y exportadores.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> MINCETUR-DIRCETUR PRODUCE Asociación de productores Cámara de Comercio

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar</b> y consolidar la presencia de la trucha en sus diferentes presentaciones en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Promover la trucha en mercados internacionales.				
<b>Indicador de logro:</b>		Posicionar la trucha peruana en mercados priorizados.		
<b>Indicador de avance:</b>		A partir del 2008, se inicia la participación en ferias internacionales.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar un programa de difusión y promoción de la trucha peruana en el mercado internacional.	Contar con herramientas y mecanismos de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 se cuenta con un programa de información y difusión de la trucha peruana en el mundo.</li> <li>En el 2007 se cuenta con un recetario en inglés de comidas gourmet, elaboradas a base de trucha peruana.</li> <li>En el 2008 se cuenta con un plan de difusión.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> Asociación de productores
T2	Participar en ferias nacionales e internacionales	Presencia en eventos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 una delegación regional de productores de trucha ha participado en una feria internacional de alimentos.</li> <li>A partir del 2008 presencia permanente de los productores de la región en ferias internacionales.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> <u>Gremios empresariales</u> MINCETUR-DIRCETUR Gobierno Regional PRODUCE

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar</b> 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.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Promover mecanismos para el desarrollo de infraestructura y prestación de servicios.				
<b>Indicador de logro:</b>		Implementación de cadena de frío en el 2010		
<b>Indicador de avance:</b>		Programa de implementación de cadena de frío en el 2007		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Diseñar programas para la implementación de la cadena de frío	Implementar la cadena de frío.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 se cuenta con un programa para la implementación de la cadena de frío.</li> <li>En el 2010 se ha implementado la cadena de frío.</li> </ul>	<u>Gobiernos Locales</u> GOREH DRTC ONG's
T2	Optimizar el transporte hacia y desde las zonas de producción.	Contar con unidades de transporte de carga en frío	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el año 2006 se cuenta con un estudio que defina las unidades de transporte a necesitar.</li> <li>En el año 2007 se adquieren dos unidades de transporte en frío.</li> </ul>	<u>Asociación de productores</u> Gobierno Regional

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar</b> 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.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Gestionar y facilitar el acceso al crédito.				
<b>Indicador de logro:</b>	Para el año 2007 se tiene un incremento del 30% de empresas formalizadas con acceso al crédito.			
<b>Indicador de avance:</b>	Duplicar el número de empresas formalizadas al año 2006 respecto del año 2005.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Formalizar las empresas del sector.	Permitir acceso al crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008 el 80% de los productores son formales.</li> <li>En el 2015 el 50% de las empresas formalizadas han accedido al crédito.</li> </ul>	<u>PRODUCE</u> GOREH Gobiernos Locales DRT y PE Cámara de Comercio ONG's Productores

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar</b> 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.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Promover el desarrollo exportador.				
<b>Indicador de logro:</b>	A fines del 2006 se optimizan los procesos administrativos para la formalización y constitución de empresas.			
<b>Indicador de avance:</b>	Se instalan mecanismos de coordinación y concertación entre empresarios y comunidades.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Proponer a instituciones competentes, flexibilizar los procedimientos administrativos.	Conseguir desburocratizar los procesos administrativos involucrados en la formalización y constitución de empresas,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines del 2005, se identifican los procedimientos administrativos que pueden ser optimizados.</li> <li>• A inicios del 2006, se inician la optimización de los procesos administrativos.</li> <li>• A fines del 2006, los procesos administrativos optimizados</li> </ul>	<u>Gobierno Regional</u> MINCETUR-DIRCETUR CERX



*POP's - Huancavelica*

**Anexo No. 1:  
CATASTRO DE CONCESIONES PISCICOLAS OTORGADAS  
Ministerio de la Producción**

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>UBICACION</b>	<b>RECURSO</b>	<b>TIPO DE DESARROLLO</b>
Asociación de truchicultores y productores agropecuarios Virgen del Carmen de Ocopa	Lircay, Angaraes	No especifica	Subsistencia
Piscigranja Clemente (Carlos Clemente Rojas)	Santa Ana, Castrovirreyna	No especifica	Subsistencia
Junta de administración local de la comunidad del anexo de Tarcarpampa, Carhuapata	Lircay, Angaraes	Laguna Toctococha	Subsistencia
Piscigranja Valle Hermoso (Faustino Cárdenas Taype)	Paucarbamba, Churcampa	No especifica	Menor escala
Comunidad de Atura Quihuam (Felimon Cutti Sancas)	Secclla, Angaraes	No especifica	Subsistencia
Piscigranja Santa Rosa (Palca)	Palca, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Piscigranja La Cabaña Challhuas Eirl	Acostambo, Tayacaja	Manantial Challhuas	Mayor escala
Piscigranja Misión Novia del cordero	Acostambo, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Apolonio Alfonso Inga	Huando, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Juvenal Ilizarbe Vega	Acostambo, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Marcelo Ramirez Pariona	Colcabamba, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Rogelio Rodríguez Arrese	San Marcos de Rocchac, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Cirilo Rojas Huamán	Santa Ana, Castrovirreyna	No especifica	Subsistencia

*POP's - Huancavelica*

**Anexo No. 1:  
CATASTRO DE CONCESIONES PISCICOLAS OTORGADAS  
Ministerio de la Producción**

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>UBICACION</b>	<b>RECURSO</b>	<b>TIPO DE DESARROLLO</b>
Asociación de truchicultores y productores agropecuarios Virgen del Carmen de Ocopa	Lircay, Angaraes	No especifica	Subsistencia
Piscigranja Clemente (Carlos Clemente Rojas)	Santa Ana, Castrovirreyna	No especifica	Subsistencia
Junta de administración local de la comunidad del anexo de Tarcarpampa, Carhuapata	Lircay, Angaraes	Laguna Toctococha	Subsistencia
Piscigranja Valle Hermoso (Faustino Cárdenas Taype)	Paucarbamba, Churcampa	No especifica	Menor escala
Comunidad de Atura Quihuam (Felimon Cutti Sancas)	Secclla, Angaraes	No especifica	Subsistencia
Piscigranja Santa Rosa (Palca)	Palca, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Piscigranja La Cabaña Challhuas Eirl	Acostambo, Tayacaja	Manantial Challhuas	Mayor escala
Piscigranja Misión Novia del cordero	Acostambo, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Apolonio Alfonso Inga	Huando, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Juvenal Ilizarbe Vega	Acostambo, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Marcelo Ramirez Pariona	Colcabamba, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Rogelio Rodríguez Arrese	San Marcos de Rocchac, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Cirilo Rojas Huamán	Santa Ana, Castrovirreyna	No especifica	Subsistencia

POP's - Huancavelica

RAZON SOCIAL	UBICACION	RECURSO	TIPO DE DESARROLLO
Santiago Oriel Osorio Paco	Santa Ana, Castrovirreyna	No especifica	Subsistencia
Asociación Civil Nuevo Amanecer	Churcampa, Churcampa	Laguna Chinchicocha	Menor escala
Apolonio Sihuin Quispe	Pampas, Tayacaja	No especifica	Subsistencia
Raúl Inga Yauri	Pampas, Tayacaja	Laguna Ampacocha	Redoblamiento 10,000 alevinos
Piscigranja Consinga –Efrael Consinga Candiotti	Seclla, Angaraes	No especifica	Subsistencia
Comunidad San Luis	Salcabamba, Tayacaja	Laguna Yanacocha	Repoblamiento
Samuel Osorio Huamán	Seclla, Angaraes	Rio Cochatay	Subsistencia
Eduardo Herrera Huaranga	San Marcos de Roccac, Tayacaja	Río Huari	Subsistencia
Lucio Candiotti Sarmiento	Lircay, Angaraes	Riachuelo Los Angeles	Subsistencia
Cupertino Zúñiga Saenz	Vilca, Huancavelica	Rio Vilca	Subsistencia
Demetrio Bejarano Almonacid	San Marcos de Roccac, Tayacaja	Laguna Aquilli	Subsistencia
Luzmila Silca Pérez	Acostambo, Tayacaja	Rio Casma	Subsistencia
Julio Yanqui Pariona	Nahuimpuquio, Tayacaja	Manantial Pusagpuquio	Subsistencia
Juana Espinoza Capari	Yauli, Huancavelica	Manantial Huaylla Characra	Subsistencia
Máximo Hilario Solier	Achonga, Angaraes	Manantial Tucuyaco	Subsistencia
Alcadio Benito Auris	Castrovirreyna, Castrovirreyna	Laguna San Francisco	Redoblamiento, Siembra 100,000 alevinos
Andrés Carvajal Quispe	Acoria, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Silvano Huamán Sedano	Acoria, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
José Dueñas Ramos	Castrovirreyna, Castrovirreyna	No especifica	Menor Escala/ Redoblamiento 450,000 alevinos
Andrés Quispe Villa	Castrovirreyna, Castrovirreyna	Laguna Choclococha	Subsistencia

## POP's - Huancavelica

RAZON SOCIAL	UBICACION	RECURSO	TIPO DE DESARROLLO
Bernabé Asto Pocamucha	Moya, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Andrés Avelino Carvajal	Moya, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Ananías Huamán Pérez	Manta, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Luciano Riveros Poma	Huancavelica, Huancavelica	No especifica	Menor Escala/Redoblamiento 250,000 alevinos
Néstor Toscano Navarro	Vilca, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Osbaldo Astuñaupa Castro	Vilca, Huancavelica	No especifica	Subsistencia
Jaime Sanchez Paitan	Paucará, Acobamba	Río Paucará	Subsistencia
José Dueñas Ramos	Castrovirreyna, Castrovirreyna	Laguna San Francisco	Menor Escala
Luz Alicia Hualpa	Pazos, Tayacaja	Laguna Yaulicocha	Subsistencia
Piscigranja Kjatarisun Llamkacc	Santa Ana, Castrovirreyna	Laguna Pultoc	Menor Escala
Bonifacio Quichca B.	Huachocolpa, Huancavelica	Laguna Chipchilla	Subsistencia
Ulises Mayhuire Córdova	Santa Ana, Castrovirreyna	Laguna Choclococha	Menor Escala
Edgar Cuarta Villa	Santa Ana, Castrovirreyna	Laguna Choclococha	Menor Escala

Fuente: [www.produce.gob.pe/mipe/catastro/huancavelica/huancavelica.htm](http://www.produce.gob.pe/mipe/catastro/huancavelica/huancavelica.htm)

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados



# MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

## Planes Operativos de Productos Seleccionados

### POP's



### Región Huancavelica



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO  
**CRECER**

Octubre - 2005

## Índice

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

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	PLAN OPERATIVO DE LA ALCACHOFA.....	4
2.1.	Diamante de la Competitividad de la Alcachofa.....	4
2.2.	Análisis FODA.....	22
2.3.	Visión.....	23
2.4.	Valores.....	23
2.5.	Objetivos estratégicos.....	24
2.6.	Matriz del Plan Operativo de la Alcachofa.....	25

## **2. PLAN OPERATIVO DE LA ALCACHOFA**

### **2.1. *Diamante de la Competitividad de la Alcachofa***

Uno de los objetivos planteados para reactivar la agricultura y la agroindustria nacional, es enfrentar decididamente la baja rentabilidad y competitividad de este sector de nuestra economía. Para lograrlo debemos impulsar a las unidades productivas nacionales hacia la competitividad, especialmente al pequeño productor, con la finalidad de alcanzar mejoras progresivas en su productividad y en la disminución de los costos de producción con orientación a

Durante los últimos años la actividad agrícola en diferentes regiones como Huancavelica se ha convertido en una actividad importante. Sin embargo no ha sido atendida adecuadamente, a pesar de ser una fuente de generación de trabajo masivo.

En la actualidad, la agricultura y agroindustria de exportación se han convertido en una posibilidad de incremento de los ingresos del país, por su efecto dinámico y multiplicador. La agroexportación puede considerarse como una de las principales alternativas de desarrollo económico nacional, especialmente

La alcachofa (*Cynara Scolymus*) viene siendo considerada como un cultivo de producción y de agroexportación en el país, debido a la gran demanda existente en el exterior, especialmente en Europa y Estados Unidos.

De manera particular, analizaremos el caso de la alcachofa producida en la región Huancavelica, la cual articulada con la producción de Junín y de otras regiones, al igual que las variedades producidas en la costa peruana, ha logrado introducirse y posicionarse en el mercado internacional.

La alcachofa, oriunda del Mediterráneo (norte de África), probablemente llegó al Perú introducida por familias italianas o sacerdotes franciscanos. Es una



hortaliza de bajo contenido calórico y alta proporción de fibra, además de un exquisito sabor, considerada, al igual que el espárrago como una hortaliza gourmet.

La parte comestible de la alcachofa, está formada por las bases tiernas e internas de los pétalos de esta hortaliza, así como la base desde la cual nacen las flores. Su consumo se da tanto en estado fresco como industrializado en conservas con diferentes presentaciones.

La introducción de nuevas variedades de alcachofa, como la variedad Green Globe (variedad sin espinas), responde al interés de empresas agroexportadoras para promover el cultivo de estas hortalizas en la sierra, considerando las condiciones favorables de la zona sierra central de nuestro país.

El cultivo de alcachofa se introdujo en el corredor Huancavelica a raíz del contacto del Centro de Servicios Empresariales del Proyecto PRA con empresas agroindustriales como Procesadora S.A., Talsa S.A., Danper Trujillo S.A., Sociedad Agrícola Virú S.A. y Agroindustrias del Mantaro S.A. las cuales mostraron interés en comprar la producción de la zona.

