

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA

SEGUNDA ESPECIALIDAD DESARROLLO ECONOMICO LOCAL



TESIS

PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL HUANCANE 2009

PRESENTADO POR:

LOYDA PACOMPIA PILCO

PARA OPTAR EL TITULO DE

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

PUNO - PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA

SEGUNDA ESPECIALIDAD DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

TESIS

PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL HUANCANE 2009

PRESENTADO POR:

LOYDA PACOMPIA PILCO

PARA OPTAR EL TITULO DE:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

APROBADO POR:



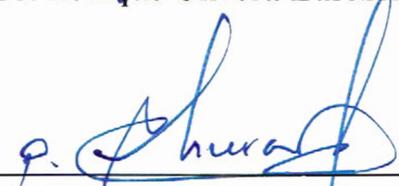
PRESIDENTE:


M. Sc. Solorzano Pinaya Isidro

PRIMER MIEMBRO:


Dr. Benique Olivera Eusebio

SEGUNDO MIEMBRO:


M.Sc. Coila Calsin Julian

PUNO - PERÚ

2009

DEDICATORIA

A mis padres Carlos y Eulogia; hermanos Jonatan, Liz, Ismael por su apoyo incondicional, que permitieron mi formación profesional.

Loyda Pacompia Pilco

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a la **ONG CARE PERU**, por el apoyo y facilidades otorgadas a nivel laboral y personal para el inicio y termino satisfactorio de esta segunda especialización.

Nuestro agradecimiento profundo a los docentes del curso de la Segunda Especialización en Desarrollo Económico Local, por haber compartido sus sabias enseñanzas, a los organizadores y a la Facultad de Economía de la Universidad Nacional del Altiplano Puno por la gestión desarrollada y la calidad del proceso.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional.

INDICE

| | Pág. |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | 3 |
| INTRODUCCION | 6 |
| CAPITULO I | |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA | 7 |
| 1.2. OBJETIVO GENERAL..... | 10 |
| CAPITULO II | |
| 2.1.1 MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1.2 DESARROLLO | 11 |
| 2.1.3 DESARROLLO LOCAL | 12 |
| 2.1.4 DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL | 13 |
| 2.1.5 PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO | 14 |
| 2.1.6 PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO | 15 |
| 2.1.7 MARCO LEGAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL..... | 16 |
| 2.1.8 COMPETITIVIDAD TERRITORIAL | 18 |
| 2.1.9 CAPITAL SOCIAL | 20 |
| CAPITULO III | |
| 3.1. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN | 22 |
| 3.2. MOMENTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN..... | 23 |
| A. Establecimiento de Prioridades | 24 |
| B. Presentación de la metodología autoridades y funcionario:..... | 25 |
| C. Análisis de resultados..... | 25 |
| D. Determinación de sectores productivos dinámicos..... | 26 |
| E. Definición de sector estratégico en el distrito de Huancané | 28 |
| F. Selección del Producto Estrella..... | 29 |

| | |
|---|-----------|
| G. Flujo de comercialización | 31 |
| H. Análisis externo de Huancané..... | 32 |
| I. El reto competitivo del distrito de Huancané..... | 33 |
| J. La vocación productiva distrital..... | 33 |
| K. Perfil social actual del distrito..... | 34 |
| CONCLUSIONES..... | 36 |
| ANEXOS | 38 |
| L. PLAN DE NEGOCIOS DE ENGORDE TECNICO Y COMERCIALIZACION DE GANADO VACUNO PARA CARNE, LOS PRODUCTORES PECUARIOS DE HUANCANÉ 2009 | 39 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1: Actividades Económicas Principales de Pobladores del Distrito de Huancané | 27 |
| Tabla 2: Definición de Sector Estratégico en el Distrito de Huancané | 28 |
| Tabla 3: Diagnóstico de actores públicos y privados en el distrito de Huancané | 29 |
| Tabla 4: Selección de Producto Estrella..... | 30 |
| Tabla 5: Selección de Productos | 30 |
| Tabla 6: Análisis interno de Huancané..... | 31 |
| Tabla 7: Complementariedad Territorial | 32 |
| Tabla 8: Consumo Percapita Anualizado | 54 |
| Tabla 9: Consumo Per Cápita de Carnes por Especie Año 2,002 | 54 |
| Tabla 10: Proyección de Consumo de Carnes en TM en los Principales Mercados Extra regionales..... | 56 |
| Tabla 11: Número de Familias | 66 |
| Tabla 12: Porcentaje de Razas de Ganado | 66 |
| Tabla 13: Asistencia Productiva..... | 67 |
| Tabla 14: Demanda de Ganado Vacuno en Pie Según Segmento de Mercado | 83 |
| Tabla 15: Gasto de Inversión, equipamiento de oficina | 91 |
| Tabla 16: Propuesta Económica | 91 |
| Tabla 17: Requerimiento Mínimo para Asistencia Técnica para engorde de ganado vacuno | 92 |
| Tabla 18: Plan de Acción de Producción y Operación..... | 95 |
| Tabla 19: Inversión fija y Capital de trabajo | 95 |
| Tabla 20: Estado de Ganancias y pérdidas | 96 |
| Tabla 21: Flujo de Caja | 97 |
| Tabla 22. Ingresos Netos que Reciben los Ganaderos | 98 |
| Tabla 23. Calculo de pago, Precio diferido | 98 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | Pág. |
|---|------|
| Ilustración 1. Factores básicos de la Competitividad | 18 |
| Ilustración 2: Proyección de Beneficio de Ganado Vacuno en Camales de Lima | 57 |
| Ilustración 3: Proyección de la Población de Lima Metropolitana (Habitantes) | 58 |
| Ilustración 4: Proyección Demanda de Carne Vacuno en Lima Metropolitana (TM) | 59 |
| Ilustración 5: Proyección de Consumo Per Cápita en Lima Metropolitana (Kg/Persona/Año) | 60 |
| Ilustración 6: Proyección de beneficio de ganado vacuno en camales de Arequipa (Cabezas) | 80 |
| Ilustración 7: Proyección de la población de la ciudad de Arequipa | 81 |
| Ilustración 8: Proyección Demanda Carne de Vacuno en la Ciudad de Arequipa TM | 81 |
| Ilustración 9: Proyección consumo per cápita de carne en Arequipa..... | 81 |

PRESENTACION

En el marco de la ley de municipalidades, los gobiernos locales tienen legitimidad para implementar la promoción de desarrollo económico local, así como la autoridad para convocar a los ciudadanos a los diversos espacios de concertación, facilitando el desempeño de los actores económicos a través de la promoción económica.

Para ello planificar es el ejercicio de pensar, rescatar y articular el pasado, para entender el presente y proyectarnos al futuro; en ése propósito, se ha decidido abordar un tema trascendente para el futuro de Huancané, cual es, elaborar el Plan de Desarrollo Económico Local del distrito de Huancané para el mediano plazo (2009 - 2013), con la finalidad de complementar y dar especificidad al Plan de Desarrollo Concertado 2006 - 2015 en el aspecto económico y dotar de un instrumento de gestión y promoción del desarrollo provincial a ésta y futuras gestiones municipales. Uno de los instrumentos necesarios para gestionar la promoción económica local, es el Plan de Desarrollo Económico Local, instrumento orientador para todas las acciones de intervención en promoción de desarrollo económica. En este sentido el proceso participativo que ha caracterizado la elaboración del Plan de Desarrollo Económico Local, garantiza que el documento final del Plan recoja las aspiraciones y expectativas más importantes de quienes conducen o son propietarios de unidades económicas en el campo o de empresas o negocios en la ciudad; así como las alternativas de solución que son las actividades e ideas de proyectos, algunos de los cuales ya cuentan con el proyecto para buscar su financiamiento en el presente año y que están dirigidos al desarrollo de capacidades para incorporar valor agregado a productos representativos de la zona la carne de vacuno, porcino, ovino, producción de trucha, cuyes como potencial, quinua, para mejorar sus condiciones de comercialización, eliminando intermediarios innecesarios.

Un propósito fundamental de este plan, es, que involucre y compromete a los actores que realizan los procesos económicos, en cuanto al análisis de la situación y la identificación de alternativas o líneas directrices, con el objeto de promover el sentido de pertenencia. Consideramos importante señalar que instrumentos como Plan de Económico Local, y los que aludimos anteriormente, dejan establecidas las mejores condiciones para promover desde la Municipalidad, en concordancia con los actores directamente involucrados, el desarrollo de Huancané.

Este proceso fue producto del desarrollo de talleres participativos y de la sistematización de los mismos, donde, se analizaron los problemas, identificaron principales ejes de desarrollo y determinaron propósitos de las cadenas; del mismo modo se vertieron todas las propuestas posibles que deben convertirse en proyectos y sus planes de negocio para lograr el desarrollo económico y mejores condiciones de vida de la población de Huancané.

RESUMEN

Hoy en día el flagelo principal de las localidades desconcentradas del centralismo capital es la pobreza, debido a factores como bajos niveles educativos, débil acceso a servicios de salud, baja competitividad de los territorios, débil articulación de actores, falta de una visión de desarrollo comunitaria, incipiente incorporación al proceso de desarrollo nacional; todos estos factores confluyen en detrimento del desarrollo local, al cual la provincia de Huancané no escapa.

Esta provincia se encuentra ubicada en el noreste de la Región Puno, cuenta con una población total de 74,542 habitantes y como distrito tiene 23,607 habitantes (INEI, 2005); conformada por 7 distritos de una extensión de 259,727.25 Ha, con una altitud que varía entre los 3,825 a 4,250 m.s.n.m.

Considerando la PEA provincial (30 546 habitantes), el 94.13% se encuentra ocupada y sólo un 5.87% desocupada. Estas cifras resultan ser alentadoras para la Provincia, ya que estaría ofreciendo diversas oportunidades para dedicarse a alguna actividad, que como es notorio la actividad agropecuaria es una de las que tiene ocupada a la población. Sin embargo, hay que advertir que, los porcentajes señalados esconden la baja calidad y los bajos ingresos de los ocupados.

Las 194 provincias a nivel nacional fueron clasificadas en 5 estratos, definidos en función del Índice de Pobreza. En este sentido la provincia con ranking 1 es la más pobre a nivel nacional y la provincia con ranking 194 es la menos pobre. La provincia de Huancané ocupa el 106 avo lugar, clasificándose como una provincia “pobre”; es decir, se encuentra en el intermedio de la clasificación de los 5 estratos en referencia. La base productiva está conformada por la actividad agropecuaria (autoconsumo y comercialización). Los principales productos comercializados son carnes, ganado vacuno engordado, trucha, queso, papa, quinua, haba, artesanía, servicios, entre los principales. Sin embargo, aún la rentabilidad es baja, debido a: la

baja productividad, altos costos de producción, términos de intercambio, débil organización de productores, limitada generación de valor agregado en productos, escaso mejoramiento de infraestructura productiva y desarrollo de productos financieros adecuados al negocio rural.

Según el Censo Agropecuario 1994, la Provincia de Huancané cuenta con 20,786 Unidades Agropecuarias, las mismas que dispone en conjunto una superficie de 259,727.25 hectáreas, distribuidas en 204,062 parcelas. Según el Censo Agropecuario de 1994, considerando los principales cultivos transitorios como papa, avena forrajera, quinua, habas, entre otros, en promedio en cada uno de los referidos cultivos, la superficie cultivada por productor no sobrepasa la hectárea. Esto demuestra el gran problema del minifundismo que aún prevalece en la provincia, lo que contribuye a los bajísimos ingresos agrícolas que se obtienen en la provincia.

El distrito de Huancané se constituye en uno de los centros importantes de engorde de ganado vacuno y que articulan directamente a los mercados de Lima y Arequipa.

Respecto al turismo, se carece de servicios e infraestructura especializada, los pocos hoteles y restaurantes son deficientes.

Para la identificación de cadenas productivas con potencial competitivo se ha analizado tres factores:

- La competitividad, medida a través de la generación de utilidades, la estandarización de la oferta y el mercado actual y potencial.
- La capitalización, considerando el grado de inversión local de los actores económicos, la reinversión que se realiza dentro de la misma cadena productiva y el consumo local de insumos, materias primas, materiales y accesorios.
- Red social, dentro de este factor se ha analizado el nivel de concertación y toma de decisiones entre actores público y privados, los logros a corto plazo para los grupos de

interés común y la innovación social a través de los nuevos roles que asumen los actores involucrados.

- Las cadenas priorizadas han sido:
- Cadena productiva de vacunos para carne
- Cebada forrajera y grano
- Cadena productiva de Trucha
- Cadena productiva de Porcinos
- Cadena productiva de Quinoa
- Cadena productiva de Haba
- Cadena productiva de Cuyes

INTRODUCCION

El documento constituye el resultado de un esfuerzo concertado entre los principales actores de desarrollo económico del distrito de Huancané, cuyo resultado es un instrumento de gestión que, en primera instancia, oriente el trabajo municipal y de los demás actores de este territorio para hacer realidad su visión de desarrollo. Merece aclarar que inicialmente fue liderado por el equipo técnico del Grupo de Huancané del Curso de segunda especialización en desarrollo económico local, posteriormente fue asumido como suyo el comité CGA Huancané, resultando el trabajo propio de los actores de Huancané.

Todo este trabajo ha demandado el esfuerzo colaborativo de los agentes económicos locales y las autoridades municipales para enriquecer significativamente el proceso de planificación concertada que se viene desarrollando en el distrito de Huancané desde hace buen tiempo. El Plan de Desarrollo Económico Local de Huancané 2009 - 2013, establece las actividades productivas que se deben impulsar en el distrito con el fin de dinamizar la economía y generar las condiciones para que se creen más puestos de trabajo decente y/o ocupación laboral productiva, se impulsen procesos de producción en el distrito y se fomente la competitividad entre los diferentes actores de la agricultura, ganadería y demás actividades económicas del distrito.

El presente documento comprende de 5 capítulos, los cuales son:

Capítulo 1: Planteamiento del problema y formulación de objetivos,

Capítulo 2: Marco Teórico,

Capítulo 3: Metodología de Formulación del Plan y,

Conclusiones y Anexos respectivamente.

El presente Plan queda a disposición de las autoridades, agentes económicos y comunidad en general para su perfeccionamiento y utilización racional en beneficio del distrito de Huancané.

CAPITULO I

1.1. Planteamiento de la Problemática

En los últimos años, la economía peruana ha emprendido un ciclo de recuperación, expresada en cifras de crecimiento positivas, impulsado por las exportaciones y el consumo interno (Loayza, 2012) Este crecimiento, no obstante, no está generando un incremento del bienestar en amplios segmentos de la población, especialmente de aquellos ubicados en las zonas rurales y pobres. Si bien el crecimiento está basado en la exportación de materias primas producidas en las zonas rurales (minería y pesca principalmente), sin embargo, éstas no comprometen la utilización de mano de obra en forma extensiva (Vásquez & Avila; Florence, 2017) al contrario, sus actividades tienen un fuerte soporte de capital intensivo.

Según los especialistas para que los frutos del crecimiento lleguen a los más pobres y a las zonas rurales, se necesita generar mayor empleo en sus lugares (Gallicchio, 2004). En esta perspectiva, actividades como la ganadería, agricultura y agroindustria han sido identificadas, no sólo como generadoras de empleo y que requieren de poca inversión, sino que también, están ubicadas en las zonas de interior del país (Delgado, 2013).