La alcachofa es una planta semi perenne. Su producción está concentrada en la costa, cultivándose en muchos valles de Ica, Lima, Ancash y La Libertad, mientras que en la sierra, se produce en Junín, Huancavelica, Ayacucho y Cajamarca.

En particular, la variedad sin espinas ha demostrado ser un cultivo bastante rentable y capaz de resistir las condiciones climáticas de la región, caracterizadas por heladas o granizadas. De acuerdo a información recabada, una planta puede durar en el campo hasta 4 años, consiguiéndose dos cosechas por año, cada una de las cuales tiene una duración de tres meses. Como se entenderá, es un cultivo que beneficia al productor porque garantiza

la disposición de liquidez durante todo el año. Por otro lado, de la planta madre, pueden obtenerse hijuelos, los cuales permiten aumentar la siembra.

De acuerdo al INIEA, hace unos 10 años la superficie cosechada de alcachofa a nivel nacional era de 200 hectáreas, con una producción de 1,881 toneladas. Al año 2003, se incrementó a 2,430 hectáreas, con una producción de 23,308 toneladas. Es a partir del año 2004 en que la producción se incrementó considerablemente. Las áreas destinadas a este cultivo, llegaron a 5,000

La alcachofa tiene múltiples ventajas que es necesario destacar. Al margen de ser un excelente alimento, son reconocidas sus ventajas curativas y sus probadas virtudes terapéuticas.

En estado fresco, regula diversas funciones hepáticas, páncreas y riñón; tiene virtud curativa para los enfermos del hígado y diabéticos pues no deja azúcares en la sangre ni en la orina.

También es utilizada como tónico cardiaco depurativo, purificando la sangre, como antitóxico y diurético, favoreciendo la eliminación de úrea, el exceso de colesterol y ácido úrico.

Su consumo es muy recomendable por su alto contenido de hidratos de carbono, proteínas, ácido fólico y vitaminas A, B y C, que se mantienen perfectamente en el producto enlatado. Es también un alimento bajo en grasas y rico en minerales, de los que destacan el potasio, el magnesio y

Adicionalmente, se usa como medicina natural mezclada con agua azucarada y limón, de mucho beneficio para diabéticos y males del hígado, curando enfermedades del sistema óseo, artritis, reumatismo, raquitismo y osteoporosis.

En farmacia clínica se utilizan las hojas, que tienen como constituyente principal la cynarina y cynaropicrina, que son anticoleréticos; es decir estimulan a la vez la formación y eliminación de la bilis. Otros

constituyentes son los flavanoides y los taninos que tienen acción anti-inflamatoria.

La alcachofa tiene efecto sobre la vesícula biliar enferma, sobre la secreción de la bilis y evita la formación de cálculos biliares.

También es útil como protector del hígado y regenerador de las células hepáticas. Ayuda a los pacientes cirróticos en la regeneración del tejido hepático.

La hoja es hipocolesterolemiante, pues disminuye la tasa de colesterol en la sangre y evita el depósito excesivo de partículas grasas en el tejido hepático y en la sangre disminuyendo así la arterioesclerosis.

Actualmente muchos productos farmacéuticos se producen en base a la alcachofa, utilizando el polvo de hoja bajo criotriturado que contiene el conjunto de sustancias activas.

De forma industrializada, esta hortaliza permite la producción de harinas. Luego del secado del receptáculo y su correspondiente molienda, constituye materia prima para elaborar sopas dietéticas o productos como fideos de alcachofa.

Luego del respectivo proceso industrial el descarte se emplea para la alimentación del ganado, como forraje verde y seco; y fibras y concentrados para animales menores como cuyes y conejos".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> INIEA, Oficina de Imagen Institucional

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA ALCACHOFA - HUANCVELICA**

**GOBIERNO:**

- + Interés del Gobierno Regional para apoyar actividad agraria y agroindustrial
- + Instituciones del Estado que apoyan en promoción y asesoramiento del cultivo
- + Disposición del Gobierno Regional de impulsar el POP de la alcachofa
- + ATPDEA, ACE con Chile, SGP con la UE
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio
- Engorrosos trámites administrativos para registro de tierras

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD:**

- Muchos pequeños productores.
- Productores agrarios poco organizados
- + Presencia de empresas exportadoras en la región Junín a quienes se provee.
- + Exportadores compiten por materia prima.
- + Apoyo del exportador al productor.
- Informalidad de algunos productores.
- Escasa capacitación en gestión del productor.
- Resistencia de algunos productores a organizarse
- No hay una cultura exportadora por parte del productor
- Existen estrategias para consolidar oferta

BAJO

**CONDICIONES DE LOS FACTORES:**

**Básicos**

- + Diversidad de pisos ecológicos.
- + Cultivo que se adapta a microclimas de la región.
- + Abundancia de mano de obra.
- + Disponibilidad de recursos naturales.
- + Producto de mejor calidad que el de la costa.
- Ubicación geográfica de zonas productoras.
- Recurso hídrico parcialmente contaminado en la Región.
- Fraccionamiento del predio.

ALTO

**Avanzados**

- Escasa infraestructura y tecnología de riego.
- + Productores alcachofas sin espinas practican técnicas post-cosecha.
- Poca experiencia en cultivo.
- + Existencia plantas procesadoras en Región Junín.
- Productores alcachofas c/espinas practican técnicas post-cosecha.
- Cultivo exigente en nutrientes.
- Baja producción.
- Falta plantas procesamiento en frío.

BAJO

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:**

- + Existen programas de asistencia técnica especializada, para manejo de cultivo, cosecha y post-cosecha.
- + Alianza estratégica organizada. Contratos Productor-Exportador. Articulación con productores Junín.
- + Proveedores de insumos competitivos.
- + Semillas de calidad Importadas.
- Servicios de capacitación escasos.
- Escasa oferta de servicios logísticos.
- Falta de servicios de capacitación permanente.

MEDIO

**CONDICIONES DE LA DEMANDA:**

- + Oferta entregada a mercado exportador Junín y mercado regional y nacional.
- + Existe mercado en Europa y USA
- + Oferta exportable peruana reconocida a nivel internacional.
- + Demanda externa exigente para exportador.
- + Exportador requiere producto de calidad.
- + Se satisface demanda local con producto de calidad.
- + Crecimiento constante de la demanda.
- + Presencia en mercados externos.

ALTO

**CASUALIDAD:**

- Fluctuaciones climatológicas
- Contaminación
- + Incremento de la demanda
- Tendencia de agricultor al uso indiscriminado de plaguicidas

**a) Condiciones de los factores<sup>2</sup>**

**Factores Básicos**

La provincia de Tayacaja en la región Huancavelica, tiene adecuadas condiciones para el cultivo de alcachofas. Cuenta con un conjunto de condiciones climáticas que la hace ideal para la producción constante de dicho producto.

Sin embargo, otros factores básicos deben ser considerados para el éxito del cultivo de la alcachofa en la región, como son: la disponibilidad de mano de obra, la ubicación geográfica de las zonas productoras relativamente cercanas a la región vecina de Junín desde donde se procesa y exporta la alcachofa (especialmente en conservas), así como, las condiciones climáticas y la ubicación de variados pisos ecológicos, son factores favorables para el cultivo de esta variedad de hortaliza.

La alcachofa se ha venido desarrollando desde hace muchos años especialmente de la variedad criolla, con espinas. Es un cultivo que requiere de mucha agua y fertilización para llegar a un rendimiento adecuado.

Lamentablemente, el suelo, agua y vegetación de Huancavelica dan muestra del impacto negativo de la actividad del hombre a través de la erosión, sobrepastoreo, contaminación por relaves mineros y los desechos de la vida humana hacia los ríos.

**Factores Avanzados**

A pesar que el territorio norte de Huancavelica tiene características especiales que lo hacen idóneo para la siembra y producción de la alcachofa,

---

<sup>2</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.

**b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>3</sup>**

La región se caracteriza por contar con pequeños productores en el sector agrario. La atomización de los predios y de la producción, la elevada concentración de las tierras sembradas en pocos productos, además de la escasa labor de promoción de los cultivos con potencial en los mercados del exterior, como el caso de la alcachofa, constituyen algunos de los grandes inconvenientes que tienen que afrontar los procesadores y exportadores de esta hortaliza. El reto es uniformizar la producción con fines de conseguir materia prima acorde con las exigencias del mercado. Este escollo, está siendo superado con gran esfuerzo de los procesadores y exportadores, quiénes apoyan con asistencia técnica y económica a los productores de la región. Con ello, han logrado cierta normalización de la producción que les permite

El agricultor de la región, al igual que la mayoría a nivel nacional, es muy renuente a cambiar de cultivo, lo cual, viene siendo otro inconveniente para su desarrollo competitivo. En el caso de la alcachofa, al tratarse de un cultivo nuevo, fue difícil su aceptación inicial. De acuerdo a información recibida, generalmente el agricultor espera ver el resultado del cultivo en terrenos de otro para arriesgarse a invertir en uno nuevo. La desconfianza y el temor a invertir, son características del productor huancavelicano.

Sin embargo, pese a las barreras iniciales, comentadas anteriormente, para el caso de la alcachofa de exportación y ante la gran demanda del producto, se ha incrementado el interés del agricultor y productor regional para invertir en este nuevo cultivo.

La presencia de empresas procesadoras y exportadoras en la cercana región de Junín, ha logrado que el nivel de productividad y calidad del producto final, mejore sostenidamente. Los requerimientos de materia prima para el procesamiento y la exportación, han obligado a estas empresas a apoyar la gestión de los agricultores con asistencia técnica (cultivo, cosecha y post

---

<sup>3</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.

cosecha) y financiera para la adquisición de semillas y plaguicidas, así como con herramientas para el cuidado del cultivo.

Sin embargo, el nivel de informalidad existente en la región es todavía muy alto. Inclusive existe resistencia por parte del agricultor para organizarse y conformar asociaciones que le permitan conseguir los beneficios del trabajo organizado.

Las familias de productores de alcachofa, deben organizarse en comités con capacidad de producción sostenible y poder de negociación en la comercialización. Esto contribuirá a crear nuevas fuentes de trabajo sostenido a nivel rural y a mejorar el nivel de vida de los productores, dinamizando la economía de la región.

### **c) Condiciones de la demanda<sup>4</sup>**

En nuestro país, el consumo de la alcachofa se realiza en estado fresco, cocido en agua o al vapor. Por el contrario, en los mercados internacionales, la alcachofa es consumida procesada, en conservas y también congeladas.

La alcachofa, junto con el espárrago, el mango y la palta, conforman la lista de productos agrícolas que viene abriéndose campo en los mercados internacionales y que espera su consolidación en los próximos años.

La alcachofa se produce durante todo el año, pero principalmente entre los meses de setiembre a mayo. Esta producción que se da principalmente entre la costa y la sierra, permite que la alcachofa peruana llegue a EE.UU. en momentos en que no hay producción local (setiembre - febrero).

---

<sup>4</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.

cosecha) y financiera para la adquisición de semillas y plaguicidas, así como con herramientas para el cuidado del cultivo.

Sin embargo, el nivel de informalidad existente en la región es todavía muy Alto. Inclusive existe resistencia por parte del agricultor para organizarse y conformar asociaciones que le permitan conseguir los beneficios del trabajo organizado.

Las familias de productores de alcachofa, deben organizarse en comités con capacidad de producción sostenible y poder de negociación en la comercialización. Esto contribuirá a crear nuevas fuentes de trabajo sostenido a nivel rural y a mejorar el nivel de vida de los productores, dinamizando la economía de la región.

### **c) Condiciones de la demanda<sup>4</sup>**

En nuestro país, el consumo de la alcachofa se realiza en estado fresco, cocido en agua o al vapor. Por el contrario, en los mercados internacionales, la alcachofa es consumida procesada, en conservas y también congeladas.

La alcachofa, junto con el espárrago, el mango y la palta, conforman la lista de productos agrícolas que viene abriéndose campo en los mercados internacionales y que espera su consolidación en los próximos años.

La alcachofa se produce durante todo el año, pero principalmente entre los meses de setiembre a mayo. Esta producción que se da principalmente entre la costa y la sierra, permite que la alcachofa peruana llegue a EE.UU. en momentos en que no hay producción local (setiembre - febrero).

---

<sup>4</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.



### Cronograma de producción de Alcachofas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Italia	X	X	X									X
España		X	X	X	X						X	X
Francia										X	X	X
EEUU			X	X	X	X	X	X				
<b>Perú</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
México	X	X	X	X						X	X	X
Colombia	X	X	X	X						X	X	X
Chile									X	X	X	
Argentina							X	X	X	X	X	

Fuente: INIA, Minag, CCI. Elaboración. Pefiles de productos con potencial agroexportador - O. Malca.

La producción mundial de alcachofas se concentra principalmente en Italia y España, que componen el 60% de la producción mundial de esta hortaliza; el Perú sólo representa el 1% de la producción mundial, pero ha mantenido un crecimiento anual del 25%, alcanzando en el 2004 las 10,000 has.