Huancané es una de las 13 provincias del departamento de Puno ha sido creada según decreto 21-VI-1825, ubicada a una altitud de 3841 de altitud, con una superficie de 2805.85 Km² y 91 579 habitantes, cuya Población económicamente activa es de 2.9 en el sector urbano y el 13.5% en el sector rural es por ello que es necesario plantear estrategias de que ayude a desarrollar indicativas productivas en el sector rural. Del total de la

población, el 74.5% de la población total del distrito de Huancané está en el área rural, mientras que la población urbana representa sólo el 25.5%. En consecuencia, la no atención al sector rural vía inversiones públicas o privadas, estaría explicando la emigración de la población del campo hacia otros lugares y ciudades de la región costa del país. (IICA, 2010)

En este sentido el problema central, radica en el bajo nivel de ingresos económicos y ocupación laboral que alcanza en el área rural un 74%, lo que representa una estadística preocupante ya que incide en carencia de recursos para satisfacer las necesidades básicas de la familia, (Quispe, 2009) lo que se traduce a su vez en bajos niveles de seguridad alimentaria y/o calidad de vida, finalmente conlleva a constantes migraciones en busca de oportunidad de trabajo y mejora de las condiciones de vida. (ONU; Comisión Económica para América Latina, 1981)

Una de las causas fundamentales para que las familias tengan bajos ingresos económicos y bajo acceso a fuentes de ocupación laboral, se origina en la baja productividad que presentan sus actividades económicas, (CLACSO, 2016), debido al restringido acceso a recursos productivos, la escasa capacidad técnica y empresarial, sumado a la inserción inadecuada a mercados productivos, debido a su débil organización para concentrar la oferta, la poca capacidad de negociación y gestión comercial, la carencia de información para negociar y la poca transparencia en el proceso de transacción comercial, sumados a la escasa oferta de servicios y productos financieros adecuados a las particularidades del negocio rural, (Lira, 2003) (Lira, 2003) todos estos factores constituyen causas del problema central; adicionado a ello se configura una ausencia de visión compartida sobre el DEL, (Boisier, 2001) producto del débil involucramiento de las autoridades locales, desconocimiento de la sociedad civil de los mecanismos de concertación, coordinación y articulación de acciones a favor del empoderamiento de su ciudadanía. (Figuerola,

Pomareda, Sánchez, & Pérez, 1999). En este sentido el presente documento pretende promover y consolidar un proceso participativo y concertado de planificación y gestión del desarrollo económico entre el gobierno local, las empresas, determinadas instituciones públicas y privadas, reforzando el papel desempeñado por la administración municipal, infiriendo en las siguientes interrogantes:

Problema General

Es posible mejorar el nivel de competitividad territorial, a través de una adecuada orientación estratégica basada en el desarrollo y fortalecimiento de cadenas productivas orientadas a mercados más rentables, generando una red de aliados públicos y privados.

Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los subsectores económicos rentables y con potencial de mercado, que contribuyen a mejorar los ingresos económicos y mayor ocupación laboral.?
- ¿Como elevar la sostenibilidad, estandarización y calidad de la oferta de productos y servicios de Huancané; con el fin de mejorar la calidad de vida de la población?
- ¿Es posible desarrollar mercados competitivos, fortaleciendo capacidad de gestión de negocios con visión empresarial; con el fin de que los productores obtengan mejores precios y gozar de mayores márgenes de utilidad por el negocio rural empresarial?
- ¿Cuáles son los niveles de cooperación y asociación como herramientas que disponen las instituciones locales para el desarrollo del distrito, estableciendo una mapa de actores económicos?
- ¿En qué medida el Plan de Desarrollo Económico Local constituye una fuente promotora de empleo importante para las familias del distrito de Huancané?
- En relación a las instituciones locales, ¿poseen éstas suficientes capacidades de cooperación y asociativismo para aprovechar las oportunidades concernientes al principal sector productivo?

1.2. Objetivo General

Mejorar la competitividad territorial, a través de una adecuada orientación estratégica basada en el desarrollo y fortalecimiento de cadenas productivas orientadas a mercados más rentables, generando una red de aliados públicos y privados.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar y desarrollar los subsectores económicos rentables y con potencial de mercado, que contribuyen a mejorar los ingresos económicos y mayor ocupación laboral.
- Buscar la sostenibilidad, estandarización y calidad de la oferta de productos y servicios de Huancané; con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.
- Desarrollar mercados competitivos, fortaleciendo capacidad de gestión de negocios con visión empresarial; con el fin de que los productores obtengan mejores precios y gozar de mayores márgenes de utilidad por el negocio rural empresarial.
- Evaluar los niveles de cooperación y asociación como herramientas que disponen las instituciones locales para el desarrollo del distrito, estableciendo una mapa de actores económicos.
- Elaboración del Plan de Desarrollo Económico Local de Huancané, promoviendo un modelo de gestión participativa y orientada a buscar la competitividad.

CAPITULO II

2.1.1 Marco Teórico

El marco teórico en que se sustenta el desarrollo económico local, proviene de varias vertientes, a manera de un mapa conceptual se presentan las definiciones que se han glosado, con la finalidad de que sirva de referencia, facilite su lectura y comprensión y permita manejar un lenguaje operacional uniforme sobre el tema, entre los actores locales. Estos conceptos son: Desarrollo, desarrollo económico local, competitividad territorial, capital social y para despejar lógicas dudas surgidas durante el proceso, se hace una clara diferenciación entre Plan de Desarrollo Concertado de Largo Plazo y Plan de Desarrollo Económico Local. Adicionalmente, se incorporan dos aspectos concurrentes con el desarrollo económico local como concepto y como proceso social, que no pueden estar ausentes: los sistemas de apoyo y el rol de autoridades institucionales en el desarrollo económico local.

2.1.2 Desarrollo

Hablar de desarrollo, implica contextualizarlo y definirlo desde su concepción particular, es un desafío por lo diverso, lo complejo y lo variado de su concepción dado el entorno donde se utiliza o lo que se busque y espere, es por tanto un concepto polisémico y descansa fundamentalmente en garantizar el crecimiento económico, a una noción plural cuyo eje reside en el ejercicio de derechos y en el bienestar (CLACSO, 2016) sin embargo subyace a su vez una concepción de desarrollo que considera a este, como “un proceso esencialmente lineal, una forma de progreso logrado por medio de la acumulación material, (Gudynas, 2011), cada territorio apreciara de manera diferenciada su concepción, generalmente en función de sus

necesidades percibidas y de la noción de progreso que hayan aprendido en su proceso generacional, por ejemplo, los análisis de la CEPAL sobre el desarrollo económico y social han señalado que las economías latinoamericanas y caribeñas históricamente se han caracterizado por la presencia de una marcada heterogeneidad estructural.(Barcenas, 2016) lo que genera niveles elevados de desigualdad y ellos a su vez tienen un impacto en los procesos de integración social, ya que generan experiencias de vida y expectativas sociales divergentes (CEPAL, 2016).

2.1.3 Desarrollo local

Es un proceso concertado de construcción de capacidades y derechos ciudadanos en ámbitos territoriales y político-administrativos del nivel local (municipios = territorio) que deben constituirse en unidades de planificación, de diseño de estrategias y proyectos de desarrollo con base a los recursos, necesidades e iniciativas locales (Demuca, 2009).

Desde los últimos años de la década del 80 y más propiamente del inicio de los noventa, el desarrollo exige una perspectiva más integral, donde se valora principalmente al ser humano. El desarrollo sostenía el PNUD en 1990 es fundamentalmente un proceso de ampliación de oportunidades del ser humano y que la verdadera riqueza de una localidad es su gente. El desarrollo tiene dos aspectos: la formación de capacidades acceso a la información, al conocimiento, a recursos necesarios para lograr un nivel de vida y bienestar decentes- y el uso que la gente hace de dichas capacidades adquiridas -para la producción, para proveerse de recursos, para las actividades culturales, sociales, políticas y para el descanso y retiro oportuno y decoroso.

Doce años después, el mismo PNUD, considera que el desarrollo se verifica básicamente en las siguientes cuatro dimensiones:

- Si se disfruta una vida prolongada y saludable,
- Si se tiene acceso al conocimiento,

- Si está al alcance los recursos necesarios para lograr una vida decente, y
- Si se es libre y se vive en democracia.(Alfaro & Costamagna, 2015)

Ahora bien, según esta concepción de desarrollo, los aspectos vinculados a la dimensión económica en general, a pesar de aparecer como una más de las aspiraciones y oportunidades que la gente desea tener, es ciertamente la más importante, (Guatemala, 2008), porque si el conocimiento y las capacidades adquiridas no son utilizados para resolver sus necesidades básicas y de empleo e ingresos, no se resolverán los problemas de pobreza y exclusión ni se cerrarán las brechas que caracterizan nuestra realidad actual.(Barcenás, 2016). Por lo tanto, si el objetivo central del desarrollo es el ser humano, es necesario crear las condiciones para que éste, tenga oportunidad de acceder al conocimiento y a contar con las capacidades necesarias que le permitan generar sus propios ingresos;(Gtz, PDRS, 2008) dejando de ser sujeto de ayuda humanitaria y/o el asistencialismo.

2.1.4 Desarrollo económico local

El desarrollo económico local, es un proceso de crecimiento y cambio estructural (Inwent, 2006) que, mediante la utilización del potencial del desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o de una región, (Aghón & Cortés, 2001), cuando la comunidad es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endógeno, se trata de pensar localmente y actuar en forma global, (Alburquerque, 2004), lo cual demanda diseñar una estrategia de desarrollo económico que busque desencadenar sinergia a través de la articulación de los actores económicos, (Marsiglia, 2006), para dinamizar el mercado interno y externo, relacionarse con el estado, la cooperación internacional y la sociedad civil, para lograr objetivos comunes. (Remurpe, 2009) El desarrollo económico local es una nueva forma de mirar y actuar desde lo local (municipal, comunidad y pueblo) empieza a reconocer y

capitalizar sus recursos y capacidades a) Recursos naturales, b) Recursos físicos, c) Recursos financieros, d) recursos Humanos, e) Recursos Sociales.

Hoy más que nunca, las municipalidades rurales son también protagonistas del proceso de descentralización del sector público, (Rojas Medrano, 2013) principalmente en el nivel político y económico, proceso que pese a los diversos problemas y dificultades que enfrenta, viene creando espacios para una nueva gestión municipal con resultados vinculados al desarrollo económico local, (Remurpe, 2009), el mismo que se constituye en una dimensión importante para determinar el territorio como un eje organizador de la vida económica del municipio, fortaleciendo capacidades locales y convirtiendo a sus pobladores en verdaderos protagonistas de su propio cambio y progreso. (Madoery, 2001)

Estos objetivos se podrán cumplir cuando las condiciones territoriales confluyan y para ello se trabaje en la potenciación de lo existente (personas, recursos, empresas, gobiernos, gobernanza, proyecto local), se promueva la atracción de recursos externos al territorio (personas, recursos, empresas), y se gestione el excedente económico que se produce en el territorio (como usamos los recursos generados en el para mejorar la calidad de vida de los habitantes).(Gallicchio, 2004); este proceso generara lógicamente un impacto en la activación de la economía local y con ello el aumento de la productividad, el aumento de ingresos y calidad del empleo.

2.1.5 Plan de Desarrollo Concertado

El Plan de Desarrollo Concertado es el nombre con que el Ministerio de Economía y Finanzas, ha denominado de forma genérica a los Planes Estratégicos de Desarrollo, elaborados de forma participativa en los Gobiernos Locales en los últimos años; (CEPLAN, 2014), estos planes tienen la característica de ser de largo plazo, recoger las visiones de desarrollo de sus provincias y distritos, construidos por la sociedad civil de forma concertada en talleres participativos. En más de una oportunidad se han denominado también Planes

Integrales de Desarrollo Estratégico. Por su propia naturaleza estos planes abarcan o pretenden abarcar las diversas dimensiones del desarrollo, es decir el desarrollo social, cultural, político, económico, ecológico y ético y por lo mismo, no abordan todas las dimensiones de forma específica. (La Contraloría General de la República, 2014), otra característica de estos planes hasta el año 2002, fue que metodológicamente la entrada a la formulación del plan era la identificación y análisis de problemas de la localidad, asumiendo a priori que la solución de los mismos, permitiría alcanzar la visión de desarrollo a la que aspiraba la población. (Bebbington, 2005)

2.1.6 Plan de desarrollo económico

Aborda de forma específica la situación de las personas cuyas capacidades están dedicadas a actividades económicas y a la generación de unidades productivas de bienes o de servicios, de forma individual, familiar, comunal, vecinal o empresarial; en la ciudad o en el medio rural. (Demuca, 2009), en este contexto el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Económico Local (PDEL); se constituyó en un espacio de reflexión y análisis tanto de información de la realidad económica provincial, como de la búsqueda de alternativas para la solución de los problemas más recurrentes que afectan a las actividades económicas;(CIPPEC & UNICEF, 2012), alternativas que se constituirían en los programas, proyectos y actividades. Rol de instituciones y autoridades en el PEDEL Los actores institucionales adquieren un papel protagónico en la promoción del desarrollo económico: se convierten en líderes y en articuladores de las iniciativas de desarrollo productivo, así como en gestores y promotores de mecanismos específicos que apoyen y creen entornos favorables para el desarrollo territorial con equidad.(Marsiglia, 2006) Destacan nítidamente en este rol las autoridades sectoriales con presencia en el territorio y los empresarios ya consolidados. El Gobierno Local, por mandato legal y por su condición de primera autoridad de la jurisdicción, tiene el rol de:

- Crear un entorno favorable con facilidades públicas para la constitución de unidades económicas que generen riqueza.
- Liderar y canalizar las fuerzas sociales en pro de un proyecto común.
- Promover y apoyar la articulación de las instituciones públicas y privadas.
- Fomentar un sistema territorial de infraestructura de apoyo a las actividades económicas locales y de articulación con los mercados externos.

2.1.7 Marco legal del desarrollo económico local

La “ley de bases de la descentralización” señala un objetivo que es de naturaleza económica indicando como parte de sus metas, el desarrollo económico auto sostenido y la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, basándose en su vocación y especialización productiva y la disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país.