### Producción mundial de alcachofas

	2000	2001	2002	2003	2004	% Mundo 2004
Italia	512,946	505,378	455,653	390,680	489,349	37
España	290,189	277,377	289,417	252,900	299,800	23
Argentina	85,000	85,000	86,000	88,000	88,000	7
Egipto	87,968	65,255	65,000	65,000	65,000	5
Francia	63,605	59,479	71,735	50,297	56,485	4
Marruecos	40,680	44,500	43,520	50,270	53,770	4
China	31,000	36,000	43,000	45,000	52,000	4
EEUU	45,900	45,360	42,770	45,720	37,420	3
Argelia	39,480	35,207	34,449	35,000	35,000	3
Grecia	31,000	35,000	35,000	38,000	35,000	3
Turquía	24,500	26,500	27,000	28,000	28,000	2
Chile	23,900	24,650	25,000	25,500	26,000	2
Irán	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	1
Perú	4,310	6,772	8,406	9,940	10,000	1
Siria	5,355	5,708	6,285	6,285	6,285	0
Otros	34,466	40,600	37,402	30,602	35,702	3
<b>Mundo</b>	<b>1,330,299</b>	<b>1,302,786</b>	<b>1,280,637</b>	<b>1,171,194</b>	<b>1,327,811</b>	

Fuente: FAO;

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Sin embargo, Perú es el sexto país a nivel mundial en productividad (kg/ha), siendo superado solamente por Líbano, Chipre, Argentina, Egipto y Marruecos.

La variedad más comercial para el mercado de frescos es la Green Globe, de tamaño grande, en forma de globo, color verde y sin espinas.

Las exportaciones del producto fresco, todavía no han tomado la importancia que tienen las exportaciones de las alcachofas en conservas. Este mercado es muy interesante pero requiere de mayores inversiones. La producción de alcachofas para exportación en fresco está limitada por carecer de tecnología post cosecha y de la infraestructura adecuada para ser transportada de manera oportuna a los mercados internacionales.

Las mejores alternativas para exportación son los mercados de Europa, especialmente el mercado español, donde se vienen teniendo buenos resultados.

En Europa, la demanda presenta buenas oportunidades para el producto en fresco, aunque como ya hemos señalado, no se exporta de manera intensiva en nuestro país.

A nivel de América, el principal país importador es Estados Unidos, que además concentra gran parte de la producción para el consumo local en el Estado de California.

Asimismo el cambio de hábito de consumo de la alcachofa ha originado modificaciones en la producción y exportación de este cultivo en nuestro país a fin de satisfacer los requerimientos del mercado. Es importante rescatar que el consumidor final ha dejado de ver a esta hortaliza como un producto que forma parte de las comidas exóticas y lo está incorporando dentro de su dieta

## POP's - Huancavelica

En el país, se vienen sembrando variedades tipo “globo” destinadas para la industrialización de las mismas. En general los corazones de las alcachofas son procesados como enlatados, congelados, marinados y en aceite.

Definir la demanda nacional, resulta muy difícil, considerando que no existen estadísticas de producción ni consumo de este cultivo. Lo que puede afirmarse de manera preliminar es que el mercado nacional tiene preferencia por el consumo de las alcachofas criollas, de fondo o con espinas. Las alcachofas sin espinas, las llamadas de corazón, son poco conocidas en nuestro medio.

Para efectos de este análisis nos concentraremos en la comercialización de las alcachofas en conservas, dado que las exportaciones nacionales del producto fresco son aún muy incipientes.

Las exportaciones nacionales de alcachofas en conservas, incluyendo las variedades con y sin espinas, han tenido un crecimiento muy importante durante el año 2004, llegando a superar toda expectativa. Comparando las cifras de ese año con el año anterior, presentaron un incremento de 206%, con una cifra record cercana a los US\$22 millones. Si comparamos esa cifra con las exportaciones nacionales del producto realizadas en el año 2001, podemos concluir que las mismas han crecido 24 veces en ese período, mostrando una acelerada progresión.

### Evolución de las exportaciones peruanas de alcachofas prep. o conservadas

	2000	2001	2002	2003	2004
Alcachofas preparadas o conservadas	819,249	868,230	2,111,047	7,180,137	21,993,535
<b>Total</b>	<b>819,249</b>	<b>868,229</b>	<b>2,111,047</b>	<b>7,180,137</b>	<b>21,993,535</b>

Fuente: Aduanas.

Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Las principales razones que explican este comportamiento radican en la calidad del producto nacional y al aumento de los costos de producción a nivel mundial, así como en las inversiones efectuadas por los productores peruanos en forma conjunta con socios internacionales.

**EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO**  
Partida: 2005.90.10.00  
**ALCACHOFAS (ALCAUCILES) PREPARADAS O CONSERVADAS, SIN CONGELAR**

Pais	Año 2001		Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
ESTADOS UNIDOS	132,665	15.28%	808,580	38.30%	2,610,669	36.36%	9,624,483	43.76%
ESPAÑA	446,290	51.40%	925,046	43.82%	2,349,759	32.73%	6,734,235	30.62%
FRANCIA	129,265	14.89%	58,028	2.75%	1,521,275	21.19%	3,724,882	16.94%
PAISES BAJOS	75,480	8.69%	166,342	7.88%	181,156	2.52%	0	0.00%
ALEMANIA	65,746	7.57%	78,845	3.73%	307,266	4.28%	545,063	2.48%
AUSTRALIA	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	371,886	1.69%
OTROS	18,784	2.16%	74,207	3.52%	210,012	2.92%	992,986	4.51%
<b>TOTAL</b>	<b>868,230</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,111,048</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,180,137</b>	<b>100.00%</b>	<b>21,993,535</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados



Los principales países de destino de nuestras exportaciones en el año 2004, fueron Estados Unidos con 44% de embarques adquiridos, lo que representó US\$9.6 millones, seguido por España, que abarca el 31% del total nacional bordeando los US\$6.7 millones. Así mismo, Francia con US\$3.7 millones, cubre el 17 % de la totalidad de las exportaciones peruanas de este producto.

Vale destacar que España, a pesar de ser uno de los principales productores de alcachofas a nivel mundial, se ha visto afectada por costos excesivos de mano de obra en la obtención de este producto. Es oportuno indicar que una característica de la alcachofa es el uso intensivo de mano de obra,

## POP's - Huancavelica

especialmente durante las labores de cosecha, selección, clasificación y procesamiento.

En el año 2003 y 2004, Estados Unidos fue nuestro principal mercado de exportación.

En el siguiente cuadro, se muestra a las principales empresas exportadoras de alcachofas de conservas de nuestro país en los últimos 4 años. El mayor exportador durante el 2004 fue Trillium Agro del Perú S.A. abarcando el 46% de nuestras exportaciones, manteniéndose en la misma ubicación durante el año 2003. Damper Trujillo S.A.C. ocupa el segundo lugar en exportaciones durante el 2004 con cerca del 18% y un valor FOB exportado de US\$3.9 millones. Camposol S.A está ubicada en el tercer puesto de nuestras exportaciones de alcachofas en conservas, habiendo despachado US\$3.8 millones.

EXPORTACIONES POR EMPRESAS EXPORTADORAS								
Partida: 2005.90.10.00								
Descripción: ALCACHOFAS (ALCAUCILES) P REPARADAS O CONSERVADAS, SIN CONGELAR								
Empresa	Año 2001		Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%	FOB US\$	%
TRILLIUM AGRO DEL PERU S.A.	0	0.00%	73,836	3.50%	3,915,258	54.53%	10,043,598	45.67%
DANPER TRUJILLO S.A.C.	51,170	5.89%	130,013	6.16%	1,449,202	20.18%	3,884,957	17.66%
CAMPOSOL S.A.	0	0.00%	0	0.00%	457,313	6.37%	3,870,343	17.60%
AGRO INDUSTRIAS BACKUS S.A.	0	0.00%	134,120	6.35%	34,742	0.48%	1,122,312	5.10%
MENDAVIA SRL	142,064	16.36%	539,706	25.57%	939,886	13.09%	858,059	3.90%
AGROINDUSTRIAS JOSYMAR S.A.	27,526	3.17%	34,571	1.64%	162,553	2.26%	777,487	3.54%
I Q F DEL PERU SA	55,850	6.43%	86,788	4.11%	64,881	0.90%	687,419	3.13%
PROCESADORA S.A. C.	43,505	5.01%	83,849	3.97%	99,757	1.39%	392,040	1.78%
INTI AGRO S.A.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	133,343	0.61%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.C	548,070	63.13%	1,025,628	48.58%	0	0.00%	0	0.00%
TAL S.A.	0	0.00%	0	0.00%	22,795	0.32%	0	0.00%
OTROS	44	0.01%	2,536	0.12%	33,749	0.47%	223,977	1.02%
	<b>868,229</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,111,047</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,180,136</b>	<b>100.00%</b>	<b>21,993,535</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

El análisis de las operaciones de exportación e importación a nivel internacional, permitirá determinar el potencial para nuestro país en la comercialización de este producto.

Las importaciones mundiales de las demás legumbres y hortalizas en conservas durante el 2003 superaron los US\$1,500 millones, con un crecimiento de 16% sobre las importaciones del año anterior, siendo Japón el

## POP's - Huancavelica

principal país comprador con el 22.7% de las compras mundiales del producto y cerca de US\$334 millones de importación.

En el período comprendido entre 1999 y el 2003, las importaciones mundiales crecieron de manera constante, en promedio 6% por año.

### Importaciones mundiales Producto : 200590 las demas legumbres u hortalizas y las mezclas de hortalizas y/o legumbres preparadas o conservadas sin vinagre o ácido acético

País Importador	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, %
Estimación Mundo	1, 471,917	6	16	100
Japón	333,673	5	16	23
USA	218,196	1	7	15
Alemania	157,907	5	10	11
Reino Unido	104,874	13	26	7
Francia	94,838	15	32	6
Bélgica	74,109	11	29	5
Sub Total	983,597			67
Otros Países	488,320			33

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Siguen en importancia a Japón por el volumen de sus importaciones de estos productos, Estados Unidos, con una participación de 15% de las compras internacionales y más de US\$218 millones; en tercer lugar debemos mencionar a Alemania, excelente mercado para estos productos, habiendo importado cerca de US\$158 millones, alcanzando una participación del 11% en las importaciones mundiales.

### Principales países importadores de las demás legumbres u hortalizas (en miles de US\$)

Importadores	2000	2001	2002	2003	Crec 03-02
EEUU	187,331	190,914	204,074	218,196	6.9%
Alemania	115,457	133,239	144,191	157,907	9.5%
Reino Unido	59,133	67,587	83,497	104,874	25.6%
Francia	51,008	56,481	72,008	94,838	31.7%
Canadá	57,462	67,671	62,703	54,899	-12.4%
Italia	21,159	22,730	22,317	32,426	45.3%
Australia	12,420	11,317	12,423	16,867	35.8%
Corea del Sur	3,879	3,406	4,379	15,380	251.2%
Suiza	8,875	8,937	11,142	13,153	18.0%
Austria	7,137	9,560	10,043	12,683	26.3%
Otros	585,599	592,084	648,270	750,694	15.8%
<b>Total</b>	<b>1,109,460</b>	<b>1,163,926</b>	<b>1,275,047</b>	<b>1,471,917</b>	<b>16.0%</b>

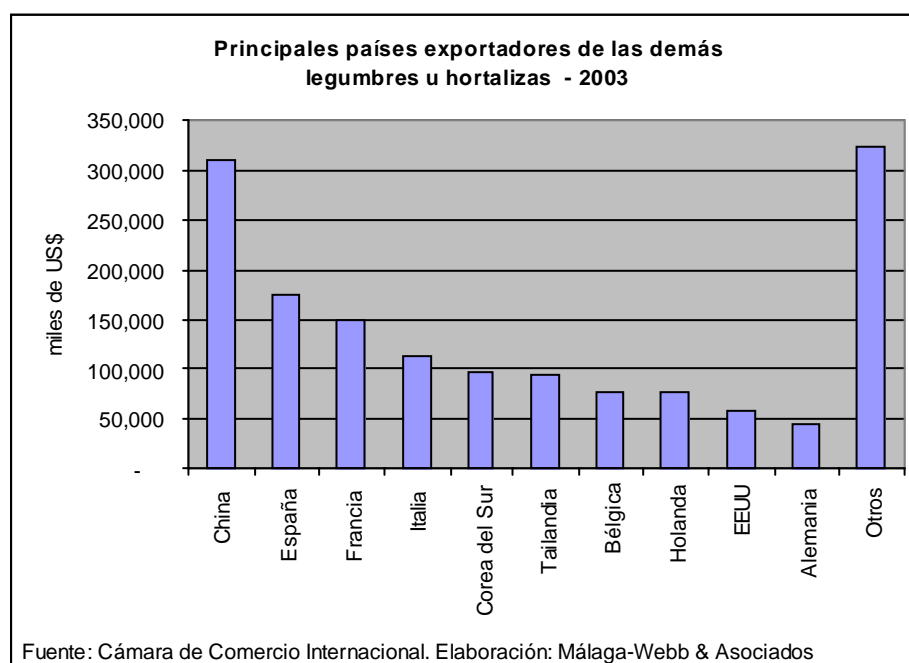
Fuente: Cámara de Comercio Internacional.  
Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

**Exportaciones mundiales**  
**Producto : 200590 las demas legumbres u hortalizas y las mezclas de hortalizas y/o**  
**legumbres preparadas o conservadas sin vinagre o ácido acético**  
**Total exportado en miles de US \$**

País Exportador	Total exportado en 2003	Crecimiento anual en valor entre 2003, %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
Estimación Mundo	1, 510,862	7	20	100
China	310,553	7	14	21
España	175,158	0	23	12
Francia	150,653	7	34	10
Italia	113,609	17	26	8
Rep. Corea	95,232	4	17	6
Tailandia	93,098	N.D.	N.D.	6
Bélgica	76,399	7	29	5
Países Bajos	76,027	-1	19	5
Estados Unidos	58,888	2	-16	4
Alemania	43,026	14	10	3
Sub Total	1, 192,643			79
Otros países	318,219			21

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE  
 Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Las exportaciones a nivel internacional de las demás legumbres y hortalizas en conservas llegaron a US\$1,500 millones, con un crecimiento de 20% sobre las Exportaciones mundiales efectuadas en el año 2002 (aproximadamente



US\$1,200 millones), habiendo logrado una tasa de crecimiento sostenida promedio mundial de 7% en el período 1999 y 2003.