Por otro lado la nueva “ley orgánica de las municipalidades y la promoción del desarrollo económico local N° 27972 ” en el artículo IV menciona que los gobiernos locales promuevan el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones; entre los que destaca la atribución exclusiva de las municipalidades provinciales de diseñar el Plan Estratégico de desarrollo económico local sostenible. (Lira, 2003)

Artículo 86 (2.4) menciona que las municipalidades tienen la función de promover en coordinación con el gobierno regional, agresivas políticas orientadas a generar productividad y competitividad en las zonas urbanas y rurales, así como la elaboración de mapas provinciales

sobre potenciales riquezas con el propósito de generar puestos de trabajo y desanimar la migración.(Inwent/GTZ, 2007)

El desarrollo económico local depende esencialmente de la capacidad para introducir innovaciones al interior de las bases productivas y tejido empresarial de un territorio. Tradicionalmente se ha tendido a simplificar esta constatación del funcionamiento de la economía real y se ha reducido el concepto al señalar que el desarrollo económico depende de la inversión de los recursos financieros. (ONU; Comisión Económica para América Latina, 1981), La introducción constante de innovaciones tecnológicas organizativas en la base productiva constituye, como se ha señalado un elemento determinante del incremento de la productividad y competitividad. (Alguacil Gómez, 2005), en realidad es en los niveles microeconómico y meso económico donde se encuentran hoy los principales desafíos de la revolución tecnológica y organizativa. (Albuquerque, 2004)

El desarrollo Económico Local trata de la creación de empleo y puestos de trabajo a nivel local, cuyo principal enfoque es para crear un entorno favorable para los negocios, fomentar la competitividad de las empresas y crear oportunidades para nuevos negocios, tanto para inversiones externas como para empresarios locales. (Albuquerque, Dini, & Pérez, 2008), las pequeñas y medianas empresas tienen una importante contribución en el crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación del empleo de los países de la región de América Latina y Caribe, como consecuencia muchos gobiernos e instituciones privadas ha puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial (Winchester, Gallicchio, & Claeh, 2003)

Las tres barreras para el Desarrollo Económico Local son: a) la baja competitividad, b) Inadecuada interacción entre los agentes locales y c) los inadecuados patrones del destino y aplicaron de las utilidades obtenidas.(OCDE, 2015)

2.1.8 Competitividad territorial

La competitividad territorial es la capacidad efectiva de un territorio (provincia o distrito) para incrementar su producción de manera sostenida con base en la inversión empresarial y en la elevación social de la productividad, como fuentes de generación de riqueza y bienestar con equidad (Ricardo & Hernández, 2010) sin embargo podemos hablar a su vez capacidad de generación de valor agregado que tiene el territorio, es decir la capacidad de innovación como posicionamiento estratégico (Cámara de Comercio de Medellín, 2006), en suma podría asumirse como la capacidad de un territorio para poder soportar la competencia del mercado” pero, ¿se puede decir que es competitivo un territorio que produce por ejemplo materias primas agrícolas muy baratas pero en condiciones sociales deplorables y sin prestar atención a su medio ambiente? (Farrell, Thirion, & Soto, 1999) esto requiere reformular la comprensión de competitividad e involucrar un carácter incluyente que tome en cuenta la retribución adecuada a cada uno de los agentes económicos, buscando el bienestar de la población, garantizando al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial (Aranguren & Kamp, 2014), en palabras más sencillas: se trata de realizar, desempeñar o ejecutar actividades diferentes a las de los competidores, seleccionadas expresamente, que encajen y se refuercen entre sí y den lugar a una combinación única (cadena de valor y círculo virtuoso).(Lozano, 2006).



Ilustración 1. Factores básicos de la Competitividad

En este entender se incluye la productividad como base de la competitividad territorial, la cual se mide por la relación existente entre las salidas y entradas de bienes y servicios, del territorio, a su vez se vincula con un entorno promotor de oportunidades en el mercado de bienes y servicios, inversión en bienes privados alineados a la estrategia productiva.(Guatemala, 2008).

Dimensiones de la competitividad territorial

Existen cuatro dimensiones vinculadas a la competitividad territorial, y que varían en su gestión en cada territorio, y son las siguientes:

- a) **Competitividad Social** Capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales.
- b) **Competitividad Medio Ambiental** Capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento “distintivo” de su territorio, garantizando al mismo tiempo la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.
- c) **Competitividad Económica** Capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos constituya activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales.
- d) **Localización en el Contexto Global** Capacidad de los agentes para situarse con relación a los otros territorios y al mundo exterior en general, con el objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

2.1.9 Capital social

Un factor especial con características muy propias de conformación y funcionamiento, está constituido por el denominado capital social, cuyos orígenes datan de 1916 en un estudio respecto al desempeño de las escuelas locales, indicando que dicho desempeño podía mejorarse a partir de “aquellas sustancias tangibles que cuentan más en la vida diaria de las personas: específicamente buena voluntad, compañerismo, empatía, y el encuentro social entre individuos y familias que construyen una unidad social. *“Si los individuos entran en contacto con sus vecinos, y ellos con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede producir un potencial social suficiente para realizar una mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad”* Hanifan, 1916; citado por (Forni, Siles, & Barreiro, 2004) sin embargo la evolución de las relaciones humanas han ampliado su conceptualización atribuyéndole cualidades instrumentales para el desarrollo, (Bebbington, 2005), ya que comprende a los valores, las normas, las organizaciones, los mecanismos de asociación, que facilitan las relaciones interpersonales y permiten la convivencia social (Vargas Forero, 2002), se construye en base al tipo de relaciones interpersonales que quieren tener los individuos, pueden darse para mejorar el bienestar de las personas, para reducir las incertidumbres y riesgos, para mejorar la información. (Calsina, 2012). Las piedras angulares del capital social son los valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad, la reciprocidad. (Demuca, 2009). A partir de ellas se construyen las redes, las organizaciones y las instituciones que permiten la interacción social y el desarrollo de las sociedades, las cuales generan, además, una serie de efectos colaterales como las identidades o ya información social. Una parte sustantiva del capital social son las instituciones,(Meyer-stamer, 2003) que son necesarias para la utilización de los capitales y las potencialidades. Las instituciones, definidas como las reglas de la interacción humana, se generan para resolver problemas

colectivos materiales, sociales o morales. Por ejemplo: una comunidad campesina, es una institución que sirve para resolver problemas de uso colectivo de recursos naturales, como: tierras, aguas, o pastos naturales; bajo las reglas de la reciprocidad y sostenibilidad, (CEPLAN, 2012), para lo cual tienen una organización basada en la asamblea comunal y en una junta directiva. Por estas razones, las instituciones en particular y el capital social en general, son indispensables para la activación y el uso de las potencialidades.(Madoery, 2001), por eso es bastante conocido que un cuerpo social “saludable” es aquel en el que los individuos mantienen múltiples y variadas relaciones entre sí y comparten simultáneamente valores y sentimientos comunes hacia la sociedad como un todo.(Forni et al., 2004), entendiendo que la codependencia es natural ya que vivimos en sociedad “...pues los individuos no actúan independientemente, los objetivos no son alcanzados independientemente, y los intereses no son completamente egoístas” (Coleman, 301), la creación de capital social se pone en marcha en el momento en que un individuo hace algo por otro confiando en que aquél se comportará de manera recíproca en el futuro, así se establece entre ellos una relación que comprende expectativas y obligaciones, concretamente, una expectativa de reciprocidad por parte de quien hizo el favor, y el establecimiento de una obligación de no quebrantar la confianza por parte de quien lo ha recibido.(Forni et al., 2004). El objetivo de potenciar el capital social de un territorio radica en la generación de redes sociales o “relaciones comunitarias de intercambio recíproco de bienes y servicios.

CAPITULO III

3.1. Metodología de formulación del plan

El desarrollo de nuevos enfoques metodológicos platearon la planificación estratégica, planificación acción y planificación participativa; (Alguacil Gómez, 2005) donde planificar y gestionar se convierten en momentos de un mismo proceso. La propuesta metodológica para el DEL, parte del reconocimiento de que la planificación es un proceso continuo, complejo y de construcción de consensos y voluntades colectivas.(CLACSO, 2016)

La metodología de planificación estratégica tiene implícitos tres procesos que subyacen en las etapas o momentos del proceso de planeamiento, estos procesos son los siguientes:

- El proceso técnico: es una dinámica de trabajo de medición y análisis de la realidad que incluye el diagnóstico, las tendencias, así como los factores externos e internos que condicionan el desarrollo, la identificación de las aspiraciones, sueños de los agentes, así como los procesos que ellos reconocen como determinantes para explicar la realidad del espacio local en el que está interviniendo.
- El proceso participativo: es una dinámica de construcción de espacios de consenso y concertación sobre aspectos estratégicos para el desarrollo, que supone generar corrientes de opinión pública y comunicación local que permitan generar nuevos valores y conocimientos que afirmen la identidad cultural y el ejercicio de deberes y derechos.

- El proceso político: es una dinámica que tiene que ver con el poder local, con el reconocimiento que el líder natural del proceso es la autoridad elegida por voto popular y que en tanto ejercicio de ese poder legítimamente alcanzado, es su competencia y responsabilidad convocar y articular a los actores y agentes del desarrollo, denominación que comprende a organizaciones sociales de base vinculadas a la actividad productiva, iglesia, ONGs, e instituciones públicas involucradas. El proceso político incorpora las iniciativas y procesos que dan paso a la generación de compromisos y alianzas estratégicas que posibilitan el desarrollo.

3.2. Momentos del proceso de planificación

El desarrollo de nuevos enfoques metodológicos plantearon la planificación estratégica, planificación acción y planificación participativa; (Alguacil Gómez, 2005) donde planificar y gestionar se convierten en momentos de un mismo proceso. La propuesta metodológica para el DEL, parte del reconocimiento de que la planificación es un proceso continuo, complejo y de construcción de consensos y voluntades colectivas.(CLACSO, 2016)

La metodología de planificación estratégica tiene implícitos tres procesos que subyacen en las etapas o momentos del proceso de planeamiento, estos procesos son los siguientes:

El proceso técnico: es una dinámica de trabajo de medición y análisis de la realidad que incluye el diagnóstico, las tendencias, así como los factores externos e internos que condicionan el desarrollo, la identificación de las aspiraciones, sueños de los agentes, así como los procesos que ellos reconocen como determinantes para explicar la realidad del espacio local en el que está interviniendo.

El proceso participativo: es una dinámica de construcción de espacios de consenso y concertación sobre aspectos estratégicos para el desarrollo, que supone generar corrientes de opinión pública y comunicación local que permitan generar nuevos valores y conocimientos que afirmen la identidad cultural y el ejercicio de deberes y derechos.

El proceso político: es una dinámica que tiene que ver con el poder local, con el reconocimiento que el líder natural del proceso es la autoridad elegida por voto popular y que en tanto ejercicio de ese poder legítimamente alcanzado, es su competencia y responsabilidad convocar y articular a los actores y agentes del desarrollo, denominación que comprende a organizaciones sociales de base vinculadas a la actividad productiva, iglesia, ONGs, e instituciones públicas involucradas. El proceso político incorpora las iniciativas y procesos que dan paso a la generación de compromisos y alianzas estratégicas que posibilitan el desarrollo.

- i. Preparación y sensibilización; articulación de actores y acopio de información para el diagnóstico,
- ii. Construcción de visiones compartidas y estrategias concertadas por sectores de actividad económica
- iii. Definición de ejes, objetivos, programas y proyectos, compromisos para apoyo en la ejecución y financiamiento de proyectos sinérgicos
- iv. Estrategias de implementación del Plan. El gráfico 2 y el esquema siguiente dan cuenta de la herramienta utilizada para el análisis estratégico y los momentos del Plan.

A. Establecimiento de Prioridades

Se definió como prioridad básica la elaboración de un diagnóstico, análisis, interpretación y selección de la situación económica en el distrito, mediante un proceso participativo basado en un taller con los principales agentes que toman decisiones de las diversas instituciones públicas y privadas, con el fin de identificar su estado actual, sus potenciales y sus tendencias futuras.

Momentos del planeamiento de formulación del Plan de Desarrollo Económico Local de Huancané

Presentación y validación de la metodología: Equipo Grupo de Huancané

Taller y validación de la herramienta del POEL Huancané Grupo Huancané

Liderazgo del proceso de formulación PDEL Huancané.

Redacción y presentación del PDEL Huancané a los principales actores e instancias del ámbito del territorio.

B. Presentación de la metodología autoridades y funcionario:

Contactos y reuniones previas con actores locales.

Talleres y construcción Herramientas

Talleres y plenaria de identificación da proyectos y compromisos paro promover el sector priorizado

Presentación del Plan y Conformación da redes da agentes para su sostenibilidad

Huancané (Red Público privada)

Funcionarios los talleres de DEL

Equipo da cuenta a y funcionarios sobre el proceso de elaboración de Plan de Desarrollo Económico Local Huancané (PDEL)

El área de sub gerencia del desarrollo agropecuario, expone sobre sus alcances y estrategias implementadas a la fecha.

Funcionarios y representantes de actividades económicas, se comprometen a apoyar proyectos priorizados del Plan de Desarrollo Local Huancané

C. Análisis de resultados

Como resultado de este esfuerzo participativo es que se tiene un Plan de Desarrollo Económico Local de Huancané, quedando priorizado como subsector económico que contribuye a mayores ingresos económicos y mayor ocupación laboral a la “Cadena Productiva de Vacunos para Carne” sector que dinamiza la economía de la población principalmente rural. Por otro lado, los actores y autoridades locales tanto de instituciones

públicas y privadas, han sellado públicamente el compromiso de apostar y contribuir en la construcción de la competitividad de los subsectores priorizados, bajo el liderazgo concertador de la Municipalidad de Huancané. Estos resultados se detallan en páginas siguientes (PDEL Municipalidad Provincial de Huancané de Desarrollo Económico Del Distrito de Huancané)

D. Determinación de sectores productivos dinámicos

Se han identificado cuáles son las actividades más relevantes del distrito de Huancané, es decir, aquellos en que basa el sostenimiento de su economía. Del análisis realizado, con participación de los diferentes actores económico - productivos locales, es así que se ha determinado que los sectores más dinámicos a nivel distrital son, en orden prioritario, la ganadería y la agricultura.

Con esta herramienta se ha identificado como es el tejido económico del Distrito de Huancané, en términos de actividades productivas y obtención de ingresos de la población, esta herramienta tuvo como finalidad conocer las actividades más importantes que generen recursos en el territorio e identificó su potencialidad de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano, es por ello que se puede mencionar que la ganadería y la agricultura son las actividades que mayormente ocupan a la población, generando el mayor ingreso a las familias. Sin embargo, ambos sectores tienen una baja capacidad para competir en el mercado y un limitado potencial de transformación.

Para efectuar la identificación de los sectores más dinámicos del Distrito se tomaron en cuenta número de familias que participan en dicha actividad principalmente en el distrito de Huancané.

Tabla 1: Actividades Económicas Principales de Pobladores del Distrito de Huancané

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

| | | | |
|--|------|------------------|--------------------|
| Pecuario | | | |
| Engorde y comercialización de Vacunos | 4000 | Juliaca | Arequipa, |
| Producción y comercialización de Ovinos | 6000 | | Millarada, |
| Crianza y comercialización de Porcinos | 3000 | | Huancané |
| Crianza y comercialización de animales menores (cuyes y gallinas) | 1500 | Juliaca | Juliaca |
| Crianza de vacunos de leche y comercialización de leche y quesos artesanales | 1000 | | Huancane |
| Crianza de trucha en jaula | 40 | | Juliaca |
| Pesca artesanal | 400 | | Huancane |
| Agrícola | | | |
| Producción de papa, y transformación de chuño | 1000 | Juliaca | Juliaca |
| Producción de cereales, cebada, habas, grano | | | Huancane |
| Producción de cultivos andinos, quinua | 8000 | Juliaca | Huancane |
| Tubérculos menores izaño, oca y Olluco | 3000 | | Juliaca |
| Producción de avena forrajera | 100 | Juliaca | Huancane |
| Producción de alfalfa verde | 30 | Juliaca | Huancane y Juliaca |
| Comercio | | | |
| Comercio ambulatorio informal | 2000 | Frontera Bolivia | Huancané |
| Comercio ilegal, informal (contrabando) | 150 | | Huancané |
| Servicios (empleados públicos y privados) | 400 | | |
| Actividad industrial (molinos, panaderías, leña) | 50 | | Huancane |
| Artesanía | | | |
| Empleos eventuales (minería, construcción música) | 50 | Juliaca | Huancane |
| construcción, música) | 2000 | | Juliaca |

Con esta herramienta se ha identificado como es el tejido económico del Distrito de Huancané, en términos de actividades productivas y obtención de ingresos de la población, esta herramienta tuvo como finalidad conocer las actividades más importantes que generen recursos en el territorio e identificó su potencialidad de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano, es por ello que se puede mencionar que la

ganadería y la agricultura son las actividades que mayormente ocupan a la población, generando el mayor ingreso a las familias. Sin embargo, ambos sectores tienen una baja capacidad para competir en el mercado y un limitado potencial de transformación.

Para efectuar la identificación de los sectores más dinámicos del Distrito se tomaron en cuenta número de familias que participan en dicha actividad principalmente en el distrito de Huancané.

E. Definición de sector estratégico en el distrito de Huancané

Con esta herramienta se realizó el análisis de las actividades económicas que se realizan en el distrito de Huancané para hacer una selección de los sectores económicos claves, la herramienta tuvo como finalidad seleccionar dos o tres sectores importantes que dinamizan la economía del distrito de Huancané; así lo podemos observar los resultados obtenidos en el siguiente cuadro;

Tabla 2: Definición de Sector Estratégico en el Distrito de Huancané

| Sector Estratégico | Argumento de selección | Cambios necesarios |
|---|--|---|
| Pecuaria Producción de vacunos, ovinos y porcinos | Mayor ingreso económico Mercado Política de desarrollo Piso forrajero Conocimiento en producción de vacunos | Fortalecimiento de capacidades, tecnificación de la producción Promoción de producto Financiamiento Siete de riego Infraestructura productiva Uso de plaza pecuaria |
| Agrícola Quinua (cañihua, haba, cebada) | Mercado (valor agregado) Valor nutritivo Política de desarrollo disponible y más adecuado | Fortalecimiento de capacidades Promoción con cadenas productivas Especialización Tecnificación |
| Otros Productos de trucha, cuyes | | |

Fuente: Taller Participativo. Octubre 2008

En el distrito de Huancané existe instituciones estatales y no estatales, de éstas las que trabajan en el sector agropecuario son 12, de los mismos se caracterizan que no hay un trabajo adecuado con la municipalidad Distrital de Huancané, es por ello que se diseñó la

presente herramienta donde se identificó a los actores públicos y privados que están involucrados en el proceso de Desarrollo Económico Local en el distrito de Huancané y se determinó las relaciones y SOS campos donde hay sinergia y cooperación.

Tabla 3: Diagnóstico de actores públicos y privados en el distrito de Huancané

| ACTORES | |
|-------------------------------|-----------------------|
| Municipalidad Huancané | + |
| - MINAG | ++ |
| - CARE PERU | +++ |
| - Instituto Tecnológico | No tiene intervención |
| - Pronamachs | +++ |
| - Caritas | T |
| - Senasa | ++ |
| - Inrena | No tiene intervención |
| - AIR | ++ |
| - Juntos | No tiene intervención |
| - Red Rural | ++ |
| - Organización de productores | No tiene intervención |

Teóricamente, el producto estrella es el que más se produce y más se vende en determinado sector productivo. Para realizar la identificación del producto estrella del distrito de Huancané, se ha considerado la importancia y rentabilidad de los productos locales, su potencial de mercado y su capacidad para competir, así mismo podemos observar en el cuadro 3 la definición y selección de los sectores estrategias que dinamizan la economía en el distrito de Huancané.

F. Selección del Producto Estrella

En el sector Pecuario, el producto estrella del Distrito es el ganado vacuno para carne (engorde de ganado vacuno), por su alta demanda, tanto en el mercado regional como nacional, inclusive. El vacuno de Puno es uno de los productos ganaderos de más alta calidad a nivel regional, siendo bien cotizado en los mercados de Lima y Arequipa.

Tabla 4: Selección de Producto Estrella

| PRODUCTO | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | TOTALES | | |
|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|----|---|
| | SI | NO | SI | NO | |
| PECUARIA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vacunos de carne | X | | X | | X | | X | | X | | | X | | 5 | 0 |
| Ovinos de carne | X | | | X | X | | X | | X | | | X | | 4 | H |
| Porcinos | X | | | X | X | | X | | | X | X | | | 3 | 2 |
| AGRÍCOLA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Quinoa | X | | | X | X | | X | | | X | | X | | 3 | 2 |
| Cebada Grano | X | | | X | | X | | X | | X | | X | | 4 | 1 |
| Habas | X | | | X | | X | X | | | X | | X | | 3 | 2 |
| Tarwi | | X | | | X | | X | X | | X | | X | | 1 | 4 |
| OTROS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trucha | X | | | X | X | | X | | X | | | X | | 4 | 1 |
| Cuyes | X | | | X | | X | X | | | X | | X | | 2 | 3 |

Fuente: Taller Participativo, Octubre 2008

Preguntas:

¿Existe y una necesidad que satisfacer en su localidad?

¿Existe un mercado para este producto?

¿Hay una demanda insatisfecha?

¿Quieren realizar este proyecto?

¿Es posible producir este producto en Huancané?

Producto Seleccionado

En orden de prioridad se ha seleccionado los siguientes productos agrícolas y pecuarios:

Tabla 5: Selección de Productos

| Productos Seleccionados |
|----------------------------------|
| • Producción de vacunos de carne |
| • Producción de ovinos |
| • Producción de grano cebada |
| • Producción de trucha |
| • Producción de porcinos |
| • Producción de quinua |
| • Producción de habas |
| • Producción de cuyes |
| • Producción de tarwi |

El producto seleccionado es producción de vacunos de carne, seguidamente crianza de ovinos, cebada principalmente.

G. Flujo de comercialización

El flujo de comercialización de ganado vacuno en el distrito de Huancané, tiene como mercados de acopio las plazas feriales de Huancané y Vilque chico, y la comercialización es directamente en los mercados de Arequipa y Lima.

Canal de comercialización (con proyecto)

Plaza de ganado de Taraco

Plaza de ganado de Vilque chico

Plaza de ganado de Chupa

Plaza de ganado de Huancané

Tabla 6: Análisis interno de Huancané

| Fortalezas: | Oportunidades: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Se cuenta con los canales de comercialización bien afirmados en los mercados de Lima y Arequipa, •Existencia de Instituciones públicos y privadas que trabajan en la cadena comercial de vacunos de carne y leche. •Existencia de ganado con características de carne de raza Brown Swiss. •Existencia de pasturas suficientes para la alimentación del ganado vacuno. •Experiencia de los pobladores en el manejo de vacuno de carne. •Coordinación estrecha con el SENASA para garantizar un programa de sanidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Como Existe una gran demanda insatisfecha para carne de vacuno de buen acabado en los mercados de Lima y Arequipa. • Existe interés por trabajar por parte de empresas privadas así corno, camales de Lima, Camales de Arequipa, Empresas de venta de insumos. • Existe el deseo de trabajar coordinadamente entre las instituciones locales dedicadas al sector pecuario. |

Debilidades

Las Amenazas:

- Desconfianza entre productores de la zona.
- Poco involucramiento de parte de los varones en el manejo de vacunos en comparación con la participación de la mujer en el manejo de vacuno de carne.
- Coordinación escasa entre instituciones estatales y no estatales.
- Existe un clima inestable, propensos a sufrir sequías, inundaciones, heladas.
- El comercio mediante la carretera de la interoceánica pueda que ingrese

H. Análisis externo de Huancané

Complementariedad territorial

El distrito de Huancané está limitado con los distritos de Taraco, Huatasani, Vilquechico, estos distritos cuentan con las mismas características económicas incluso sociales es por ello que en el siguiente cuadro se puede observar la complementariedad territorial, para determinar acciones conjuntas con otros territorios que favorezcan la competitividad de la economía del Distrito de Huancané.

Tabla 7: Complementariedad Territorial

| Acción conjunta de complementariedad | Resultados esperados | Rol del sector privado y Gob. locales |
|---|---|---|
| Producción Y Comercialización De Vacunos | Posicionar a Huancané como centro importante de producción de ganado vacunos mayores ingresos y ocupación laboral | Productivo: CARE Perú, MUN Huancané, Agencia agraria Comercial: Senasa, CARE, FRILISAC, Camal metropolitano Arequipa. Infraestructura: Pronamachs, cobertizos, Municipalidad Huancané (pastos y cobertizos), ATDR (riego municipios distritales) (Vilquechico, Taraco, Huatasani, Inchupalla) |
| Producción De Cuyes | Introducir como alternativa de desarrollo económico potencial familias pobres | Tecnología productiva: IST He, MP Huancané, Piloto, PROCUY, INIEA, INIA PUNO Comercialización: SENASA; EMPRESA AQP |
| Producción De Quinua | Generar capacidad de oferta y negociación | Ag. Agraria, (cadena productiva de quinua), Senasa (certificación), Gob. locales |
| Camal de centro de beneficio | Producir carne de buena calidad inocuo para el mercado local, regional | MP Huancané, SENASA, empresas privadas, transformación, Gob. locales, regional |
| Infraestructura vial | Dinamizar la articulación de distritos en comercio de productos y agrícolas | Gob. regional, Provias, Municipalidad de Huancané, Vilquechico, Rosaspata, Huatasani, Inchupalla, Ministerio de transportes |

Fuente: Taller Participativo. Octubre 2008

I. El reto competitivo del distrito de Huancané

El análisis realizado, desde una perspectiva estratégica, ha permitido determinar que los sectores que poseen las mayores posibilidades de crecimiento y expansión, de acuerdo con sus ventajas comparativas y potencialidades, son la ganadería en el sector de ganado vacuno de carne cuyo mercado son los camales de Lima y Arequipa.

La visión de futuro del distrito

Desde la perspectiva del futuro esperado en los sectores dinámicos, el distrito puede construir una nueva visión, orientadora de las estrategias y acciones del desarrollo económico local, que comprometa a los agentes productivos a realizar un trabajo coordinado con el Gobierno Local y las demás instancias públicas y privadas.

Visión de futuro al 2015:

Huancané el 2015 es el principal centro de producción tecnificada y motor de exportación de carne de vacuno orgánica del sur del país, orientado al mercado nacional e internacional.

J. La vocación productiva distrital

El estudio sobre el “Diagnóstico de la vocación productiva del distrito de Huancané”, revela aspectos de vital importancia para el desarrollo de la economía local, en un contexto de globalización e interdependencia entre los espacios locales, regionales y nacionales, así como su conexión con los mercados externos. De las conclusiones del Estudio, se puede establecer que la vocación productiva del distrito tiene una estrecha relación con los sistemas productivos y de comercialización que actualmente se desarrollan, así como con las cadenas productivas vigentes. Esta relación se aprecia en lo siguiente:

Sistemas de producción

- Se percibe en menor grado la presencia de “productos estrella” (vacunos en proceso de engorde) articulados a los requerimientos de una sostenida demanda externa y/o nichos de mercado en el corto plazo.
- El sistema de producción agrícola emplea por lo general técnicas artesanales, que mantienen los suelos pobres, obteniéndose, por tanto, bajos rendimientos en los cultivos principales.
- La producción de quinua, cañihua, papa, constituye los cultivos para consumo familiar. En el distrito de Huancané, la producción es incipiente con posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo.
- La ganadería de ovino y porcino es extensiva, no se manejan hatos estabulados, lo cual impide contar con datos referenciales de costeo, que permitan comparar los costos de mantenimientos y rendimientos económicos, entre zonas y/o productores.

Sistemas de comercialización

La comercialización de la mayoría de productos agrícolas sigue un patrón tradicional propio de las economías rurales no desarrolladas basado en el acopiador o intermediario, donde el riesgo de la transacción es asumida por el agricultor. El flujo de comercialización de ganado vacuno tiene como mercado, el local que es la feria ganadera de Huancané realizada los días domingos, la feria ganadera de Taraco realizada los días jueves y principalmente los mercados de Lima (Camal Yerbateros) y el mercado de Arequipa (Camal Metropolitano Rio Seco).

K. Perfil social actual del distrito

No es posible inculcar una cultura competitiva con perspectiva exportadora, a un conjunto de productores agropecuarios con múltiples necesidades básicas insatisfechas, desarticulados de la realidad regional y nacional, y sin claridad en su futuro mediano. Es necesario, por tanto, promover una base mínima de bienestar y seguridad a los agentes

productivos y la población en general, para incentivar las inversiones y estimular una cultura empresarial entre los productores locales.

Gestión de la competitividad local

Basada en la experiencia del distrito de Huancané relacionada con la gestión concertada, una de las acciones básicas para promover el desarrollo económico local consiste en generar un proceso de concertación económico productiva lo más amplio posible, el cual debe estar liderado por el Gobierno Local, esto permitirá que el proceso de construcción participativa de un entorno favorable para la competitividad y el desarrollo económico local, no se vea restringido a la actuación de unas cuantas personas, o por una única preocupación referida a la elaboración y edición de un documento-plan, y de esta manera las propuestas sobre la materia queden simplemente escritas y alojadas en algún escritorio o biblioteca.

Estrategias para potenciar la competitividad local

El sector Ganadero es prioritario para el distrito debido principalmente a la mano de obra que ocupan en forma directa. Para potenciar sus ventajas competitivas se requiere de la implementación de una serie de acciones, principalmente en cuanto a la capacitación técnico empresarial, la productividad y la capacidad de generar economías de escala. Sin embargo, más allá de la puesta en marcha de programas y/o proyectos de infraestructura, que constituyen la base para el desarrollo local, son los compromisos y apuestas de los agentes económicos locales, los que deben tener el mayor énfasis en las iniciativas de desarrollo económico. Es imprescindible construir un ambiente favorable para la inversión y la competitividad local, proporcionando una base mínima de bienestar para la población mediante el acceso a servicios básicos y servicios sociales fundamentales, como educación y salud; además de propiciar un clima de paz social y seguridad para las inversiones.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo económico de Huancané no es una tarea que la Municipalidad por sí sola pueda desarrollar en forma aislada de los demás actores. Pero sí tiene que facilitar las condiciones para que se inicien y desarrollen los procesos, liderar y coordinar las acciones iniciales y tomar la iniciativa en las tareas de promoción y apoyo productivo.
2. En este marco de acción, es conveniente que el Gobierno Local, en los próximos años, aproxime su qué hacer en materia de desarrollo económico productivo a lo siguiente:
 - a. Promover el desarrollo local en el marco de planes de desarrollo concertado y Consolidar un enfoque de apoyo activo al desarrollo de proyectos productivos principalmente al producto seleccionado de vacunos de engorde.
 - b. Afirmar entre los productores locales una visión empresarial moderna y competitiva fomentando la asociatividad de los productores locales orientándolos hacia su conversión progresiva en pequeños empresarios.
 - c. Conformar una base productiva ampliada con el importante aporte de las mujeres, incorporándolas a las Comisiones Municipales de Concertación para el desarrollo económico.
 - d. Implementar una campaña de sensibilización dirigida hacia los productores agropecuarios, a fin de hacerles comprender que el distrito de Huancané está inmerso en la carrera competitiva, donde es imprescindible una producción de calidad y a precios más bajos que los de la competencia, sea esta regional o nacional.
3. Es necesario construir con los productores una visión compartida del desarrollo económico distrital, a partir de las propuestas existentes, y asumirla como desafío central y como una oportunidad de desarrollo local.