Adicionalmente, el procesamiento de la alcachofa tiene algunos segmentos de mercado que se deben evaluar. La exportación de alcachofas bebés (baby artichokes) podría ser muy atractiva para los exportadores peruanos, especialmente si consideramos que el precio por esta variedad es mayor al que se paga por el resto de presentaciones.

#### **d) Industrias relacionadas y de apoyo<sup>5</sup>**

El Banco Central de Reserva del Perú, publicó los resultados del Seminario: Encuentro Económico de la Región Junín: Cifras y Reflexiones para el Debate, realizado en junio del 2005, en el cual manifiestan algunos detalles importantes sobre la participación de las empresas de la región Junín en el comercio de esta hortaliza. Esto es importante para Huancavelica, en el sentido que la

La cadena productiva de la alcachofa sin espinas está en plena expansión en el mercado internacional. La primera planta que se instaló en Junín fue Procesadora S.A.C. que exporta corazones de alcachofa en salmuera y fondos de alcachofa a España y a los Estados Unidos. Al comienzo la empresa llevaba las alcachofas a ser procesadas a Lambayeque, pero en febrero del 2002 instaló una planta de procesamiento en Concepción. Actualmente, absorbe la producción de 100 hectáreas, provenientes de Junín, Ayacucho y Huancavelica. Esta empresa ha iniciado pruebas para exportar otros productos como papa amarilla, verduras y maíz en salmuera y jugos de productos de la selva de la región Junín como el tangelo y la piña.

Durante los primeros meses del 2005 finalizaron su instalación e iniciaron su producción dos empresas importantes: Talsa S.A. y Agroindustrias del Mantaro

---

<sup>5</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.



S.A., ambas de dimensiones mayores que Procesadora S.A. La primera forma parte del Grupo Rocío, de fuerte presencia en el norte del país. Esta empresa montó su planta apoyada en la infraestructura del molino de harina de la empresa Field que dejó de operar en la zona; la segunda ha instalado una planta moderna gracias a una sociedad de capital peruano y español. Ambas exportan alcachofa en diferentes formas, las mismas que son adquiridas a los agricultores ubicados entre Huancavelica y Tarma.

Talsa S.A. inició sus operaciones con la producción proveniente de 90 hectáreas que se han convertido en 250 hectáreas en la campaña del 2005. Así mismo, Agroindustrias del Mantaro S.A. comenzó acopiando la producción de 150 hectáreas y cubrirá en el presente año 250 hectáreas.

Ambas empresas operan bajo el esquema de firma de contratos de habilitación y compra a futuro (generalmente 5 años) a agricultores agrupados en cadenas productivas, con los que establecen precios fijos. También se les apoya brindando un paquete tecnológico y asistencia técnica permanente.<sup>6</sup>

Con este tipo de empresas acopiando en la región, los agricultores Huancavelicanos pueden contar con asistencia técnica permanente que les garantiza una mayor productividad y rentabilidad a su cultivo.

La mayoría de los insumos empleados para la siembra, cultivo, cosecha y tratamiento post cosecha de la alcachofa, son proveídos desde Lima y parte desde Junín.

Es innegable, como hemos observado para la región, que la falta de servicios adecuados de transporte, así como el mal estado de las vías de comunicación hacia y desde las diferentes zonas de producción interiores es uno de los impedimentos para el óptimo desarrollo de esta actividad y para su diversificación en otras presentaciones, como la alcachofa fresca.

---

<sup>6</sup> Encuentro Económico Región Junín: Cifras y Reflexiones para el debate.  
[http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/seminarios/Conf\\_0505/EncJun\\_Lib03.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/seminarios/Conf_0505/EncJun_Lib03.pdf)

A pesar de los esfuerzos de instituciones nacionales y el apoyo de la cooperación internacional, la asistencia técnica en la región es insuficiente. Es necesario que los agricultores reciban mayor asistencia para que puedan cumplir con los requerimientos de calidad exigidos por el mercado y de esta manera desarrollar una mayor escala de producción de esta hortaliza que cuenta con proyecciones de mercado muy interesantes.

**e) Gobierno y casualidad<sup>7</sup>**

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

Las próximas firmas de los tratados de libre comercio entre Perú y Estados Unidos y Tailandia, entre otros, servirán para que los exportadores puedan seguir invirtiendo en este cultivo de mucha proyección.

Finalmente, resulta de vital importancia, considerando que el cultivo de la alcachofa depende básicamente del recurso hídrico, que los niveles de contaminación en la región deban ser estrechamente vigilados a fin de no perjudicar a este sector de gran potencial para la economía de la región.

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 Huancavelica.

**2.2. Análisis FODA**

Los resultados del análisis FODA fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 11, 12 y 13 de julio del 2005 en Huancavelica y validado el día 24 de agosto por los actores regionales.

---

<sup>7</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”.

## POP's - Huancavelica

<b>Fortalezas</b>
F1. Tierras aptas para el cultivo de alcachofas. F2. Producción permanente todo el año. F3. Diversidad de pisos ecológicos. F4. Disponibilidad de recursos naturales, agua, tierra y clima adecuado para el cultivo de la alcachofa.

<b>Debilidades</b>
D1. Débil organización de los productores para la siembra de alcachofa. D2. Dispersión de las unidades de producción y predominio del minifundio. D3. Limitado acceso al crédito. D4. Limitada capacitación técnica y de gestión empresarial. D5. Infraestructura hidráulica obsoleta y deficitaria.

<b>Oportunidades</b>
O1. Producto reconocido a nivel mundial. O2. Incremento de la demanda mundial. O3. Existencia de plantas procesadoras.

<b>Amenazas</b>
A1. Elevación de barreras arancelarias. A2. Rebrote de problemas sociales. A3. Regiones más competitivas que Huancavelica. A4. Plagas y enfermedades. A5. Disminución del recurso hídrico.

### **2.3. Visión**

“Huancavelica es reconocida como proveedora en el mercado internacional de la alcachofa, comprometida con el desarrollo socio – económico de la región.”

### **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, concepto entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región Huancavelica, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados.

### **Confianza**

Seguridad que se tiene de una persona porque se sabe 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 y guarda un secreto confiado.

### **Compromiso**

Es la actitud que implica comprometerse como actores del proceso hacia el logro de una visión compartida. Implica poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha encargado.

### **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.

## **2.5. Objetivos estratégicos**

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios regionales en los mercados de destino priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	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 Alcachofa**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Ofertar productos de calidad, competitivos y con valor agregado.				
<b>Indicador de logro:</b>	Incrementar las ventas de alcachofas en un 20% con relación al año anterior.			
<b>Indicador de avance:</b>	Programa de capacitación en ejecución.			
<b>TAREAS</b>		<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>T1</b>	Capacitar productores en buenas prácticas agrícolas, de procesamiento y control de calidad y fomentar los sembríos de alta calidad e implementar infraestructura y equipos para el procesamiento de la alcachofa.	Contar con productores y sembríos calificados, así como infraestructura y equipos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 se cuenta con 100 productores calificados y con 50 has de siembra adicionales a las existentes.</li> <li>En el 2010 se cuenta con una planta procesadora y equipos de personal capacitados.</li> </ul>	<u>MINAG-Dirección Regional de Agricultura</u> Asociación de productores Proyecto PRA

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

POP's - Huancavelica

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Mejorar e incrementar la producción de alcachofa para la exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Incrementar las ventas de alcachofas en un 20% con relación al año anterior.			
<b>Indicador de avance:</b>	Suscripción de convenios con empresas exportadoras.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Establecer alianzas estratégicas con empresas exportadoras.	Adquirir tecnologías y mejorar la competitividad a través de la exportación indirecta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008 se consigue un incremento de 10% en la alcachofa exportada proveniente de la región.</li> <li>En el 2015 la exportación de alcachofa se ve fuertemente incrementada.</li> </ul>	<u>MINAG-Dirección Regional de Agricultura</u> <u>Proyecto PRA</u> Gobierno Regional Gobiernos locales Productores Cámara de Comercio
T2	Fortalecer a los productores a través de asociaciones para incrementar el área de las superficies sembradas.	Incrementar la producción y exportación del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados del 2006 se pone en marcha un programa para facilitar la creación de esquemas asociativos entre productores tradicionales e industriales exportadores.</li> <li>A mediados del 2009 el 80% de los empresarios y productores han sido capacitados en temas gremiales y de asociatividad.</li> <li>En el 2010 la cadena productiva en marcha.</li> </ul>	<u>MINAG-Dirección Regional de Agricultura</u> <u>Proyecto PRA</u> MINCETUR-DIRCETUR PROMPYME PROMPEX PRODUCE Cámara de Comercio Gobiernos locales Gobierno Regional

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios regionales en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Implementar una estrategia de promoción de la alcachofa.				
<b>Indicador de logro:</b>	Posicionar la alcachofa producida en Huancavelica en mercados priorizados.			
<b>Indicador de avance:</b>	Participación en feria internacional en el año 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Crear un centro de promoción e información a nivel nacional y regional.	Promover el consumo de la alcachofa peruana en los principales mercados internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 el centro de promoción entre en operación.</li> <li>A fines del 2007, se ha completado una campaña promocional de la alcachofa de la región.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> <u>CERX</u> MINCETUR - DIRCETUR Gobierno Regional Asociación de productores
T2	Participar en ferias nacionales e internacionales.	Tener presencia en eventos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006, una delegación regional ha participado en una feria internacional.</li> <li>A partir del 2007, se participa de manera continua en ferias internacionales.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> <u>CERX</u> MINCETUR - DIRCETUR Gobierno Regional Asociación de productores
T3	Articular a los productores regionales con el Instituto Peruano de Legumbres y Hortalizas.	Aumentar las exportaciones de alcachofas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2005 se establece contacto con el IPEH.</li> </ul>	<u>Asociación de productores</u>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> 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.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Construir centros de acopio y procesamiento.				
<b>Indicador de logro:</b>	En el 2007 se cuenta con dos centros de acopio.			
<b>Indicador de avance:</b>	En el 2006 se han identificado la ubicación de los centros de acopio.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Identificar los lugares a instalar los centros de acopio en zonas productoras.	Construcción e implementación de dos centros de acopio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 se cuenta con dos centros de acopio.</li> </ul>	<u>Asociación de Productores</u> MINAG-Dirección Regional
T2	Promover la inversión privada.	Participación de la inversión privada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 se cuenta con la presencia de la inversión privada en Huancavelica.</li> </ul>	<u>CERX</u>



# MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

## Planes Operativos de Productos Seleccionados

### POP's



### Región Huancavelica



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO  
**CRECER**

Octubre - 2005

**Índice**

**Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región  
Huancavelica**

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PLAN OPERATIVO DE TEJIDOS Y CONFECCIONES EN FIBRA DE CAMELIDOS.....	4
2.1. Diamante de Competitividad de confecciones en fibra de camélidos.....	4
2.2. Análisis FODA.....	23
2.3. Visión.....	24
2.4. Valores.....	24
2.5. Objetivos estratégicos.....	26
2.6. Matriz del Plan Operativo de Confecciones en Fibra de camélidos.....	27

## **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 con lo cual se definen las políticas, objetivos y acciones que permitan mejorar las condiciones exportadoras regionales.

Los Planes Operativos por Productos (POP's) 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), lo cual define una marcada diferencia en cuanto al PERX ya que se centra en temas más puntuales.

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 trucha, alcachofa, confecciones en fibra de camélidos, palta, maca y la tara, productos 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 TEJIDOS Y CONFECCIONES EN FIBRA DE ALPACA**

### **2.1. Diamante de Competitividad de confecciones en fibra de alpaca**

Es innegable que el sector de las confecciones peruanas, se vio fortalecido y recuperó su participación en las exportaciones nacionales de años anteriores, cuando fue incluido dentro de los productos beneficiarios del APTDEA<sup>1</sup>.

Además, el Sistema General de Preferencia Andino de la Unión Europea, con similares condiciones al ATPDEA, también ha permitido que los productos peruanos sean importados con total desgravación arancelaria a importantes mercados en los países que conforman este proceso de integración.

Dada esta coyuntura, muchos fabricantes de confecciones, especialmente los que producen prendas de vestir en fibra de alpaca, han logrado mantener e incrementar su presencia en los diferentes y exigentes segmentos del mercado norteamericano y europeo con muy buena aceptación.

La fibra de alpaca es muy valiosa por sus características especiales. Sus atributos la convierten en una fibra muy particular sin poder identificar características negativas en ella. Fue utilizada por los pobladores andinos desde muchos siglos atrás, encontrándose vestigios en civilizaciones preincaicas. Se habla de ella en las crónicas escritas por españoles durante la conquista, en las que se menciona que algunos productos confeccionados con lana de alpaca formaban parte de los obsequios reservados para uso exclusivo de la realeza incaica.

---

<sup>1</sup> Andean Trade Promotion and Drug Erradication Act, ley emitida por los Estados Unidos de América en octubre del 2002 por la cual un grupo considerable de productos elaborados por países de la Comunidad Andina de Naciones, ingresan a ese mercado, libres del pago de aranceles a la importación.

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD  
TEJIDOS Y CONFECCIONES TEXTILES EN FIBRAS  
DE CAMELIDOS SUDAMERICANOS - HUACAVELICA**

**GOBIERNO:**

- + Interés del Gobierno Regional para apoyar actividad.
- + Disposición del Gobierno Regional de impulsar el POP de textiles y confecciones.
- + ATPDEA. ACE con Chile, SGP con la UE, incentiva a buscar mercados en el exterior.
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio.
- Limitado apoyo tecnológico a productores.