4. Los programas de capacitación deben poner énfasis en promover la organización y visión empresarial de los productores, como factor de éxito frente a la competencia local y nacional.
5. Orientar la vocación productiva del distrito hacia una sólida propuesta exportadora, basada en una cultura competitiva, que comprometa a los productores de las principales zonas del distrito y consecuentemente, mejore los ingresos de las mayorías.
6. La acción pública, en alianza con los cooperantes privados nacionales e internacionales, debe enfatizar la tecnificación de la mano de obra local que posibilite, en el mediano plazo, el mejoramiento de los procesos productivos y la óptima utilización de los recursos naturales.



ANEXOS

L. PLAN DE NEGOCIOS DE ENGORDE TECNICO Y COMERCIALIZACION DE GANADO VACUNO PARA CARNE, LOS PRODUCTORES PECUARIOS DE HUANCANÉ 2009

SUMARIO EJECUTIVO

1. LA EMPRESA

1.1. Datos de la organización o proyecto de apoyo empresarial

Características geográficas. Políticamente el área donde se ejecuta el proyecto se encuentra ubicada en la región Puno en la provincia de Huancané, cuyas zonas presentan grandes paisajes que, están definidas por las formas y características del relieve en base a la similitud de los aspectos geomorfológicos, correspondiendo una parte al lado de la cordillera oriental que se prolonga hasta los límites con la república de Bolivia conformado por cadenas de rocas volcánicas cuyas altitudes varían de los 3,900 a 4,300 m.s.n.m; un segundo paisaje corresponde a la parte que se extiende con suave inclinación desde la falda oriental prolongándose hasta el suroeste hasta la zona de Vilque Chico donde se culmina la territorialidad (vecindad al lago).

Superficie territorial y topografía. La superficie territorial es plana y ondulada con suelos superficiales a profundos la potencialidad de estos suelos es para pastos cuando se encuentran en pendientes menores de 25%, teniendo una fase de pendiente plana a ligeramente inclinada de 0 a 4% y en otras partes más altas moderadamente empinada 15 a 25%, con un clima semi lluvioso frígido con otoño e invierno secos.

Climatología. Precipitación Pluvial Promedio Anual: de acuerdo al análisis efectuado el promedio total anual oscila entre 490 ms. y 756 ms. Con un promedio de 623 ms. de precipitación anual.

Temperatura media anual. 5.5c°

Suelo: Se encuentran generalmente en la zona templada y fría debajo de los 4,200 msnm. Caracterizándose por tener un régimen de temperatura medio y un régimen de humedad medio, presentando un perfil AC poco evolucionado, son suelos profundos de textura gruesa, de buen drenaje de reacción ligera a moderadamente ácida, su amplitud potencial es para cultivos cariófilos en limpio, en estos suelos se presentan en la fase por pendiente moderadamente inclinada (4 - 15%).

Contexto nacional. La población ganadera de Perú, es de alrededor de 4'965,263 unidades o cabezas de ganado vacuno, y de éste, el 78.7% se encuentra en la sierra, 11% en la costa y 10.3% en la selva. El ganado vacuno es la especie más representativa de los hatos ganaderos a nivel regional. La producción de carne se caracteriza por realizarse en un sistema extensivo no especializado, al no criarse razas específicas para la producción de carne, sino, las sacas provenientes de la crianza de ganado doble propósito y criollo, el engorde intensivo estabulado (en estaca).

Dadas las condiciones geográficas, la estacionalidad de las lluvias en la sierra y la baja aptitud agrícola de los suelos, limitan la capacidad de ampliar la extensión de pastos cultivados, de modo que, en la sierra, no se ha desarrollado crianzas específicas de ganado de carne sino más bien, de doble propósito (leche + carne) y por cruces genéticos expresados por una mayor proporción de ganado criollo.

La crianza de vacunos en el País y en Puno, constituye una de las principales actividades económicas, no solamente para productores agropecuarios, sino que, da ocupación e ingresos a los agentes vigentes como: acopiadores, comisionistas, agroindustriales y proveedores de productos con valor agregado por la transformación y comercialización de sub-productos como leche, queso, mantequilla, yogurt, comercialización de ganados en pie y transformación de carne (cortes) en las grandes ciudades, quienes abastecen a consumidores de Lima, Arequipa y Mercados Regionales. Sin embargo, el ganado

mejorado de gran capacidad genética y mayor productividad, es limitado en su rendimiento hasta en un 70% por el mal de altura, variaciones del clima, y deficiencia en la alimentación, manejo y sanidad mismos factores que han de cotejarse o paliarse con tecnologías disponibles.

La producción de carne de vacuno en el país ha mostrado una tasa de crecimiento promedio anual de 1.59% mientras que la de ovino un 1.8% y la del pollo del 7% anual.

Debido a la disponibilidad de vacunos y a costo de transacción accesible al consumidor.

Asimismo, el volumen de la producción de carne en el Perú a partir del año 1997 ha sido relacionada con la población de ganado vacuno, siendo la producción de ganado vacuno el año 2001 de 137,800 de TM con 4'439,719 unidades y la producción de carne para el año 2002 fue de 141,500 TM.

El vacuno, es la población más representativa en los hatos ganaderos a nivel nacional, ya que de un total de 1 '764,666 hogares rurales, el 48% (846,829 hogares) tienen ganado vacuno. A nivel nacional, el 35% de la población que habita en la sierra, posee 78% de vacunos en una superficie de 28.1% de Has.

Principales aspectos de la producción regional

El departamento de Puno, tiene gran potencial productivo en la ganadería de carne, favorecido por las ventajas de desarrollarse en microcuencas formadas por ríos afluentes de la cuenca del lago Titicaca o vecinas a él; que, permiten la existencia de una flora de pastizales naturales para la alimentación de ganado y adaptación de pastos perennes cultivados y cultivos forrajeros; que, para el caso de “No Estacionalidad” deben guardarse reservas de contingencia.

La zona norte del departamento es predominantemente pecuaria, siendo la agricultura una actividad complementaria. La crianza de ganado vacuno es de prioridad para los productores que trabajan en una estructura de rebaño familiar mixto. En general, la

alimentación del ganado es semi-extensivo o estabulado o en establos. El ganado vacuno es mayormente de raza Brown Swiss y PPG (puro por cruce), tiene mercado en función al manejo y mejoramiento genético realizado.

El departamento de Puno, tiene 50,174 vacunos PPP (Puro Por Pedigree) o de raza, que representan cerca de la décima parte de la población departamental de vacunos (9.2%), de los cuales el 96.2% corresponden teóricamente a vacunos de leche (Brown Swiss y Holstein) y sólo el 0.2% a vacunos de carne que sería la raza cebuina.

La ganadería en Puno

Puno es el departamento con mayor población ganadera de vacunos, ovinos y camélidos del país. La crianza de estas especies, es la principal actividad económica regional y, la que congrega a una mayor población. De esta actividad dependen directamente, unas 150 mil familias que conducen estancias ganaderas, empresas asociativas o parcelas situadas en comunidades y parcialidades campesinas.

Del total de la superficie agropecuaria departamental, el 80% son praderas altiplánicas. Estas praderas suman 3.4 millones de hectáreas de las cuales apenas el 3% son manejadas (cercos, rotación, resiembra, riego).

El 70% de las unidades agropecuarias dispone de vacunos con un promedio de 4 cabezas. De cada diez vacunos nueve son criollos y apenas el 2% de unidades vende leche.

El 79% de unidades agropecuarias posee ovinos con un hato promedio de 21 cabezas. Apenas el 8% de ovinos son de raza. El 19% de unidades agropecuarias cuentan con camélidos, 32 alpacas y 9 llamas por unidad.

La característica general de la ganadería puneña es su baja productividad medida por el rendimiento en carcasa por unidad (en el vacuno inferior a los 200 Kg. y en el ovino a 12 Kg.) y en el caso de la carne de alpaca, por su infestación con saco. Este ganado criollo de

bajo peso, convive con una comunidad de pastos en continua erosión por la falta de manejo de las praderas. La ganadería es extensiva y depredadora.

Pero esta ganadería tradicional, así como la más moderna, enfrentan como principal problema para su desarrollo, un sistema de comercialización informal, que no reconoce la calidad ni el peso del ganado en pie, y que impone precios muy variables estacionalmente. Aun cuando ha ido en aumento la demanda de carnes rojas en los grandes centros urbanos, en primer lugar en la capital Lima, las cadenas comerciales han optado por adaptarse a estas reglas adquiriendo del conjunto del ganado ofertado por los intermediarios, aquel de mejor calidad en tanto que el resto es destinado a los canales mayoristas para el abastecimiento de los mercados de abastos y/o mercados extra regionales. Situados en Lima y Arequipa.

A pesar que se reconoce la calidad de las pasturas del altiplano que le proporciona atributos diferenciados a las carnes de Puno, estos atributos no se reflejan en los precios. Se podría inferir que la misma es carne ecológica debido a que sus pasturas no se les aplica químicos (refiérase al cuadro de carne ecológica del análisis del “Estudio Estratégico de Bovino”

El ganado en pie y/o las carnes que se expenden en Lima no identifican el lugar de origen. Además, es muy común que en Arequipa o los alrededores de Lima, se efectúe el acabado (entendido como engorde) con concentrados y algunas veces hormonas; que, si bien aumentan el peso del ganado, reducen la calidad de las carnes, (proteica y grasa).

Este sistema de comercialización es altamente ineficiente y actúa como un factor que desincentiva a que, los ganaderos inviertan y aumenten su producción. El mercado no compensa los esfuerzos por una sobreoferta en igualdad de condiciones y necesidades apremiantes de las familias propietarias de pequeños hatos/fundos ganaderos. Debido a una carencia de concertación entre productores organizados (ganaderos). Una debilidad

que se analiza más adelante es la dificultad o nulidad de relación con agentes presentes en los varios canales de comercialización directa.

El desarrollo de la ganadería en Puno requiere de soluciones integrales que, estará al alcance de productores y, que representan en gran medida, cambios en la forma de conducir sus hatos. Los problemas de comercialización, se limita en desarrollo de las cadenas de valor o interacción de sus agentes, en desmedro del ingreso y el empleo. El financiamiento existe pero se otorga en condiciones determinadas y establecidas legalmente por locuaz, es necesario un carácter de formalidad para su inserción al mercado y a las ventajas que ello trae como sea: capacidad de negociación, acceso a líneas de financiación.

El reto es cambiar un concepto productivo de pastores extensivos, a ganaderos intensivos y rentables organizados y con contactos en el mercado (requerimiento de contratos) y posteriormente con dicha estabilidad llegar a mejores niveles de gestión empresarial y/o acceder a crédito en ciertas condiciones.

Sin embargo, en el distrito de Huancané, por tradición el engorde de ganado vacuno constituye como actividad económica potencial, ahora en estos últimos años con avances interesantes en la parte técnica y articulación comercial, es así que se logra ganados de buen acabado y listo para el beneficio en solo 3 meses, y estos ganados son articulados directamente a los mercados de Lima y Arequipa, desarrollados por los mismos productores, evitando de esta manera los intermediarios innecesarios.

1.2. Datos de los Dirigentes y/o de las Empresas Beneficiarias.

Características de la población meta

Los representantes o beneficiarios del proyecto son ganaderos generadores de valor agregado (engorde de ganado) por participar en las fases involucradas como sea adquisición del semoviente, engorde del mismo y su posterior comercialización. Donde,

corno veremos más adelante, el nexos con comisionistas de Lima y Arequipa es directo y continuo. Están organizados en Grupos de Interés una tipología organizativa muy funcional, por otro lado existe una organización de segundo nivel que agrupa a todos los grupos de interés (70).

La saca anual de su ganado les reporta en el orden de SI. 1,900 lo que representa un rendimiento sobre capital sin considerar sus costos de operación (trabajo y productos veterinarios) del 23% mensual promedio.

Los ganaderos de la zona tienen deficiencias en lo siguiente:

- Cultivan hasta una hectárea de cebada o avena forrajera que guardan para los períodos secos. No aprovechan adecuadamente este suplemento con prácticas de ensilado o henificación.
- El ganado no cuenta con cobertizos o establos para guarecerse del frío lo que provoca mortandad de crías y, aumenta las necesidades de alimentación del ganado para soportar el frío.
- La conversión del forraje en peso animal es afectada además por las largas caminatas en busca de pastos y abrevadores, y la parasitación.
- Los tratamientos contra los parásitos se efectúan antes de la venta.

La ganadería es extensiva y se encuentra a cargo de la mujer o los niños. Los hombres migran temporalmente para ocuparse en otras actividades generadoras de ingreso como la minería de oro en las alturas de Puno. El ganado patea libremente comiendo los mejores pastos. Como el pastoreo es continuo, se impide la germinación de los pastos, y su nuevo crecimiento. Las pisadas del ganado terminan por destruir estas plantas. Como consecuencia, la capacidad vegetativa de las plantas se empobrece y las praderas paulatinamente pierden valor.

Con las experiencias observadas es que los productores se organizan y reciben asistencia técnica y comercial de Programas de Promoción Estatal como Fondo empleo constituyéndose, en organizaciones formales de engorde de ganado vacuno, cuyas exigencias en el mercado le tornan a ser competitivas (rentables) y alcanzar un nivel sostenible a corto, mediano y a largo plazo con autonomía y por ende, sin dependencia de dichos programas. Entonces, serán autogestionarios y partícipes responsables y comprometidos en su desarrollo.

Se quiere proveer al mercado consumidor Lima y Arequipa, de ganado engordado en cantidad y calidad para abastecer periodos que se planifiquen mensualmente y al interior de las organizaciones empresariales proveer trimestralmente de productos de buen acabado o término en función del mercado que lo demande. Dicho posicionamiento será ofertando un precio justo e ir obteniendo imagen global de los productores como un todo armónico y planificado.

Se han introducido pastos cultivados y forrajes anuales a pequeña escala, para la crianza de vacunos que garantiza el engorde de animales a nivel de las organizaciones empresariales y de productores con la visión de consolidar un mercado y por consecuencia llegar a resultados alentadores para los agentes involucrados. Esto requiere potenciar dichas iniciativas, motivar a los productores de engorde de ganado a aprovechamiento las condiciones presentes y de las oportunidades presentes.

Garantizada la implementación y funcionamiento de los módulos de engorde de vacunos como centros de producción, implementado modelos de organización y gestión empresarial que mejoren los ingresos familiares, tendrá la opción de replicarse en estos fundos agropecuarios en formación siendo dichos “centros piloto de crianza” los que, irradian tecnología validadas y, sirvan como centro de enseñanza (transferencia tecnológica) para la

formación de los técnicos y, nuevas organizaciones empresariales; hábiles para integrarse en consorcio productivos.

Con las ventajas que ello trae como sea organización de la producción, manejo responsable de hatos, acceso a financiamiento y desarrollo conjunto de mercados principalmente. A la fecha, los productores pecuarios de engorde ganado vacuno que se integran al proyecto, reciben asistencia técnica, sin embargo, se está en la fase del proyecto en donde es necesario clasificar a los productores en principios base como:

- Nivel de conocimiento (adiestramiento). Lo que lleva a estandarizar el producto (vacuno en pie) o estrategias de asistencia y cooperación comercial.
- Empatía y valores: Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad y los resultados de dicha interacción son evaluados, con el deseo de superar deficiencias.
- Si existe distribución de funciones (responsabilidades) y si éstas están acorde a la experiencia indicada.
- Si hay responsabilidades compartidas y, si el grupo de productores es autogestionario o depende aún del proyecto ¿y a qué nivel? Caracterizar diferencias.
- Si tienen una visión compartida y un compromiso personal/empresarial y/o de grupo.
- Si los fundadores conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas con una técnica grupal. Existe diálogo e inteligencia organizacional.
- Si está claro la distribución de roles y cumplimiento de funciones y cuentan con información clara y oportuna.
- Si la propiedad de sus terrenos (fundos) está delimitada y pueden proyectarse en ésta en diferentes horizontes (corto, medio y largo plazo).
- Si se trabaja con debilidades y amenazas y, si han definido planes de contingencia ante diferentes entornos o escenarios.

- Si existe liderazgo para que no sea un movimiento aislado movido por recursos que, una vez acabados, se diluya o distienda o peor aún desaparezca en el tiempo.

1.3. Definición del negocio

El negocio se inicia con la adquisición del ganado vacuno para engorde, posteriormente se realiza el tratamiento sanitario de los animales y luego el engorde, teniendo la premisa de incrementar 1.100 Kg. diario por lo que, es en 90 días que alcanza un peso vivo comercial que, es cuando se obtiene un costo beneficio óptimo por la inversión o un mayor índice de convertibilidad (alimento por masa muscular).

Actualmente el conjunto de productores participantes del proyecto comercializa los bovinos engordados a compradores que concurren semanalmente a las plazas de ganado de Huancané y Taraco, y reciben en contraprestación pagos vinculados a la temporada de abundancia de lluvias o pastos y a las características propias del animal en vivo. El nicho de mercado está en las ciudades de Lima y Arequipa (en ese orden de importancia y tal cual se analiza en el Análisis Estratégico adjunto).

El ganado adquirido no otorga garantías totales de rentabilidad. Algún ganado adquirido para engorde es de baja calidad genética o por un manejo nutricional deficiente que se dio en una etapa inicial de su ciclo de vida. Esto no garantiza una rentabilidad proporcional a la inversión que se realizará en: traslados, dedicación y cuidado, alimentación, dosificación de vacunas, hormonas y nutrientes (golpes vitamínicos).

Para su comercialización, se debe trasladar al ganado del establo hasta los centros de transacción en ferias y plazas locales y regionales. Proceso que debe considerar las condiciones adecuadas de transporte y que garantice la seguridad del animal.

1.3.1. Engorde de vacuno

Siendo esta una actividad productiva, que consiste en un proceso de engorde continuo (para no descapitalizarse), escalonado o programado (para no descuidar el mercado o la demanda) y sostenido (para crecer como alternativa empresarial); lograda con la estandarización del manejo de semoviente (vacuno) con alimentación, vacunas, sanidad (higiene integral), vitaminas, etc. Considerada en la programación para que grupalmente (en periodos programados de tres meses) se tenga una estabilidad de producto con iguales características de los animales cumpliendo con un concepto ideal o de imagen para el vacuno acabado pero, con la visión grupal o consorciada de manejar y proveer semovientes con cierto estándar de homogeneización, referido a las variables requeridas de peso, raza, calidad, edad; para cada mercado objetivo y, posicionar la “imagen de que dichos animales provienen de un manejo pecuario apropiado y concertado entre los productores”.

Los tratos comerciales podrán ser estables y seguros con las ventajas que ello trae consigo que es crecer sostenidamente, proyectarse comercial y financieramente. Esto es lo que se denomina sostenibilidad de corto y medio plazo.

Si para lo anterior, visionamos el futuro, interactuar con mecanismos como Sierra Exportadora u otros (cooperación internacional o de la banca local u otra) se plantearían nuevas metas como: innovación y en aplicación de procedimientos graduales de Buenas Prácticas Pecuarias, HACCP, Trazabilidad, generación de valor agregado, se establecería normas de ganadería ecológica con lo cual, los productos cárnicos con valor agregado y de tipo orgánico podrían acceder a mercados internacionales. El reto, es ese; el asunto crucial es, que necesitamos hacer y lograr para alcanzar los ideales a los que se proyecte y que tanto los productores estén organizados.

El engorde, es el incremento gradual de tejido corporal (músculo principalmente); éste tejido se deposita en forma de hueso, carne y grasa. Los animales más eficientes en convertir el alimento en carne (peso vivo), son los toretes de dos años de edad, porque disponen de las condiciones fisiológicas que le permiten utilizar al máximo los aportes alimenticios (mayor convertibilidad - optimización del alimento), transformando éste en músculos que equivale a ganancia de peso vivo (aparte de huesos, grasa y órganos vitales). Recomendamos leer información del ganado Wagyu en Chile

En Perú, se desarrollan tres sistemas de engorde, extensivo, intensivo, y mixto:

- El primero, se caracteriza que el proceso de engorde que se realiza al pastoreo utilizando preferentemente pastos cultivados, con lo que se logra obtener ganancias diarias de peso entre 250 a 280 gr.; en estas condiciones el resultado se logra en un periodo de 5 y 6 meses y, como consecuencia genera un retraso significativo en el tiempo para beneficio.
- El segundo, es el proceso de engorde que se realiza mediante estabulado, que consiste en el encierro de los animales en corrales durante todo el proceso de engorde, con una alimentación en base de concentrados elaborados con subproductos, observándose ganancias de peso de hasta 1,400 gr. diarios en un periodo de tres meses (90 días).
- El sistema mixto, combina los dos sistemas anteriormente descritos y, consiste en un pastoreo manejado racionalmente que incluye la complementación de alimentos concentrados. Este sistema es recomendado para las regiones de sierra; con éste sistema, obtenemos un producto terminado en un periodo promedio de 90 a 120 días. Éste, lo practica el productor del altiplano, logrando resultados exitosos en el acabado del ganado, de acuerdo a las condiciones de disponibilidad de piso forrajero, utilizando heno, avena con suplementación (preparación de subproductos

agrícolas, cebada grano, urea, sal común, vitaminas y minerales) durante un periodo de 90 días se observa ganancia promedio de peso de 1,083 gr./día en toretes criollos.

- El sistema estabulado es el más eficiente, pero el productor debe reunir las condiciones de infraestructura necesarias y debe definir su mejor opción técnica por lo que es necesario estandarizar la producción.

1.3.2. Comercialización del vacuno

Respecto al Plan de Negocios, las áreas objetivo son las comunidades y parcialidades del distrito de Huancané Región Puno, con una notable vinculación a la producción ganadera, teniendo vastos recursos naturales y aprovechando la presencia de organizaciones que otorgan asistencia técnica, los pobladores de la zona, que son agricultores igualmente, evaluaron la alternativa a incrementar o generar sus ingresos participando activamente en el sector pecuario por lo que, adquirieron cabezas de ganado, recibieron capacitación y asistencia técnica tanto en el proceso de engorde como en el de comercialización de vacunos.

Como antecedente, desde que el proyecto Fondo empleo ha iniciado sus actividades, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de los beneficiarios, empadronamiento y selección de éstos.
- Proyección social.
- Capacitación en manejo pecuario.
- Asistencia técnica y adiestramiento.
- Dotación de recursos para infraestructura.
- Apoyo para adquisición de ganado.
- Prospección y desarrollo de mercados.
- Monitoreo y evaluación periódica de actividades en cumplimiento de las metas.

Los beneficiarios del proyecto son productores agropecuarios de la Región Puno del distrito de Huancané que son un total de 950 familias activas y efectivas que poseen en conjunto 1,450 cabezas para engorde y comercialización trimestralmente. Del total de cabezas de ganado (Brown Swiss 80% y Criollos 20%) y, de éstas el 90% son machos y 10 % hembras.

Problema Central

El problema central que se pretende solucionar es el de: Bajos ingresos económicos y generación de empleo por familias rurales de escasos recursos dedicadas a las actividades de crianza de vacunos en la provincia de Huancané y específicamente del distrito de Huancané.

Los ingresos familiares de los pobladores rurales y la falta de alternativas para la generación de empleo conllevan a una escasa capitalización de la actividad pecuaria que, al no disponer de recursos suficientes para satisfacer sus necesidades de alimentación básica, les lleva a niveles de desnutrición y una baja calidad de vida al interior de días familias. El sector agropecuario entonces sufre una relación directa por ésta descapitalización, animales con una baja o deficiente estructura corporal lleva a consecuentemente a tener menores ingresos al momento de venta del mismo en vista que el mercado exige cada vez mejores niveles de calidad por los vacunos.

El limitado acceso a recursos para incrementar y estandarizar la producción, la escasa aplicación de técnicas de manejo pecuario, la deficiencia alimentaria, un mal control sanitario, una selección del ganado con bajas condiciones, la infraestructura inadecuada, las deficiencias en organización de los productores conlleva en su conjunto a las causas para que los vacunos no tengan un buen acabado o rendimiento en el peso vivo diario o convertibilidad del animal, lo que, hace que el ciclo productivo se distienda en el tiempo desde la adquisición del mismo hasta la saca propiamente. Por ende, el productor, al

vender su ganado no tiene los ingresos esperados ya que está en un círculo de desinversión baja productividad. Entendiéndose productividad como aquellos factores atenuantes de las causas citadas o mitigantes de las mismas que le permitan superar sus niveles de producción y por consecuencia se presenta una calidad de vida disminuida o de pobreza.

También incide en esta situación la escasa y deficiente oferta de servicios de asistencia técnica, debido al escaso número de proveedores de este servicio en el ámbito del proyecto, y la poca articulación de esfuerzos entre los proveedores.

De otro lado, las familias criadoras de ganado, presentan una inserción inadecuada al mercado, debido a su débil organización para concentrar la oferta, la poca capacidad de negociación y gestión comercial, la carencia de información para negociar y la poca transparencia en el proceso de transacción comercial en las plazas locales de acopio de ganado. Por otro lado, el bajo nivel de mejoramiento de infraestructura productiva, y la escasa oferta de servicios financieros adecuado al negocio rural. Una situación adicional es la ausencia de una visión compartida sobre el subsector ganadero, el débil involucramiento de las autoridades locales e instituciones y la falta de mecanismos de coordinación del sector.

1.4. Fuentes de ingresos.

La rentabilidad promedio del negocio es de 23%. El promedio de compra de ganados de engorde es de 1850 soles, estos al final se venden a 2730 soles, de ellos el costo de producción y comercialización asciende a 480 soles, por consiguiente, la ganancia neta es de 400 nuevos soles en promedio, existen otros productores sin embargo que mantienen niveles de liderazgo logrando ingresos más altos de S/. 400.00 de utilidad neta por cabeza de ganado en una campaña de engorde de 2 a 3 meses.

1.5. Necesidades del mercado de ser atendido

Consumo Nacional

El consumo per cápita del país para la carne de vacuno es el más bajo de Sudamérica el año 2,002 fue de 5.40 Kg./año y, para el año 2003 se estima haya sido de 5.48 Kg/ año.

Tabla 8: Consumo Percapita Anualizado

| Año | Cantidad | Unidad Medida |
|-------|----------|---------------|
| 1998 | 5.11 | Kg / año |
| 1999 | 5.36 | Kg / año |
| 2000 | 5.37 | Kg / año |
| 2001 | 5.34 | Kg / año |
| 2002 | 5.40 | Kg / año |
| 2003* | 5.48 | Kg / año |

Fuente: FAO; Recopilación: Diagnóstico de Cadena de Carne de Vacuno - Dirección Regional Agraria (*) Proyectado

Los patrones de consumo se están modificando con un crecimiento notorio del consumo de ave, la cual tiene una participación de 52.76 % del consumo total de carnes a nivel nacional siendo el consumo per cápita de esta carne en 2002 de 26.49 kg/ persona /año, mientras que la de vacuno solo representa el 12 Kg/persona/año para el caso de Juliaca. De todo el mercado nacional, los mercados más importantes para carne de res son Lima y Arequipa que representan ambos el más de 70% de la demanda nacional.

Estas diferencias se atribuyen a los hábitos alimenticios, y precios al consumidor final, así como el incremento por el consumo de ave por adaptación del mercado para producir carne magra, los costos y el tiempo de producción son inferiores, debido a grandes inversiones (economías de escala) logrando así disminuir los costos de producción y por consecuencia el precio que paga el consumidor final.

Tabla 9: Consumo Per Cápita de Carnes por Especie Año 2,002

| Especie | Kg/Hab/Año |
|---------|------------|
| Ave | 24.00 |
| Pescado | 12.28 |
| Vacuno | 5.40 |

| Especie | Kg/Hab/Año |
|---------|------------|
| Porcino | 3.21 |
| Caprino | 0.24 |
| Ovino | 1.20 |

Consumo Regional y Local

La población urbana de las principales ciudades como Puno, San Román Azángaro, Huancané, llave Ayaviri tiene un consumo per cápita de 24 Kilos / año y consume 2,537 TM. Constituyendo el 11 % de carne que se oferta en el Departamento de Puno, adquiriendo los compradores con una frecuencia semanal.

Regionales

Según INEI-y CENAGRO-1991, el consumo per cápita promedio de carne de vacuno en las ciudades de Arequipa, Moquegua, Tacna e Ilo eran de 12.90, 24.21, 22.57 y 24.21 kg. de carne por año, respectivamente.

Según INEI, entre 1981 y 1993, las tasas de crecimiento anual de las ciudades que demandan la carne de vacuno del departamento de Puno, han ido creciendo, en el orden porcentual de 2.7, 2.8, 1.8, 3.8, 4.9, 5.3 y 2.6 correspondientes a Lima Metropolitana (Lima y Callao), Arequipa, Cusco, Huancayo y Tacna.

Nacionales

El consumo de carne bovina presenta un comportamiento estacionario en cuanto a volúmenes anuales; sin embargo, considerando el incremento poblacional, se evidencia una reducción en el consumo per cápita de carne bovina por año (5.4 Kg.), debido al incremento vertiginoso en el consumo de carne de aves (22 Kg.), porcino (3.7 Kg.) y otras carnes (1.6 Kg.), influenciado también por la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

Tabla 10: Proyección de Consumo de Carnes en TM en los Principales Mercados Extra regionales

| CIUDADES | | | | | |
|----------|----------|-------|----------|-----|--------|
| AÑO | AREQUIPA | TACNA | MOQUEGUA | ILO | LIMA |
| 2006 | 10286 | 1419 | 401 | 506 | 127399 |
| 2007 | 10574 | 1487 | 419 | 521 | 129756 |
| 2008 | 10870 | 1558 | 438 | 536 | 132156 |
| 2009 | 11175 | 1633 | 457 | 552 | 134601 |
| 2010 | 11488 | 1711 | 478 | 569 | 137091 |
| 2011 | 11809 | 1793 | 499 | 586 | 139627 |
| 2012 | 12140 | 1879 | 522 | 604 | 142211 |

1.6. Escenario Futuro para el Mercado. –

Mercado objetivo de Lima: Proyección de beneficio de ganado vacuno en Lima

En los alrededores de la gran ciudad de Lima, los camales en su conjunto durante el año 2005 han beneficiado un total de 203,805 cabezas de ganado vacuno, de los cuales la región Puno ha participado con 26,889 cabezas que significa (13.2%), colocados por diferentes comerciantes ganaderos mayoristas y minoristas que acopian en las diferentes plazas de ganado en Puno.

La mayor cantidad de ganado que entra en los camales de Lima, provienen de Puno, lea y de los centros de engorde de Lima, sin embargo, varía según el camal, por ejemplo al camal de San Pedro entra mayor cantidad de ganado proveniente de Cusco, a los camales de Yerbateros y Garay bajo entra en mayor cantidad proveniente de Puno; al camal de Esmeralda entra mayor cantidad de ganado vacuno de Ucayali, y la Colonial principalmente de los centros de engorde de Lima.