**CONDICIONES DE LOS FACTORES:**

**Básicos**

- + Abundancia de mano de obra.
- + Fibra y lana de alpaca reconocida a nivel mundial.
- Bajo volumen de producción
- + Habilidad innata del artesano confeccionista.
- Rapidez en el aprendizaje.
- + Región provee de insumos naturales para teñido.
- + Clima permite crianza de animales que proveen fibra a regiones que la transforman.
- + Actividad tradicional.

**ALTO**

**Avanzados**

- Deficiente Infraestructura vial en, desde y hacia el interior de la región.
- Costos logísticos elevados.
- Deficiente desarrollo tecnológico. Utilización de procesos tradicionales.
- Escasa formación tecnológica del artesano confeccionista
- Limitado acceso al financiamiento.
- + Buena calidad del producto final.
- Escasa investigación e innovación. Requiere manejo genético de los animales.

**BAJO**

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD:**

- Muchos pequeños productores. Cadena desarticulada.
- Limitadas experiencias de asociatividad, pero hay interés.
- Desconfianza entre los artesanos confeccionistas.
- Empresario empírico y con poca visión de futuro.
- Informalidad.
- Poco capacidad empresarial del artesano confeccionista.
- Escaso desarrollo industrial.
- Alto costo de producción.
- Bajo nivel de competencia.
- +Competencia internacional exigente.

- + La experiencia exportadora se concentra en algunas empresas. Registro de operaciones de exportación indirecta.
- + No hay una cultura exportadora.
- No hay estrategias para consolidar oferta.
- + Participación importante de intermediarios.

**BAJO**

**CONDICIONES DE LA DEMANDA:**

- + Oferta exportable reconocida a nivel internacional. Confecciones Huancavelicanas comercializadas en varios países
- Demanda nacional poco exigente y escasa.
- + Demanda externa exigente
- Artesanos confeccionistas no usan programas sistematizados para diseño de prendas.
- + Participación en ferias nacionales e Internacionales
- + Demanda de productos en constante crecimiento.
- + Productos tiene presencia en mercados externos.
- + Existencia de empresas exportadoras.

**Intermediarios**

- Poca promoción de los productos a base de fibra de camelidos.
- + Crecimiento de exportaciones peruanas

**ALTO**

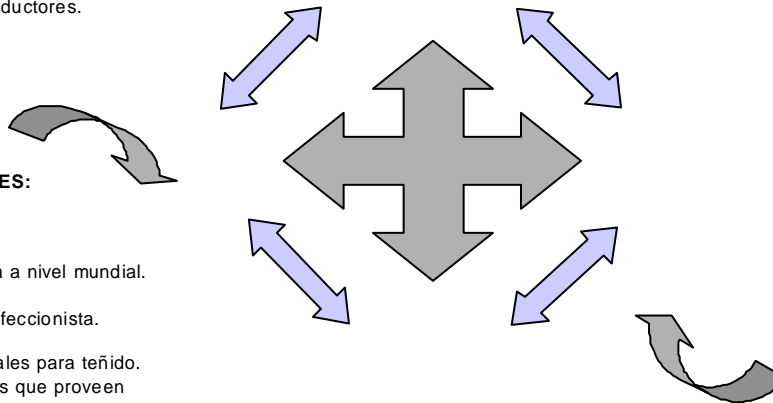
**CASUALIDAD:**

- Fluctuaciones climatológicas
- + Incremento de la demanda, nacional e internacional.
- Mercado prefiere fibra natural.

**BAJO**

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:**

- Servicio de transporte poco desarrollado e informal.
- + Existen programas de cooperación técnica que apoyan a artesano confeccionista.
- Escases de proveedores de insumos competitivos dentro de la región.
- + Proveedores competitivos en otras regiones.
- Servicios de capacitación escasos.
- Escasa oferta de servicios logísticos.
- No existen centros de procesamiento de fibra.
- Carecen de servicios de diseño gráfico.



**a) Condiciones de los factores<sup>2</sup>**

**Factores Básicos**

Perú es uno de los principales productores de alpacas del mundo, cerca del 90% de la población mundial se encuentra en nuestro país, lo cual representa una inmensa ventaja en la obtención de materia prima para nuestros confeccionistas. Asimismo se tienen los mejores ejemplares de alpacas debidas a las particulares condiciones climáticas en las que son criados. “El vellón de la alpaca es uno de los productos del animal máspreciado en el mercado, está constituido por fibras finas y gruesas. La fibra fina se encuentra en la parte del lomo y los flancos del animal; mientras que las fibras gruesas se concentran mayormente en la región pectoral, extremidades y cara. El diámetro de la fibra de alpaca oscilará entre 18 y 33 micras, dependiendo a qué parte del cuerpo corresponde y a la edad del animal esquilado. La finura promedio estará en el orden del 26.8 a 27.7 micras (Villarroel J., 1983). La resistencia de la fibra es importante para los procesos textiles, siendo tres veces mayor que la lana de

La fibra de alpaca es suave al tacto y tiene un alto poder de higroscopicidad, que le permite absorber la humedad ambiental entre un 10% a 15%, no afectando su aspecto. Otra característica importante de la fibra de alpaca es su capacidad de mantener la temperatura corporal, independientemente de lo que ocurra en el medio ambiente externo. Aunque cabe señalar que al elaborarse

en tejidos, la fibra tiende a separarse, requiriéndose su combinación con otras fibras naturales como la lana o fibras sintéticas que tienen el efecto contrario.

---

<sup>2</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.

fibra de alpaca, variando desde el blanco, las tonalidades cremas, tonos marrones, colores plata, grises y negro”<sup>3</sup>.

Por su naturaleza y hábitat, la alpaca ha desarrollado una fibra con capacidad térmica muy particular, distinta a la desarrollada por cualquier otro animal, esto debido a la protección natural a las temperaturas extremas a las que están expuestas. Es particularmente térmica y permite la confección de prendas muy ligeras, con gran capacidad de abrigo, muy suave, con brillo natural y delicado al tacto.

Además de los colores naturales que se obtienen de la esquila, la fibra de alpaca puede ser teñida con facilidad conservando su brillo. Asimismo, esta fibra puede ser sometida a sistemas de hilado, sean cardados o peinados.

Es destacable que, una vez tejida, la lana obtenida de la alpaca no se rompe o se deforma y es fácilmente lavable, sin necesidad de utilizar detergentes especiales. Si comparamos la lana de alpaca con la de oveja, podemos señalar que su procesamiento es mucho más económico pues no

Sin embargo, el volumen de producción de lana de alpaca es todavía reducido, resultando insuficiente para la producción de prendas requeridas por la demanda de la industria de confecciones.

Las alpacas son lentas en su reproducción, considerando que tienen un período de gestación que supera los 300 días. Además el mal manejo de los rebaños ha ocasionado que parte de la fibra obtenida de los animales no tenga las características correctas para su procesamiento. Es particularmente conocido que el grosor de la fibra obtenida actualmente es mucho mayor que en el pasado.

---

<sup>3</sup> Información tomada de: <http://www.portalagrario.gob.pe>, del Ministerio de Agricultura del Perú.

A pesar que la alpaca es un camélido sudamericano muy resistente a las enfermedades, comparándola con otros tipos de ganado, la crianza del animal, en términos generales, no se realiza con las condiciones adecuadas. En el campo, los rebaños no cuentan con infraestructura básica que los proteja de los constantes cambios climáticos extremos, ni atención veterinaria oportuna, lo que ocasiona que parte de los mismos tengan desmedros por mortandad.

Debemos destacar que su crianza puede ser realizada con mano de obra poco calificada. Sin embargo, los pastores dedicados a la crianza de alpacas tienen un bajo nivel de educación, lo que conlleva a una incapacidad para realizar negociaciones a nivel comercial, vendiendo la fibra ocasionalmente al barrer.

En Huancavelica, existen grandes ventajas en la habilidad de mano de obra y la experiencia en el manejo de la lana de alpaca que va desde la esquila de los animales, la hilandería, el teñido natural, tejido artesanal y la confección final de todo tipo de prendas y accesorios de vestir. No obstante, no existe tecnología aplicada en la región para la limpieza, selección, lavado y teñido industrial de la fibra de alpaca, procesos que deben realizarse en otras regiones.

### **Factores Avanzados**

A nivel de producción de fibra, aunque la misma sea adquirida y procesada industrialmente desde otras regiones como Arequipa y Lima, principalmente es notoria la ausencia de prácticas para la recuperación y el mejoramiento genético de la fibra obtenida de los animales de crianza dentro de Huancavelica. La crianza de la alpaca actual, con costumbres ancestrales, es carente de todo tipo de tecnología, sin concordancia con las necesidades del mercado.

En su mayoría, las confecciones realizadas a nivel artesanal en la región se caracterizan por ser rústicas, inclusive en el acabado, en las que domina el uso de técnicas artesanales, el bajo nivel tecnológico y una producción no estandarizada, alcanzando niveles de calidad muy diferenciadas entre los talleres confeccionistas.



El nivel tecnológico de los productores en la región, es muy bajo, utilizando procesos sin la debida metodología que requiere el mercado. Hay carencia de capacitación. Sin embargo, la presencia de empresas intermediarias, que ofrecen los productos de la región al exterior, ha logrado que el nivel de productividad y calidad del producto final, mejore sostenidamente. Los requerimientos de productos competitivos para la comercialización en el mercado nacional y la exportación, han obligado a estas empresas a apoyar la gestión de los confeccionistas, con asistencia técnica, a fin de conseguir productos acordes a las exigencias del mercado.

**b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>4</sup>**

A nivel nacional, las empresas más importantes del sector que compiten con la producción de confecciones de Huancavelica, pertenecen a grupos económicos con gran capacidad empresarial con sistemas administrativos y financieros muy desarrollados.

En la industria nacional de confecciones el diseño y la selección de colores se realiza utilizando sistemas computarizados que mejoran el nivel de competitividad de estas prendas, con la asistencia de técnicos especializados en control de calidad de los productos de exportación.

Los grandes exportadores han logrado niveles muy desarrollados para posicionarse en los mercados internacionales. Cuentan para ello con el apoyo de diseñadores capacitados, quienes permanentemente se informan y seleccionan los tejidos y colores según la moda y temporada.

Huancavelica se caracteriza por contar con muchos pequeños productores en este sector, los cuales confeccionan prendas y accesorios en base a la lana de alpaca de alta calidad adquirida de las industrias provenientes de otras regiones. Aún así, los volúmenes son insuficientes para atender los pedidos

---

<sup>4</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.

La baja producción está muy ligada a la dificultad de integración existente entre los confeccionistas, careciendo de intención de asociarse en todo nivel, debido a la desconfianza existente entre los productores. Esto constituye un proceso de producción completamente desarticulado.

En la región existe mano de obra hábil y calificada para las labores artesanales de confección de prendas y accesorios. Los artesanos tienen mucha capacidad creativa, pero ésta se limita sólo al rubro artesanal y con una fibra que no tiene la calidad adecuada para los mercados internacionales. Pese a lo indicado, existen algunos segmentos de mercado que prefieren estos productos.

Por otro lado, el nivel de informalidad existente en la región es todavía muy alto. Como ya hemos mencionado, hay resistencia por parte del productor para organizarse y conformar asociaciones que le permitan obtener los beneficios del trabajo organizado.

### **c) Condiciones de la demanda<sup>5</sup>**

Definir la demanda nacional resulta muy difícil, considerando que no existen estadísticas de producción ni consumo de estos productos. Sí podemos mencionar que las condiciones del mercado nacional son muy diferentes a las del exterior, dada la escasa sofisticación exigida por los demandantes de las prendas de vestir confeccionadas con lana de alpaca en el mercado nacional. Esto resulta ser negativo para la gestión de las empresas en la región considerando que la demanda influye en el grado de competitividad de una empresa. A esto debemos agregar que los consumidores nacionales de mayor nivel adquisitivo se encuentran ubicados en la costa peruana y la demanda de los consumidores de otros niveles de ingreso es muy reducida.

Por tanto, resulta imperiosa la necesidad de posicionar a las confecciones de alpaca en los sectores alto y medio alto del mercado nacional, como una alternativa de producto con una calidad muy diferente de las confeccionadas

---

<sup>5</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.

con otras fibras. Ello permitirá a los productores de la región incrementar su presencia en el mercado, aumentar sus ingresos por ventas y adquirir la experiencia necesaria para poder atender mercados externos.

Los productores de la región Huancavelica carecen de capacitación para obtener información de los mercados nuevos y vigentes, desconociendo una gran parte de los requerimientos y tendencias del mundo.

De acuerdo a la información obtenida, la mayoría de productores de la región no proporcionan diseños propios al mercado. Estos son establecidos por los propios compradores o sus agentes, quienes determinan las características del tejido, así como, los colores y modelos.

Existe experiencia de algunos confeccionistas en la participación de ferias, tanto a nivel nacional como internacional, primando las regionales y nacionales realizadas principalmente en la capital. Sin embargo, muchos de los confeccionistas han logrado participar en el “Perú Moda” organizado por PROMPEX, que promueve compradores del exterior.

A nivel internacional, la fibra de alpaca es poco conocida comparándola con otras fibras textiles como el cashemere, siendo inclusive confundida y adquirida como una lana de ovino cara o relacionándola con la llama.

Es necesario realizar una mayor promoción de un producto nuevo y natural en los mercados fuera del país (que es el caso de las confecciones de fibra de alpaca). Una mayor promoción de las principales prendas producidas con esta fibra, como son los suéteres o chompas, ayudará a las exportaciones de otro tipo de prendas como son las del grupo de accesorios (gorros, guantes, bufandas, entre otros).

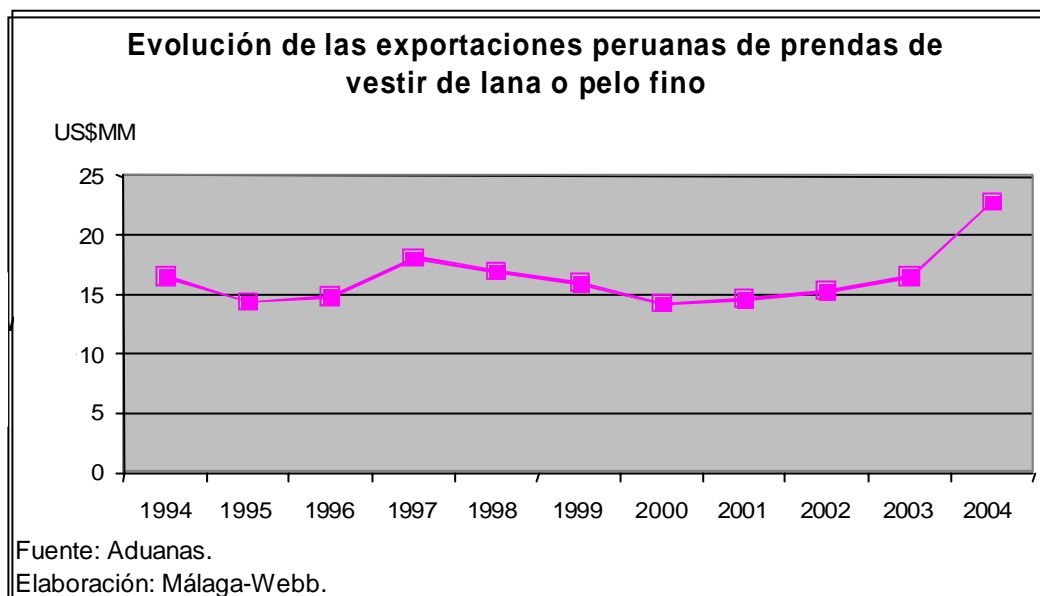
Además, en el mercado internacional de confecciones realizadas con pelos finos, hay cada vez una creciente oferta de productos elaborados con alpacas producidas en otros países: Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Canadá

y China. El Reino Unido también surge como un potencial competidor en el mercado de la fibra de alpaca.

Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación S.A., se ha presentado como el principal exportador de confecciones de prendas de vestir de lana o pelo fino. De acuerdo a los registros estadísticos esta empresa exportó en el 2004 más de US\$6 millones. Estas exportaciones fueron cinco veces superiores a las realizadas por la segunda exportadora del mercado. Las exportaciones de esta empresa congregaron casi el 27% del total nacional exportado de esa partida, explicable por ser una de las pocas empresas integradas del sector y por encontrarse ubicada en Arequipa, en donde existe una buena producción de materia prima.

Durante el año 2004, las exportaciones peruanas de confecciones llegaron a US\$ 876 millones, representando el 7.1% del total de las exportaciones nacionales que estuvieron concentradas principalmente en tejidos de punto de algodón. Las exportaciones de prendas de vestir de punto de lana y/o pelos finos, sólo representaron el 2.6% del total exportado de confecciones en ese mismo año.

Las exportaciones de confecciones se han mantenido estables entre 1994 y el 2004, con un promedio de US\$ 16.4 millones. Se observa un incremento sustancial en los últimos años, con un pico en el 2004, cercano a los US\$ 23 millones. El mercado de confecciones hechas en tejidos de punto de lanas y/o pelos finos ha logrado crecer por encima del 38% en el último año, en respuesta al aumento del consumo en los EEUU y la mayor demanda de



Las siguientes nueve empresas exportadoras concentran un total de 18.7% de las exportaciones, todas por encima de los US\$ 250 mil. Vale destacar que el saldo de 54.4% se encuentra dispersa en un gran número de empresas que han facturado, durante el año 2004, montos por debajo de la cifra antes indicada.

**PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DE LANA O ALPACA**

Exportador	FOB US \$ 2004	Partic. % 2004
INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT SA	6, 132,337	26.94
ARTESANIAS MON REPOS S.A.	1, 039,714	4.57
KERO DESIGN S.A.C.	649,516	2.85
MARGA S.R.L.	583,299	2.56
EL AYNÍ S.A.	414,007	1.82
DEVANLAY PERU S.A.C.	366,903	1.61
MFH KNITS	335,085	1.47
ALPACRYL S.A.C.	326,297	1.43
GAITEX S.A.	279,849	1.23
ARTESANIAS INCATEX S.A.C.	253,465	1.11
OTROS	12, 383,891	54.40
<b>TOTAL</b>	<b>22, 764,363</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

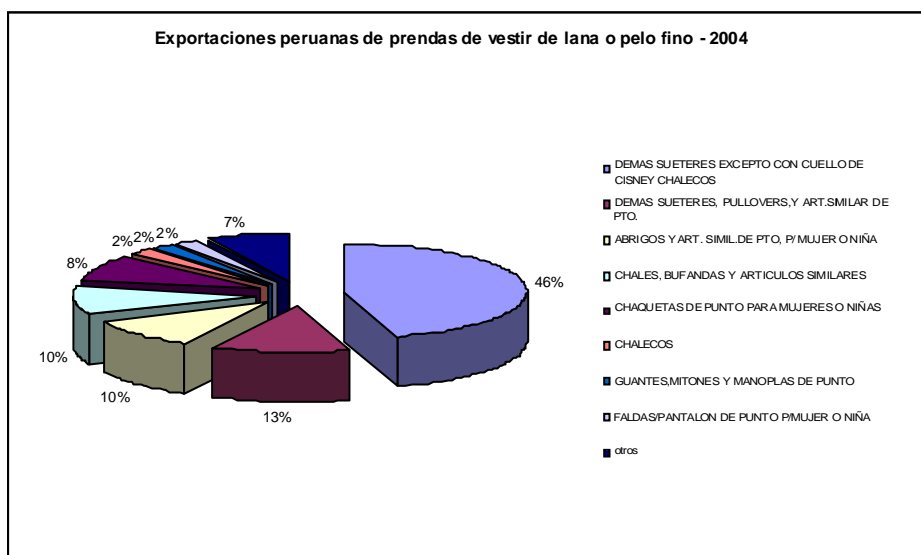
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Dada la cercanía geográfica y las dimensiones de los Estados Unidos éste representa el primer mercado de la oferta peruana de prendas de vestir de tejidos de punto de lana y/o pelos finos.

Considerando las estadísticas del comercio internacional, entre 1999 y 2003, del rubro de confecciones de punto de lana y/o pelos finos, podemos observar un gran dinamismo en las importaciones de suéteres (chompas), jerseys y otros productos similares, habiéndose importado durante el 2003, más de US\$ 5 mil millones a nivel mundial. Para esta partida, los principales compradores fueron Estados Unidos y Japón con 18% y 17% respectivamente.

Las importaciones mundiales de chales, pañuelos de cuello y bufandas llegaron a más de US\$ 536 millones durante el 2003, habiéndose incrementado en 34% con relación al 2002, manteniendo un crecimiento sostenido de 17% cada año. Además, resalta la importancia de las importaciones de abrigos, chaquetas y capas para mujeres (a pesar que vienen demostrando una disminución constante) y de las medias y artículos similares, productos que en nuestras exportaciones han mostrado un interesante movimiento.

Perú se ha especializado en la exportación de chompas, jerseys y cárdigans. Sin embargo, lideran las exportaciones mundiales de estos productos Hong Kong e Italia. Todas las partidas de exportación de las confecciones de lana o pelo fino han aumentado entre 1999 y el 2004, con excepción de las medias, pantalones para mujer y vestidos para damas. Cabe destacar que las exportaciones mundiales de chompas, faldas, pantalones y vestidos para damas, mostraron cifras decrecientes durante el mencionado período.



Fuente: Aduanas.

Elaboración: Málaga-Webb & Asociados

Las exportaciones peruanas de chompas confeccionadas con lanas o pelos finos, durante el 2004 superaron los US\$ 10.3 millones, creciendo 15.5% con relación al año 2003. Los Estados Unidos representan el primer mercado de destino de la oferta peruana de estos productos (45.2%), con un crecimiento en valor de un promisorio 24.3%. Siguen en importancia Alemania (19.3%) y el Reino Unido (10.3%), mercados que se han mantenido relativamente estables, a pesar de la falta de promoción de nuestros productos.

**Exportaciones peruanas de los demás suéteres excepto con cuello cisne  
Por países de destino  
Partida: 6110190090**

País	2001		2002		2003		2004	
	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.
<b>Total</b>	<b>11,342,847</b>	<b>100.00</b>	<b>8,895,855</b>	<b>100.00</b>	<b>8,935,423</b>	<b>100.00</b>	<b>10,316,057</b>	<b>100.00</b>
ESTADOS UNIDOS	4,394,928	38.75	3,427,168	38.53	3,748,928	41.96	4,659,347	45.17
ALEMANIA	1,497,191	13.20	1,856,761	20.87	1,887,237	21.12	1,991,189	19.30
REINO UNIDO	1,162,059	10.24	1,226,561	13.79	1,063,412	11.90	1,062,590	10.30
JAPON	945,506	8.34	557,836	6.27	748,497	8.38	691,219	6.70
FRANCIA	313,167	2.76	189,016	2.12	213,760	2.39	461,880	4.48
CANADA	382,207	3.37	342,353	3.85	263,237	2.95	259,460	2.52
AUSTRALIA	328,267	2.89	196,818	2.21	215,653	2.41	186,598	1.81
SUIZA	209,963	1.85	173,604	1.95	173,228	1.94	153,178	1.48
ITALIA	728,008	6.42	276,887	3.11	119,545	1.34	144,994	1.41
OTROS	1,381,551	12.18	648,851	7.29	501,926	5.62	705,602	6.84

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

## POP's - Huancavelica

La principal empresa exportadora de estos productos durante el 2004 ha sido Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación S.A., con una participación que bordea el 44% del total exportado de esta partida, siendo Estados Unidos su principal mercado de destino. El segundo exportador fue Artesanías Mon Repos S.A. con un valor total que supera los US\$ 578 mil, abarcando un 6% de participación en las exportaciones nacionales.

### Principales empresas peruanas exportadoras de suéteres de lana o pelo fino, excepto con cuello cisne y chalecos - 2004

Empresa	US \$ FOB	%
INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT	3,855,258	44
ARTESANIAS MON REPOS SA	578,076	6
KERO DESIGN S.A.C.	455,347	5
MARGA S R L	425,717	5
MFH KNITS S.A.C.	297,441	3
OTROS	3,284,016	37
<b>Total</b>	<b>8,895,855</b>	<b>100</b>

Fuente:

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Los reportes del COMTRADE indican que el total de las importaciones mundiales, en lo que a suéteres hechos con lana o pelos finos, alcanzaron la cifra de los US\$ 5 mil millones. Estados Unidos es el líder en estas importaciones, con el 18% del mercado. Le siguen en importancia Japón y Hong Kong, con 17% y 11% respectivamente del total importado en dicho año.

las del 2002, pero a lo largo de los últimos 5 años (entre 1999 y 2003), las mismas disminuyeron en 1%.

### Lista de los países importadores del producto seleccionado en 2003 611010 sueteres, jerseys, pullovers, cardigans, chalecos y articulos similares, de punto de lana o pelos finos

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, %
Estimación Mundo	5,065,984	-1	6	100
Estados Unidos de	927,491	-5	-2	18
Japón	870,297	-1	11	17
Hong Kong (RAEC)	590,387	-3	1	11
Italia	438,337	12	12	8
Alemania	394,600	-8	11	7
Reino Unido	302,259	6	10	5
Francia	287,039	-7	0	5
Bélgica	115,817	1	10	2
Suiza y Liechtenstein	110,481	-1	16	2
OTROS	1,029,276			20

Fuente: COMTRADE

Elaboración Málaga - Webb & Asociados



Hong Kong sigue siendo el líder en las exportaciones mundiales de suéteres confeccionados con lana o pelo fino a pesar de mantener cifras negativas en su crecimiento promedio anual en el periodo 1999-2003, siendo su participación del 22% en términos de valor, seguido de Italia (21%), China (16%) y Reino Unido (3%).

Durante el año 2003, las exportaciones a nivel mundial ascendieron a US\$ 4,725 millones, 7% más que en el año 2002, pero con un decrecimiento promedio anual de 2%.

Debe destacarse que los países exportadores con mayor crecimiento entre el 2002 y 2003 han sido Hungría (144%), Rumania (55%) y Francia (28%).

**Lista de los países exportadores del producto seleccionado en 2003**  
**611010 sueteres, jerséis, pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares, de punto de lana o pelos finos**

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, %
Estimación Mundo	4, 725,086	-2	7	100
Hong Kong (RAEC)	1, 040,742	-3	2	22
Italia	1, 019,298	-5	-3	21
China	774,196	-1	9	16
Reino Unido	170,784	-6	14	3
Alemania	152,083	-1	10	3
Bangladesh	119,377			2
Rumania	111,600	41	55	2
Francia	110,391	-9	28	2
Hungría	105,155	36	144	2
Perú	12,419	-2	1	0
OTROS	1, 109,041			23

Fuente: COMTRADE  
 Elaboración Málaga - Webb & Asociados

Los guantes y artículos similares son otros productos confeccionados en Huancavelica, que tienen presencia en el mercado internacional. Si bien estas exportaciones sólo representaron el 2% de las exportaciones peruanas de prendas de vestir y accesorios de lana o pelo fino, las mismas superaron los US\$448 mil durante el 2004, aumentando en 24% respecto a las exportaciones realizadas en el 2003, manteniendo un crecimiento constante de 33% desde el

## POP's - Huancavelica

Entre los principales exportadores de esta partida, durante el 2004, figuran Raymisa S.A. (21.7%), Paja E.I.R.L. (6.2%), Export Kamaq Maki del Perú S.R.L. (5.5%), Nakayama del Perú S.A.C. (5.3%), entre otras.