Se resalta que el camal de Yerbateros, es uno de los centros de beneficio donde se realiza más servicio (40.7%) y luego le sigue el camal San Pedro (32.8%); sin embargo, en calidad de servicio San Pedro es muy superior.

Según los registros de beneficios en diferentes camales en los últimos años, muestra una tendencia creciente con una tasa de 2.03% anual; sobre esta base, si las condiciones de demanda de carne en el mercado continua en los próximos años de manera similar, se calcula que en el año 2010 los camales de Lima beneficiaran un total de 225,365 cabezas de vacunos.

Cabe resaltar la tendencia de número de animales que salen de la región de Puno con destino a Lima, la misma que muestra un incremento de 3.2% anual, lo cual coinciden que la demanda aumenta en este mercado; por lo que estas tendencias de demanda que se presenta a la fecha, muestran mayores posibilidades para los productores de ganado vacuno en la zona de intervención del proyecto y pueden acceder en forma competitiva en un marco de la producción con cierto nivel tecnológico, logrando productos con buen acabado, considerando que este mercado requiere ganado con peso superior a los 400 Kg, de preferencia de 4 dientes de edad, macho y de buenas condiciones cárnicas.

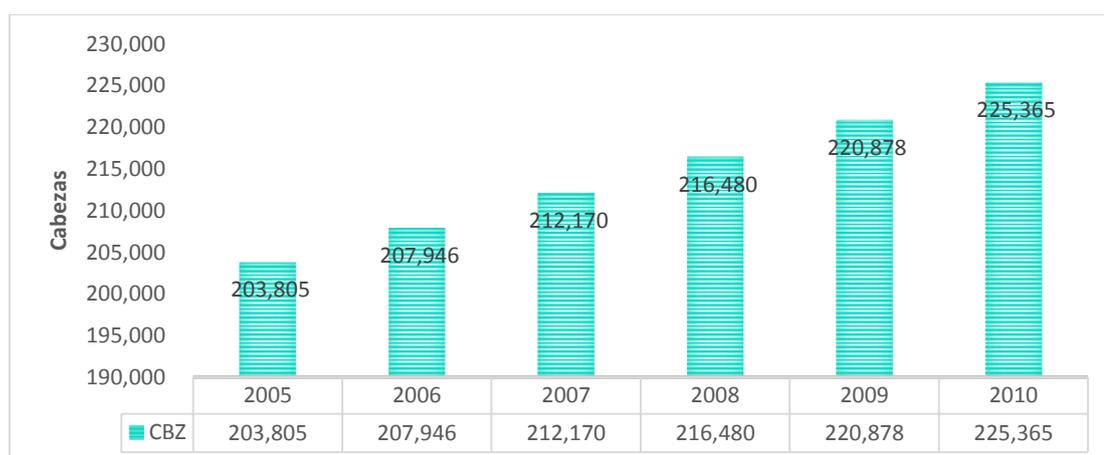


Ilustración 2: Proyección de Beneficio de Ganado Vacuno en Camales de Lima

Fuente: Base información INEI y camales de Lima.

Proyección de demanda de carne de vacuno en Lima

Según el último censo de población y vivienda, la ciudad de Lima Metropolitana, alberga un total de 7'817,956 habitantes (INEI Censo 2005), y en comparación a la población del anterior censo 1993, presenta una tasa de crecimiento de 1.6%, manteniendo esta tendencia se ha proyectado que para el año 2010 alcanzará un total de 8'480,403 habitantes; éste crecimiento constituirá una oportunidad para los productores de ganado vacuno y por ende la producción de carne, debido a que habrá mayor demanda por este producto que se sustenta por el mayor número de los consumidores.

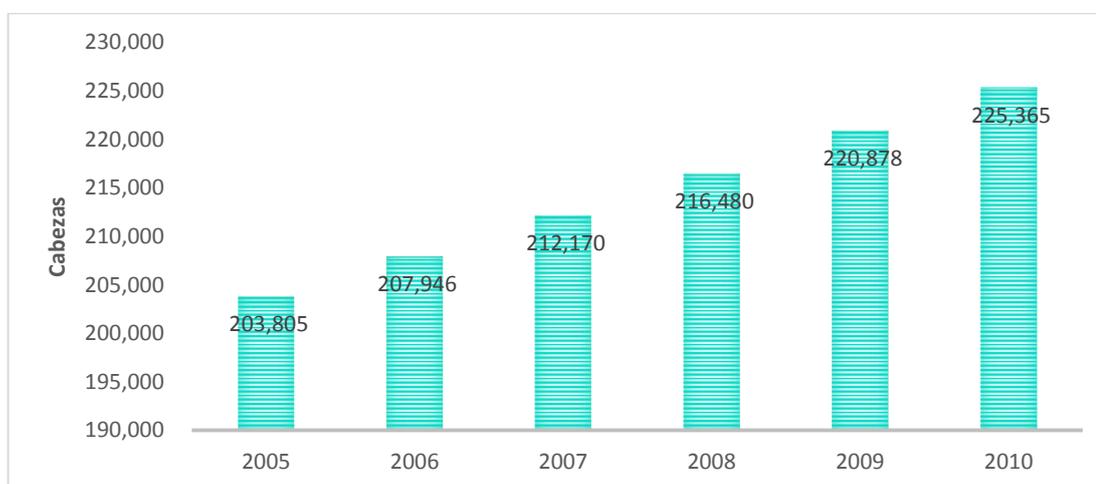


Ilustración 3: Proyección de la Población de Lima Metropolitana (Habitantes)

Fuente: Base información INEI

Considerando la información del consumo alcanzado en el 2005 que equivale a 54,634 TM de carne de res y la tasa de crecimiento de los últimos años (0.21% anual), considerando además los volúmenes de importación, manteniendo los escenarios de contexto político, social y económico productivo, se estima que para el año 2010, la población de la ciudad de Lima demandará un total de 54,972 TM de carne de vacuno. En este contexto, las importaciones cubren aquellos mercados más exigentes y exclusivos en calidad, en el que las producciones nacionales no reúnen esas exigencias y características, constituyendo un nicho de mercado que puede ser

atendido con la producción nacional, sin embargo, es un reto para los productores de origen nacional de lograr este tipo de producto y ofertarla.

Esto confirma que el mercado de Lima, constituye una oportunidad y a su vez mercado potencial sumamente atractivo para la carne de vacuno, debido a la preferencia de gusto, en la que un 31.2% de los consumidores entrevistados manifiestan probar carne de vacuno, 25.5% pescado, 21.9% pollo; sin embargo, por los bajos precios de la carne de res, 22.3% consumen carne de vacuno, siendo la carne de pollo la más consumida (68.9%).

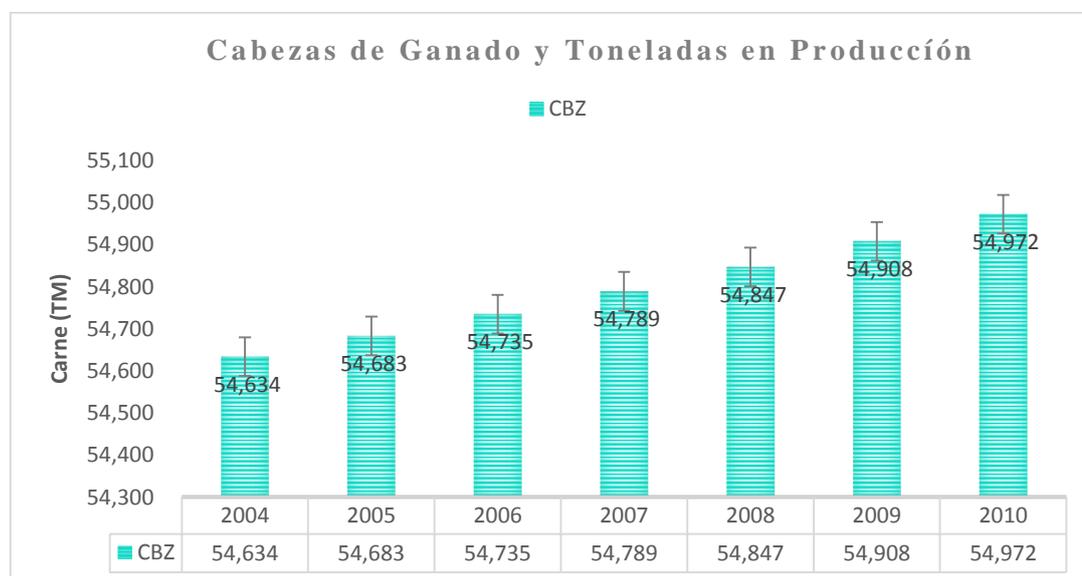


Ilustración 4: Proyección Demanda de Carne Vacuno en Lima Metropolitana (TM)

Por otro, si bien las estadísticas muestran que el consumo per cápita de carne de vacuno presenta una tendencia a la disminución en los últimos años, este comportamiento se explica por la sustitución con la carne de ave por los bajos precios que se ofrece en el mercado; sin embargo, se está registrando un incremento en el consumo de carne de res en los segmentos A y B; por ejemplo cabe destacar el caso de una licitación para el servicio anual de alimentación del personal de la oficina principal y casa nacional de moneda del Banco Central de Reserva, siendo carne de vacuno o res considerada uno de los principales insumos para la preparación de alimentos.

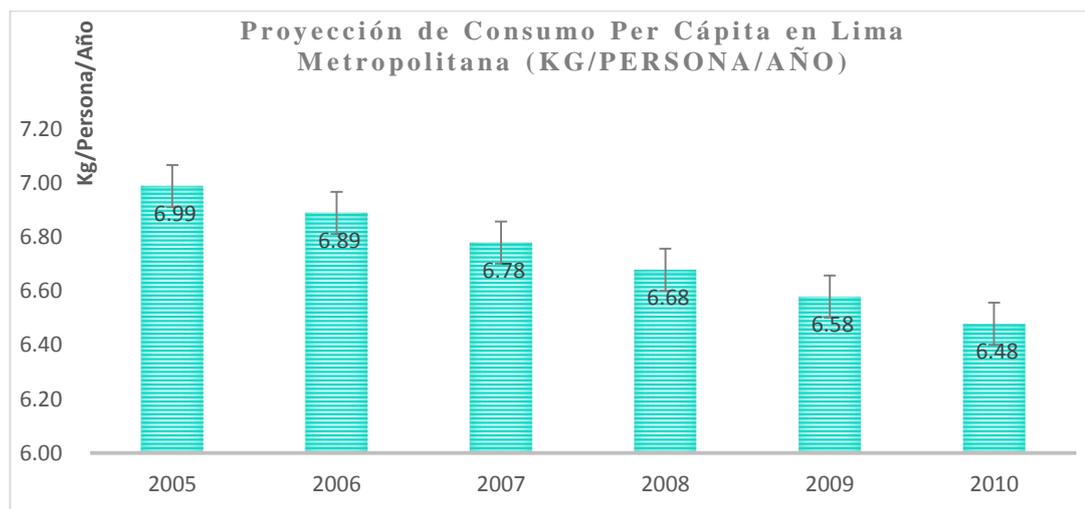


Ilustración 5: Proyección de Consumo Per Cápita en Lima Metropolitana (Kg/Persona/Año)

1.7. Visión.

La asociación de productores de engorde y comercialización de ganado vacuno es Líder Nacional en producción y comercialización, considerados líderes en manejo y por ofrecer productos de buena calidad debido a la aplicación de un apropiado manejo del ganado para engorde, elevando así el nivel de productividad y su real inserción competitiva en el mercado regional, además de tener una gestión empresarial consolidada y fortalecida por sus socios que garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

1.8. Misión.

Los asociados para la producción y comercialización de ganado vacuno para engorde están consolidados y buscan mejorar y elevar el nivel de vida de todos sus integrantes, mediante la consolidación organizacional y empresarial, con la certeza de asegurar a las futuras generaciones y que estas puedan vivir en mejores condiciones de bienestar y poder de esta forma contribuir al progreso de su comunidad.

1.9. Análisis FODA

1.9.1. Ambiente Externo

Oportunidades

- Normas legales que favorecen la asociación de los productores agropecuarios en cadenas productivas.
- Presencia en Talleres Participativos de las Municipalidades Provinciales y de la Región Puno, (aprobación de perfiles de proyectos productivos y de infraestructura).
- Priorización Gubernamental en la consolidación de cadenas productivas.
- Programas de asistencia técnica y de financiación por parte del Gobierno (estamentos) y ONG.
- Predisposición del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo - FONDOEMPLEO. Para apoyar la iniciativa en el concurso de proyectos de capacitación y generación de empleo en la actividad agropecuaria en Puno.
- Integración en instituciones públicas y privadas en Mesas de Diálogo y Concertación.
- Demanda del grupo objetivo (productores agropecuarios) en asistencia técnica y financiera que motiva su posterior asociación.
- El grupo objetivo conoce y es consciente de la importancia de las cadenas productivas.
- La fiebre aftosa está presente en países con una tradición productiva.
- Posibilidad de acceder a otros mercados en función de la calidad.
- Opción de generar valor agregado con la industrialización de la carne.
- La Cooperación Internacional prioriza proyectos propuestos en zonas de extrema pobreza y equidad de género.
- Elevada demanda del Consumo de carne de vacunito en Lima Metropolitana.
- Deseo de camales extra regionales de participar directamente con los productores.
- Alternativa de establecer alianzas estratégicas hacia delante con operadores en Lima.
- Existen instituciones públicas y privadas que otorgan crédito al sector agropecuario.

Amenazas:

- Esquemas de trabajo asistencialistas de parte de organismos públicos y privados.
- Escasa difusión de alternativas tecnológicas.
- Falta el rol promotor del estado a nivel nacional.
- Incumplimiento de las instituciones en sus funciones, fines y objetivos.
- Competencia desleal.
- Competencia de carnes extranjeras con índices de productividad óptimos (carne ecológica).
- Carencia de una alternativa y/o dotación financiera.
- Fenómenos climáticos (sequía, friaje, inundaciones).
- Productos sustitutos con alto nivel de consumo
- Producción competitiva en países vecinos que aplican Buenas Prácticas de Ganadería, Sanidad, HACCP, etc. Inexistencia de un sistema de control sanitario y vigilancia para la exportación.
- Ingreso de carne brasilera por la carretera Interoceánica.
- Productos sustitutos con elevados niveles de consumo: carne de aves (pollo).
- Impuestos al sector.
- Convenios internacionales que reducen la protección arancelaria de las carnes rojas.
- Contaminación ambiental por los productos de actividad minera.

1.9.2. Ambiente Interno.**Fortalezas:**

- Nuevas técnicas de intervención productiva y social, evidenciada en las Mesas de Diálogo y Concertación.
- Potencial para el aprovechamiento de recursos naturales (praderas y pastos).
- Conocimiento de metodologías de engorde de ganado.

- Líderes y usuarios (productores agropecuarios) conscientes en la importancia de organizarse e integrar cadenas productivas.
- Funcionamiento de la Mesa de Diálogo de la Cadena de la Carne de
- Vacuno.
- Interés institucional en suscribir convenios para dinamizar al sector.
- Personal técnico que brinda asistencia técnica en la zona.
- La Región Puno se considera una Reserva Nacional, está entre los primeros productores de vacuno (raza Brown Swiss).
- Recurso humano con conocimientos y experiencia en manejo agropecuario.
- Presencia de mercados cercamos (Cusco, Arequipa, Tacna, Moquegua, Lima).
- La carne de vacuno es de alto valor nutricional y percibida como nutritiva y agradable.