<b>GUANTES, MITONES Y MANOPLAS DE PUNTO DE LANA O PELO FINO</b>		
<b>Partida: 6116.91.0.000 / Año 2004</b>		
<b>Empresa</b>	<b>FOB US\$</b>	<b>%Part.</b>
RAYMISA S A	97,184	21.65
PAJA EIRL	27,641	6.16
EXPORT KAMAQ MAKI DEL PERU SRL	24,633	5.49
NAKAYAMA DEL PERU S.A.C.	23,836	5.31
KINKY S.R. LTDA.	18,863	4.20
CREACIONES MITAQYOP E.I.R.L.	15,776	3.51
CHASKA EXPORTADORES SRL	15,181	3.38
ALPACA TRADING COMPANY SAC	14,603	3.25
INTERCRAFTS PERU SOCIEDAD ANONIMA C	13,052	2.91
ARTESANIAS MON REPOS SA	9,245	2.06
OTROS	188,809	42.07
<b>TOTAL</b>	<b>448,823</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ADEXDATATRADE

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Estados Unidos se presentó como el principal mercado para las exportaciones de guantes y accesorios similares, abarcando casi el 30% de nuestras exportaciones en esta partida, a pesar de disminuir sus importaciones originadas en el Perú, en casi 20% durante los dos últimos años. Suiza ha sido otro importante mercado dadas las condiciones climáticas que existen en ese país y su preferencia por los productos naturales. Su crecimiento, cerca de 1.6 veces entre los años 2003 y 2004, demuestran el potencial que tienen estos productos en ese mercado.

Los mercados que más han crecido para esta partida son: México (566%), Austria (280%) y Alemania (119%).

Exportaciones peruanas									
Descripción: GUANTES,MITONES Y MANOPLAS DE PUNTO DE LANA O PELO									
Partida: 6116910000									
País	2001		2002		2003		2004		% Crecimiento 2003/2004
	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	
ESTADOS UNIDOS	97,985	50.87	128,312	46.20	164,227	45.44	132,423	29.50	-19.37
SUIZA	12,795	6.64	22,974	8.27	30,714	8.50	79,626	17.74	159.25
JAPON	38,172	19.82	47,693	17.17	48,245	13.35	52,985	11.81	9.82
ALEMANIA	6,903	3.58	8,325	3.00	17,075	4.72	37,413	8.34	119.11
FRANCIA	11,550	6.00	13,965	5.03	17,839	4.94	23,501	5.24	31.74
ITALIA	6,389	3.32	15,986	5.76	18,387	5.09	22,103	4.92	20.21
REINO UNIDO	616	0.32	4,505	1.62	15,409	4.26	19,029	4.24	23.49
CANADA	6,657	3.46	9,211	3.32	12,054	3.34	15,683	3.49	30.11
MEXICO	487	0.25	1,294	0.47	2,276	0.63	15,166	3.38	566.34
AUSTRIA	1,952	1.01	3,459	1.25	3,622	1.00	13,783	3.07	280.54
OTROS	9,094	4.72	22,025	7.93	31,540	8.73	37,111	8.27	17.66
<b>TOTAL</b>	<b>192,600</b>	<b>100.00</b>	<b>277,749</b>	<b>100.00</b>	<b>361,388</b>	<b>100.00</b>	<b>448,823</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: ADEXDATATRADE  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

Según los registros internacionales, el total de las importaciones de esta partida durante el 2003, superaron los US\$ 79 millones, siendo Rusia el principal importador (23%) y los Estados Unidos en el segundo lugar, con más de US\$ 15 millones y 18% de participación en el mercado.

Las exportaciones mundiales muestran a China como el principal proveedor, con más del 43% del mercado internacional y un crecimiento promedio de 400% entre 1999 y el 2003. Otro país líder en exportaciones de estos productos es Hong Kong, con una participación importante (13% del mercado mundial) y un crecimiento de 300% en promedio desde el año 1999 hasta el 2003.

EXPORTACIONES PERUANAS DE PRENDAS DE VESTIR DE LANA O PELO FINO

Partida	Descripción	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.	FOB US\$	%Part.
		2001		2002		2003		2004	
<b>TOTAL</b>		<b>14,735,412</b>	<b>100</b>	<b>15,254,732</b>	<b>100</b>	<b>16,502,189</b>	<b>100</b>	<b>22,764,363</b>	<b>100</b>
6110190090	DEMÁS SUETERES DE PUNTO CON CUELLO DE CISNE O CHALECOS	11,342,847	76.98	8,895,855	58.32	8,835,423	54.15	10,316,057	45.32
6110110090	DEMÁS SUETERES, PULLOVERS, Y ART. SIMILAR DE PTO.	390	0.00	2,144,114	14.06	2,344,555	14.21	2,832,131	12.44
6102100000	ABRIGOS Y ART. SIMIL. DE PTO, P/MUJER O NIÑA	31,359	0.21	398,256	2.60	875,208	5.30	2,334,385	10.25
6117100000	CHALES, BUFANDAS Y ARTICULOS SIMILARES	705,686	4.79	1,119,811	7.34	1,279,150	7.75	2,239,760	9.84
6104310000	CHAQUETAS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS	216,316	1.47	278,247	1.82	367,917	2.23	1,934,342	8.50
6110190020	CHALECOS	100	0.00	724,967	4.75	589,865	3.57	535,449	2.35
6118910000	GUANTES, MITONES Y MANOPLAS DE PUNTO	192,600	1.31	277,749	1.82	361,388	2.19	448,823	1.97
6104510000	FALDAS/PANTALON DE PUNTO P/MUJER O NIÑA	369,234	2.51	350,914	2.30	489,900	2.97	425,588	1.87
6101100000	ABRIGOS Y ART. SIMIL. DE PTO, P/HOMBRE O NIÑO	53,778	0.36	50,368	0.33	99,784	0.60	336,620	1.48
6110190010	CON CUELLO DE CISNE ("SOUS PULL", "TURTLE NECK")	0	0.00	293,231	1.92	368,780	2.23	322,568	1.42
6115910000	CALCETINES Y DEMÁS ARTICULOS DE CALCETERIA	151,107	1.03	188,660	1.24	225,539	1.37	286,010	1.26
6114100000	LAS DEMÁS PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO	9,533	0.06	2,276	0.01	23,398	0.14	208,542	0.92
6104410000	VESTIDOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS	236,781	1.61	180,065	1.18	148,168	0.90	194,344	0.85
6111100000	PRENDA/COMPLEM. DE VESTIR DE PTO PARA BEBE	39,885	0.27	14,058	0.09	57,308	0.35	101,217	0.44
6103310000	CHAQUETAS DE PTO, PARA HOMBRE O NIÑO	22,472	0.15	17,371	0.11	64,070	0.39	77,948	0.34
6110110020	CHALECOS	779,808	5.29	122,073	0.80	70,793	0.43	72,871	0.32
6110110010	CON CUELLO DE CISNE ("SOUS PULL", "TURTLE NECK")	531,464	3.61	109,132	0.72	140,807	0.85	45,207	0.20
6104210000	CONJUNTOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS	9,381	0.06	12,317	0.08	13,397	0.08	29,274	0.13
6104610000	PANTALONES Y SHORTS DE PTO, P/MUJER O NIÑAS	35,017	0.24	76,241	0.50	36,492	0.22	18,053	0.08
6103410000	PANTALONES Y SHORTS DE PTO, P/HOMBRES O NIÑOS	7,381	0.05	1,016	0.01	9,476	0.06	4,167	0.02
6103210000	CONJUNTOS DE PUNTO PARA HOMBRES O NIÑOS	273	0.00	11	0.00	771	0.00	1,007	0.00

Fuente: ADEXDATRADE

Elaboración: Málaga - Webb y Asociados

POP's - Huancavelica

Comercio internacional de prendas de vestir de lana o pelo fino (en miles de US\$)									
P.A.	Descripción	Importaciones Mundiales			Exportaciones Mundiales			% de las	
		Importadores	Total Imp. 2003	Crecimiento 1999-2003	% de las Imp. Mundiales	Exportadores	Total Exp. 2003	Crecimiento 1999-2003	Expo. mundiales
611010	Chompas, jerséis, otros	IMP. MUNDO	5,065,984	-1%	100%	EXP. MUNDO	4,725,086	-2%	100%
		EEUU	927,491	-5%	18%	Hong Kong	1,040,742	-300%	22%
		Japón	870,297	-1%	17%	Italia	1,019,298	-500%	21%
611710	chalets, bufandas, otros	IMP. MUNDO	536,982	17%	100%	EXP. MUNDO	564,311	2100%	100%
		EEUU	123,773	28%	23%	China	247,557	4100%	43%
		Japón	55,764	13%	10%	Hong Kong (RAEC)	66,320	1700%	11%
611591	Demás Medias y similares	IMP. MUNDO	152,342	3%	100%	EXP. MUNDO	157,047	500%	100%
		Alemania	27,908	-6%	18%	EEUU	24,915	4800%	15%
		EEUU	13,390	7%	8%	Italia	24,103	600%	15%
610431	Chaquetas para mujeres	IMP. MUNDO	88,824	-6%	100%	EXP. MUNDO	123,054	0%	100%
		Japón	12,038	-1%	13%	China	37,604	1700%	30%
		Francia	8,727	3%	9%	Italia	21,060	-700%	17%
610210	Abrigos, chaquetas, capas	IMP. MUNDO	95,776	1%	100%	EXP. MUNDO	92,931	0%	100%
		EEUU	15,531	-2%	16%	Italia	16,350	0%	17%
		Hong Kong	11,763	16%	12%	Bangladesh	12,141		13%
		IMP. MUNDO	39,589	-16%	100%	EXP. MUNDO	39,441	-1400%	100%
		EEUU	6,472	-11%	16%	Italia	7,231	-1600%	18%
		Japón	5,636	-24%	14%	Hong Kong (RAEC)	5,084	-2300%	12%
610461	Pantalón para mujeres	IMP. MUNDO	45,811	-8%	100%	EXP. MUNDO	55,421	-900%	100%
		EEUU	9,073	3%	19%	Bangladesh	10,008		18%
		Reino Unido	5,374	-25%	11%	Italia	9,986	-1500%	18%
611691	Guantes y similares	IMP. MUNDO	79,194	8%	100%	EXP. MUNDO	50,517	500%	100%
		Rusia	18,530	242%	23%	China	22,042	400%	43%
		EEUU	15,017	8%	18%	Hong Kong	6,560	300%	12%
610441	Vestido para damas	IMP. MUNDO	26,812	-20%	100%	EXP. MUNDO	26,812	-2000%	100%
		Bangladesh	6,352		23%	Bangladesh	6,352		23%
		Italia	5,195	-21%	19%	Italia	5,195	-2100%	19%
611410	Demás prendas	IMP. MUNDO	43,308	2%	100%	EXP. MUNDO	90,368	1500%	100%
		Francia	8,270	92%	19%	Bangladesh	26,510		29%
		EEUU	4,464	-17%	10%	Italia	19,438	1500%	21%
<b>TOTAL</b>			<b>6,174,622</b>				<b>5,924,988</b>		

Fuente: Estadísticas de la CCI, basadas en COMTRADE  
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados

**d) Industrias relacionadas y de apoyo<sup>6</sup>**

Hay un factor muy importante que debemos comentar en esta actividad. Instituciones públicas vienen desarrollando a nivel nacional, con resultados exitosos, una labor loable en la protección de especies como la alpaca.

Por otro lado, no existen centros de procesamiento de la fibra de alpaca en Huancavelica. Las industrias nacionales existentes, utilizan sistemas computarizados de selección de diseños y colores. La instalación de una fábrica de procesamiento de fibra de alpaca tiene un elevado costo, no habiendo grupos económicos interesados por el momento invertir en un proyecto de esta naturaleza en la región.

Así mismo, el servicio de transporte a nivel regional no es el óptimo, lo cual encarece, el producto para su exportación. Debemos agregar, la dificultad de encontrar los servicios de operadores de comercio internacional en la región, teniendo que contratar los servicios de empresas de la capital.

Debemos agregar que el servicio de diseño sistematizado en computadoras de las prendas para exportación es muy limitado, lo cual dificulta el acceso de los pequeños artesanos a este servicio.

**e) Gobierno y casualidad<sup>7</sup>**

La actual vigencia del ATPDEA con los Estados Unidos y el Sistema General de Preferencias Andino de la Unión Europea, permiten que las confecciones de lana de alpaca ingresen a estos mercados, sin el pago de derechos arancelarios a la importación.

En general, existe mucho interés por parte del Gobierno Regional de

---

<sup>6</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.

<sup>7</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".

Huancavelica de incrementar la producción y comercialización, tanto a nivel nacional como internacional de las confecciones de lana de alpaca. Sin embargo, es fundamental que el Gobierno Nacional apoye el proceso, encaminando parte de sus actividades a la promoción de estos productos a fin de aumentar su posicionamiento en los mercados internacionales.

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 Huancavelica.

## **2.2. Análisis FODA**

Los resultados del análisis FODA fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 11, 12 y 13 de julio del 2005 en Huancavelica y validado el día 24 de agosto por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. Posesión de la materia prima.
F2. Mano de obra experta en tejidos.
F3. Vocación artesanal con tradición e identidad.
F4. Existencia de organizaciones de productores con visión de desarrollo empresarial.
F5. Existencia de instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo del producto.

<b>Debilidades</b>
D1. Tecnología tradicional.
D2. Baja remuneración a los actores de la cadena productiva.
D3. Degeneración genética de la fibra.
D4. Baja autoestima del artesano.
D5. Débil organización de productores.
D6. Falta de infraestructura física y equipos.
D7. Débil gestión empresarial.
D8. Falta de articulación del mercado.
D9. Descoordinación de los actores involucrados en el sector textil de la región.
D10. Incapacidad para satisfacer la demanda.
D11. Financiamiento de los actores de la cadena.
D12. Escaso conocimiento de las tendencias de la moda en el mercado.
D13. Baja capacidad de negociación de los productores.
D14. No existe producción de hilado a nivel industrial.
D15. Bajos niveles de competitividad de fibra de camélidos sudamericanos.

<b>Oportunidades</b>
O1. Existe demanda por la producción artesanal de fibras de camélidos sudamericanos.
O2. Aumento de la demanda de productos textiles.
O3. Apertura de nuevos mercados.
O4. Apoyo político del Gobierno al mercado exterior.
O5. Contar con un PERX y CERX
O6. Existencia de proyectos e instituciones cooperantes que apoyen en el desarrollo del producto.
O7. Existencia de ferias y eventos nacionales e internacionales.
O8. Firma de tratados de libre comercio bien negociados.
O9. Existencia de demanda mundial insatisfecha.

<b>Amenazas</b>
A1. Cambios climáticos que afecten la crianza de camélidos sudamericanos.
A2. Ley que permita la exportación de camélidos sudamericanos.
A3. Existencia de países que vienen desarrollando el mejoramiento genético de camélidos sudamericanos.
A4. Degradación y erosión de los suelos por sobre pastoreo.
A5. Cambio de hábitos de consumo internacional que afecten la demanda de productos textiles.

### **2.3. Visión**

“Huancavelica en el 2015 es líder en la producción y exportación, en forma sostenida, de tejidos y confecciones textiles de fibras de camélidos sudamericanos con tecnología apropiada y posicionamiento en el mercado

### **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. Estos constituyen la plataforma de valores compartidos, concepto entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región Huancavelica, los cuales deben guiar la

### **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.

### **Honestidad**

Valor que se manifiesta en buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas. Es honesto el que no miente, no roba y no engaña. Este valor es la base para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y credibilidad.

### **Excelencia**

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

### **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.

### **Participación**

Se entiende como la activa intervención de los actores en un proceso incluyente en la toma de decisiones sobre el impulso a las exportaciones regionales, convirtiéndoles en protagonistas de su propio desarrollo.

## 2.5. Objetivos estratégicos

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios de la región en los mercados de destino priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	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 en mejores condiciones de calidad y precio.

## 2.6. Matriz del Plan Operativo de Confecciones en Fibra de camélidos

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Identificar a los productores y artesanos por líneas productivas, nivel de producción y grado de desarrollo estratégico.				
<b>Indicador de logro:</b>		Identificar la oferta exportable competitiva.		
<b>Indicador de avance:</b>		Determinar el nivel de desarrollo sectorial a través de un diagnóstico para fines del 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar un censo y diagnóstico, a nivel regional, por subsector productivo; Identificar el desarrollo alcanzado por cada sector, así como su capacidad instalada.	Contar con información específica sobre los artesanos y productores de la región. Conocer el potencial de la Infraestructura y maquinaria instalada, el recurso humano y el nivel de desarrollo tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El censo está concluido a fines del 2006.</li> <li>• El diagnóstico está listo a fines del 2006.</li> <li>• A fines del 2006 se tiene un inventario de la capacidad instalada del sector artesanía, incluyendo cada línea de producto.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> INEI Gobierno Regional Universidades Gremios de artesanos PROMPEX CITE CAMELIDOS HVCA
T2	Organizar y capacitar a los artesanos por línea productiva.	Desarrollar talleres y programas de asistencia técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inicios del 2006 se inicia capacitación.</li> <li>• A mediados del 2006 se han determinado las necesidades de capacitación.</li> <li>• A mediados del 2010, el 80% de los empresarios y productores han sido capacitados en temas vinculados a la cadena productiva de las artesanías textiles.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PRODUCE Gobiernos locales Gremios profesionales

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

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Desarrollar y registrar la propiedad intelectual de los productores y artesanos textiles.				
<b>Indicador de logro:</b>	Generar conciencia a favor de la protección a la propiedad intelectual.			
<b>Indicador de avance:</b>	El programa estará concluido a mediados del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Concientizar e inducir a los productores y artesanos sobre la importancia de registrar su propiedad intelectual.	Proteger la creatividad del artesano. Darle valor agregado a sus productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa está concluido a mediados del 2007.</li> </ul>	<u>Gremios Empresariales</u> Gobierno Regional Cámara de Comercio
T2	Capacitar a los productores y artesanos en el proceso de registro de la propiedad intelectual ante INDECOPI.	Permitir que productores y artesanos puedan registrar sus creaciones ante INDECOPI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 el número de registros de propiedad industrial y/o intelectual, provenientes de la región Huancavelica se incrementa en un 20%.</li> </ul>	<u>Gremios Empresariales</u> Gobierno Regional INDECOPI
T3	Generar mecanismos que faciliten el registro en el INDECOPI	Contar con instrumentos facilitadores de registro de la propiedad industrial e intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicio del 2007 los mecanismos se han desarrollado y puestos en marcha.</li> </ul>	Gobierno Regional Gremios Empresariales INDECOPI

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> <del>Desarrollar</del> las capacidades competitivas para asegurar oferta exportable.				
<b>Indicador de logro:</b>	Artesanías textiles han ingresado a dos nuevos mercados.			
<b>Indicador de avance:</b>	Desarrollo de 2 programas de capacitación anuales a partir del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar programas de asistencia técnica especializada por línea productiva.	Mejorar la competitividad de productores y artesanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2010 se cuenta con artesanos y productores con nuevas técnicas y con productos colocados en el mercado internacional.</li> </ul>	<u>CITE CAMELIDOS HVCA</u>
T2	Desarrollar programas de capacitación en control de calidad.	Mejorar la calidad de los productos artesanales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2010 se cuenta con productores y artesanos capacitados.</li> </ul>	<u>CITE CAMELIDOS HVCA.</u>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 4:</b> Instalar centros de desarrollo empresarial de los productores textiles artesanales.				
<b>Indicador de logro:</b>		En el año 2008 se ponen en marcha 10% de los proyectos emitidos desde los centros de desarrollo.		
<b>Indicador de avance:</b>		Proyectos en marcha.		
<b>TAREAS</b>		<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
T1	Obtener financiamiento para la implementación de centros de desarrollo.	Se cuenta con un banco de proyectos. Se cuenta con proyectos ejecutados. Se cuenta con proyectos en ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008 el 10% de los proyectos se encuentran ejecutados.</li> <li>En el 2010 el 50% de los proyectos se encuentran ejecutados.</li> <li>En el 2015 el 100% de los proyectos se encuentran ejecutados.</li> </ul>	CITE CAMELIDOS HVCA Gremio de artesanos Gobierno Regional
T2	Fortalecer las capacidades productivas de los productores organizados.	Mejorar la competitividad del sector textil artesanal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2015 se tiene un centro de desarrollo empresarial en cada provincia debidamente fortalecida con capacidad operativa.</li> </ul>	<u>CITE CAMELIDOS</u> <u>HVCA</u> <u>Asociación de</u> <u>Productores</u> MINCETUR-DIRCETUR

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar</b> y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios de la región en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Participar en ruedas y eventos de promoción comercial internacional para promover la exportación de artesanías.				
<b>Indicador de logro:</b>	Consolidar la presencia de la artesanía regional para promover sus exportaciones.			
<b>Indicador de avance:</b>	Identificar y definir un cronograma de temas internacionales por líneas de productos al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Difundir el cronograma de eventos y ferias.	Permitir a los productores y artesanos tomar una decisión informada respecto al evento a asistir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2005 el cronograma se difunde permanentemente a los interesados.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremios de artesanos
T2	Canalizar recursos para facilitar la asistencia a los eventos comerciales.	Aprovechar las experiencias ganadas por los artesanos en su participación en ferias y eventos internacionales para mejorar su acceso a mercados internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 se gestionan posibles convenios de apoyo con la cooperación técnica.</li> <li>En el 2007 se han generado recursos para apoyar la participación.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> <u>PROMPEX</u> Gremios de artesanos Cooperación técnica
T3	Realizar eventos de capacitación a los artesanos en buenas prácticas comerciales para participar en ferias y eventos internacionales.	Generar las capacidades necesarias para maximizar el aprovechamiento de la participación de los artesanos en ferias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del 2006 se organizan talleres de capacitación.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> <u>PROMPEX</u> Gremios de artesanos Universidad
T4	Diseñar y fortalecer un modulo itinerante como vitrina de exportación y ventas de los artesanos de la región.	Contar con infraestructura movible para facilitar la promoción de la artesanía textil en ferias y eventos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2008 los módulos comienzan a ser exhibidos en las principales ferias internacionales.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremios de artesanos

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar</b> y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios de la región en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Proporcionar a artesanos y productores información sobre las tendencias y acceso al mercado internacional.				
<b>Indicador de logro:</b>	Contar con infraestructura adecuada para acceder a información de mercados.			
<b>Indicador de avance:</b>	Definición de mercados priorizados por líneas de productos a finales del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Implementar un sistema de información comercial de permanente actualización accesible a los artesanos y productores.	Brindar a los productores y artesanos información permanente sobre los mercados a nivel internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 se encuentra operativo y articulado el sistema de información de comercio internacional.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> PROMPEX Gremio de artesanos Universidad CITE CAMELIDOS Cámara de Comercio
T2	Elaborar estudios de mercado y establecer estrategias de exportación.	Conocer las condiciones de acceso y las tendencias de los mercados priorizados como base de una estrategia de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el segundo semestre del 2006, se tienen tres estudios de mercados.</li> <li>Al primer trimestre del 2007 se ha concluido con tres estudios de mercado adicionales.</li> <li>A partir del 2008 se elaboran nuevos estudios y se actualizan los existentes anualmente.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> <u>MINCETUR-DIRCETUR</u> Gremio de artesanos Universidad Cámara
T3	Priorizar mercados según la línea de productos.	Contar con identificación de mercados con mayor potencial para la oferta local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 se han definido los mercados priorizados por sectores.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> <u>MINCETUR-DIRCETUR</u> Gremio de artesanos Universidad Cámara



<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar</b> 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 en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Capacitar a los productores en la normatividad legal vigente para exportar.				
<b>Indicador de logro:</b>		Más del 60% de los artesanos y productores de la región han sido atendidos por el centro de asesoramiento legal.		
<b>Indicador de avance:</b>		Se pone en marcha el centro de asesoramiento legal.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover la realización de cursos y seminarios de capacitación y difusión de la normatividad aduanera y tributaria vigente.	Los artesanos pueden utilizar los mecanismos legales vigentes a su disposición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer trimestre del 2006 se ofrecen los primeros cursos de capacitación.</li> <li>A fines del 2007 el 50% de los artesanos y productores de la región ha recibido algún curso sobre el marco legal vigente.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> <u>CERX</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos SUNAT ONGs
T2	Contar con un centro de asesoramiento legal.	Se cuenta con un centro de asesoramiento legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer semestre del 2007 la oficina entra en funcionamiento.</li> </ul>	<u>CERX</u> <u>MINCETUR-DIRCETUR</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos SUNAT <u>ONGs</u>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar</b> 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 en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Canalizar fuentes de financiamiento.				
<b>Indicador de logro:</b>		Para el año 2007 se tiene un incremento del 30% de empresas formalizadas con acceso al crédito financiero.		
<b>Indicador de avance:</b>		Duplicar el número de empresas formalizadas al año 2006 respecto del 2005.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Difundir las líneas de crédito existentes en el sistema financiero nacional.	Informar a los artesanos de las líneas de financiamiento disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En diciembre del 2005, cartilla de información elaborada.</li> <li>En junio del 2006 cartilla difundida.</li> </ul>	<u>MINCETUR-DIRCETUR</u> <u>CITE Camélidos</u> <u>Proyecto PRA</u> <u>COFIDE</u> <u>Sistema financiero</u>
T2	Formular e implementar programas de capacitación sobre acceso al crédito.	Promover un mayor acceso al crédito por parte de los productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el segundo trimestre del 2006, se contará con empresarios capacitados en acceso al mercado financiero.</li> </ul>	<u>CERX</u> <u>MINCETUR-DIRCETUR</u> <u>COFIDE</u> <u>Sistema financiero</u>
T3	Brindar capacitación y asesoramiento técnico para la formulación de planes de negocios atractivos.	Permitir el acceso al crédito por parte de los productores y artesanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En diciembre del 2005, capacitaciones realizadas mensualmente.</li> <li>En junio del 2006, artesanos elaboran propio plan de negocio.</li> <li>A partir del 2007 hay un aumento permanente del número de artesanos con acceso al crédito.</li> </ul>	<u>CERX</u> <u>MINCETUR-DIRCETUR</u> <u>COFIDE</u> <u>Sistema financiero</u>