Debilidades:

- Desconocimiento de la importancia de las cadenas productivas
- Limitantes como información, lejanía de fundos, idioma.
- Carencia de apoyo logístico por parte de las organizaciones.
- Bajo conocimiento tecnológico.
- Falta capacitación, investigación y transferencia tecnológica.
- Carencia de un Plan Estratégico de Cadenas Productivas.
- Falta opciones para generar valor agregado de la carne.
- Inexistencia de una Política de Sanidad.
- Pequeños productores poseen la mayor cantidad de cabezas de ganado.
- Incipiente organización de los productores.
- Falta optimizar la producción (calidad y cantidad en carne)

- Migración del campo a la ciudad con lo que ello conlleva que es, debilitamiento o desintegración de las organizaciones.
- Parcelación de las tierras - atomización de la propiedad y producción, que conlleva a una disminución en la productividad agropecuario (Animales con bajas condiciones o rendimiento).
- Inexistencia de alternativas de procesamiento de la carne.
- Desconocimiento de mercados y de condiciones de negociación - comercialización.
- No se cuenta con un sistema de información o de alertas aplicadas y actualizada.
- Falta integración entre productores y comercializadores directos.

1.9.3. Factores críticos.

Limitaciones al desarrollo empresarial

a) Respecto a los insumos:

- Información y tecnología: Dificultades para obtener acceso a las tecnologías adecuadas.
- Insumos en la producción: Limitaciones en la disponibilidad de insumos de producción. La infraestructura de los establos, aún no es la óptima.
- No se adquieren los insumos de forma total que podría ser una alternativa de bajar costos, el hacer una alianza directa con las empresas fabricantes de vacunas, hormonas, alimentos.

b) Respecto a la producción:

- Mercados nacionales: El reducido acceso a contactos con agentes comerciales para la distribución venta directa de animales en supermercados de Lima.
- Falta de información de nuevas tecnologías.

- Mercados internacionales: Se ven ahora confrontadas con una mayor competencia del exterior, lo que representa el mercado brasilero y su posibilidad de incursionar en mercados nacionales una vez que la carretera interoceánica se implemente.
 - Incontinuidad de pastos y la diversidad de pisos forrajeros. No practicando el balanceo de forrajes.
 - La deficiencia de los controles de calidad o sanitarios hace que la productividad descienda del nivel óptimo.
- c) Reglamentarias:
- Impuestos y aranceles aduaneros: Las cuotas de abastecimiento a mercados internacionales.
 - Mercados de trabajo: La inflexibilidad de las normas laborales y otros costos laborales indirectos.
- d) Gerenciales:
- Capacidad y capacitación gerencial: Grandes dificultades para competir con las grandes empresas.

1.10. Infraestructura.

- Área de producción
- Proceso de elaboración del producto o prestación del servicio la tecnología aplicada
- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos. Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc).

1.11. Recursos Humanos

Con Proyección a crecer hasta 2,000 familias efectivas en el negocio y comercializar un total de 9,000 cabezas de buen acabado al año.

Tabla 11: Número de Familias

| Distrito | Familias | Cabezas Eng. y comercializados trimestralmente |
|-----------------|-----------------|---|
| Huancané | 950 | 1450 |

Organización de Productores

Existen 3 niveles de organización:

Asociación Central de Productores de Engorde de Vacunos Huancané (ACPROEGVH)

GRUPOS DE INTERES DE ENGORDE DE GANADO VACUNO (90 Huancané)

Nota: La Asociación Central es una organización de segundo nivel que Representa a las organizaciones en grupos de interés.

1.12. Recursos físicos

Tabla 12: Porcentaje de Razas de Ganado

| Razas De Ganado Vacuno A Engordar: | |
|------------------------------------|-----|
| Brown Swiss | 80% |
| Criollos | 20% |
| Machos | 90% |
| Hembras | 10% |

Peso: Los pesos que se Comercializan varían desde 400 Kg. hasta 950 Kg. de peso vivo, con rendimientos de 50% a 54% de carcasa, sin embargo, el peso de ganado engordado con destino al mercado es lo siguiente, mayores a 580 Kg. de peso vivo es para Lima y menores de 580 Kg. A 400 Kg. son para Arequipa. El 65% del total de ganados representan aptos para Lima.

1.13. Recursos tecnológicos y/o Logísticos

La tecnología empleada es baja a media, con ganado criollo y medianamente mejorado, con confinamiento y crianza semi estabulada, ya que no se le provee de todos los requerimientos para garantizar un mejor rendimiento en ganancia de peso vivo por día.

1.14. Cronograma de Actividades

A. Asistencia Técnica Productiva.

Tabla 13: Asistencia Productiva

| | |
|--|---|
| Para resultado 1: Tecnología Productiva | |
| CAPACITACION – CAP | |
| Actividad 1 | Alimentación Balanceada para Ganado de Engorde |
| Actividad 2 | Capacitación en Sanidad Animal para el manejo de vacuno con fines de Engorde |
| Actividad 3 | Capacitación en manejo y mantenimiento de infraestructura de engorde |
| ASISTENCIA TECNICA – AT | |
| Actividad 4 | Asistencia Técnica en Instalación y Manejo de Pastos (incluye compra de insumos) |
| Actividad 5 | Asistencia Técnica en el manejo de vacuno para Engorde |
| Actividad 6 | Asistencia en Sanidad Animal en grupos focales |
| Actividad 7 | Asistencia en alimentación y Manejo de Ganado de Engorde. |
| Actividad 8 | Pasantía en Zona lago de llave y Acora para intercambio de experiencia productiva, organizacional y de comercialización de ganado de engorde. |
| Actividad 9 | Pasantía a centros de acabado y beneficio - Arequipa para proyectar inserción a mercado. |
| Para resultado 2: Gestión Empresarial | |
| CAPACITACION | |
| Actividad 1 | Capacitación en Gestión Empresarial para la actividad de Engorde |
| Actividad 2 | Capacitación en Costos de Producción y comercialización de ganado vacuno de engorde. |
| ASISTENCIA TECNICA | |
| Actividad 3 | Asesoramiento en el fortalecimiento organizacional y gestión empresarial. |

B. Asistencia Técnica Comercial.

| | |
|---|---|
| Para Resultado 3: Articulación al mercado | |
| CAPACITACION | |
| Actividad 1 | Canales de comercialización para acceder a mercados competitivos |
| Actividad 2 | Capacitación en Gestión comercial de ganado engordado |
| ASISTENCIA TECNICA | |
| Actividad 3 | Asesoramiento en Gestión de comercialización del ganado engordado |
| INFORMACION ESPECIALIZADA IE | |
| INFORMACION DE MERCADO | |
| Análisis y evaluación del componente mercado del expediente técnico del proyecto | |
| Sondeo y análisis de la competencia por producto (Precios, volumen etc.) | |
| Sondeo y análisis de los canales de distribución y puntos de venta | |
| Análisis de los productos por canales / punto de venta | |
| Identificación de Segmentos de Mercados por Canales de distribución y Oferta de | |
| Estrategia de Marketing y Planes de Venta | |
| Actividad 4 | INFORMACIÓN DE OPERADORES COMERCIALES |
| Análisis y Evaluación de Información comercial de operadores (precios y condiciones de venta) | |
| Análisis para la Estandarización de productos | |
| Diseño de la Presentación del Producto y Elaboración del Catálogos del producto (1WEB, 2 IMPRESO) | |
| Actividad 5 | COMERCIALIZACIÓN |
| Suscripción de convenios | |
| Suscripción de contratos | |
| Venta directa | |

Fuente plan de actividades

2. EL PRODUCTO.

2.1. Sumario: productos:

El producto final es animales de buen peso en condiciones óptimas de sanidad esto debido al buen manejo en la alimentación y cuidados que realizan los integrantes del negocio rural, cuando las exigencias del mercado lo exijan por situaciones de oferta o demanda se realizara el pre acabado lo que implicara un espacio de tiempo, para que estos animales estén listos para la venta, es decir dando el acabado final.

- Para lo anterior, es menester seleccionar a los animales. Para una sistemática selección de ganado vacuno para engorde deberá de tenerse en cuenta el estándar de peso deseado (al inicio del ciclo productivo) para cada tipo de mercado meta.
- Para el mercado de Lima, se debe seleccionar animales de 2 a 4 dientes de edad, macho, de un promedio de 650 kg. peso vivo, de buena conformación corporal para obtener Si ganancia de peso para la venta de producto final.
- Para el mercado de Arequipa, se debe seleccionar animales de 4 a 6 dientes de edad, macho; con un promedio de 400 kg. a 580 Kg. peso vivo, de una buena conformación corporal, que permitirá obtener ganancia de peso para la venta producto final 200 a 290 kg. de carcasa.

2.2. Descripción de los productos

Segmentación y análisis de producto

Considerando el tipo de producto que es el objeto del estudio, el ganado en pie y carne en el mercado, las exigencias en cuanto a la presentación y distribución del producto varían por segmento de mercado, en este caso se ha establecido tres segmentos mercado regional, Arequipa y Lima, considerando que cada uno presenta diferentes características propias que está en función a la cultura alimenticia, migración, costumbres y hábitos de consumo.

En este marco, para un análisis coherente, se presenta un previo los aspectos teóricos respecto al producto, precio, plaza y promoción, acciones que permitirán lograr una mejor venta y mayor beneficio para el productor de ganado vacuno.

Producto, es el conjunto de atributos que presenta un bien, pueden ser tangibles o intangibles que incluye entre otras cosas, el empaque, color, precio, marca junto a los servicios y la garantía que ofrece el productor o fabricante o en todo caso el vendedor; los mismos que están diseñados para satisfacer los deseos y necesidades de determinados usuarios o consumidores. Por tanto, los productores de ganado vacuno, no pueden satisfacer las necesidades de todas las personas en forma homogénea, aun cuando se trabaja con un intermediario como es el actor clave “comisionista” en el caso de los camales de Lima, Arequipa, y en mejores de los casos podrían acceder directamente a la venta de carne en Arequipa. Sin embargo, se debe tener en cuenta que finalmente quien consume la carne es la población para quienes se produce o se engorda el vacuno. En este caso, los segmentos han sido determinados por las condiciones sociales, culturales, económicas y problemas relacionados con los individuos.

Mezcla de productos

El común de los ciudadanos de Arequipa y Lima consumen diversos productos cárnicos no teniendo una diferenciación específica por tipo de carne, de modo que se pueden encontrar en el mercado la demanda de ganado vacuno, ovino, porcino y otras carnes menores, sin embargo es bueno destacar el alto consumo de aves en todos segmentos. Entre los productos de carne vacunos más demandados podemos mencionar:

- Carne de vacuno en sus variedades frescas, al vacío y congeladas; así como también los productos llamados entrañas.

A continuación, presentamos los tipos de cortes de la carne de vacuno más demandados en estos mercados, estos principalmente en Lima y Arequipa, en los supermercados, emporios principalmente.

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen. En este apartado sería conveniente la utilización de gráficos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión.

2.3. Sistemas de Calidad de los Productos

El control de calidad se realiza desde el inicio en los módulos de engorde, control sanitario, suministro de alimento, manejo diario de ganado y limpieza del centro de engorde o módulo, asimismo el control de peso y el acabado final (pre engorde). Se utiliza el Registro de Establo para el registro de actividades de todos los días.

El uso de insumos y herramientas es normal que garantiza la seguridad y buen manejo del ganado en engorde, o que ejecuta un personal capacitado en la materia.

El proceso de engorde se somete al control de SENAS A, quien observa el cumplimiento de las normas y procedimientos del desarrollo de la actividad.

Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) todas las acciones involucradas en la producción primaria y transporte de productos alimenticios de origen pecuario, orientadas a asegurar su inocuidad. Con las BPG se cubre lo siguiente:

- Instalaciones: Ubicación, seguridad biológica, características de la construcción y el predio, condiciones de higiene.
- Control de Plagas: roedores, insectos.

- **Ámbito Sanitario:** salud animal, uso de fármacos, situación sanitaria, almacenaje de vacunas y fármacos, deshechos de productos veterinarios.
- **Alimentación y Agua:** elaboración/compra y suministro de alimentosa, disponibilidad y uso del agua.
- **Transporte Animal:** regulación general, aspecto de higienes, características de la carga, transporte y descarga, responsabilidades durante la operación.
- **Registro e identificación animal:** Identificación individual de los animales, registro individual con historial veterinario y de manejo zootécnico.
- **Bienestar Animal:** evitar dolores innecesarios, condiciones confortables en albergues, prevención y control de enfermedades, superficie adecuada entre congéneres según las especie, reducción de los niveles de stress.
- **Condiciones Laborales:** capacitación del personal, seguridad e higiene del personal y los animales que se manejan.
- **Manejo medioambiental de residuos.**

Las BPG implican en la actualidad más que un atributo, un componente de competitividad, que permite al productor rural diferenciar su producto de los demás oferentes, con todas las implicancias económicas que ello hoy supone (mejores precios, acceso a nuevos mercados, consolidación de los actuales, etc.). Las BPG constituyen por tanto una herramienta cuyo uso persigue la sustentabilidad ambiental, económica y social de las explotaciones agropecuarias, especialmente la de los pequeños productores de subsistencia. Para los países de América Latina y el Caribe constituyen un desafío y una oportunidad ya que de su cumplimiento (inocuidad, medio ambiente y salud), dependerá la entrada de sus productos agropecuarios a los mercados de creciente exigencia en calidad, ya sean externos o locales.

2.4. Normas y Regulaciones Técnicas.

A. El Plan HACCP

Cada establecimiento deberá crear e implementar un plan HACCP por escrito que cubra cada uno de los productos producidos por ese establecimiento, cuando un análisis de riesgos revele uno o más riesgos a la inocuidad de los alimentos que tengan una probabilidad razonable de ocurrir, basándose en el análisis de riesgos efectuado, lo que incluirá los productos en las siguientes categorías de procesos:

- (i) Sacrificio; todas las especies.
- (ii) Productos crudos; molidos.
- (iii) Productos crudos; sin moler.
- (iv) Sometidos a un tratamiento térmico; bajo esterilización comercial.
- (v) Sin tratamiento térmico; no perecederos.
- (vi) Sometidos a un tratamiento térmico; no perecederos.
- (vii) Totalmente cocidos; perecederos.
- (viii) Sometidos a un tratamiento térmico pero sólo parcialmente cocidos; perecederos.
- (ix) Productos con inhibidores secundarios; perecederos.

Este modelo general está diseñado para ser usado con la categoría de procesos: productos con inhibidores secundarios; perecederos.

B. Reglamento Tecnológico de Carnes (D.S. N° 22-95-Ag)

Disposiciones Generales

Artículo 1.- El presente Reglamento norma el beneficio de ganado, el proceso de industrialización y comercialización de las carnes y menudencias de los animales de

abasto, así como las apropiadas condiciones técnico-sanitarias de los establecimientos y de otros medios empleados para tal fin, en provecho del consumidor.

Artículo 2.- El presente Reglamento se aplicará a las siguientes especies de "animales de abasto" para el consumo humano: bovinos, bufalinos, ovinos, camélidos sudamericanos domésticos (lamas y alpacas), caprinos, porcinos y équidos (caballar, asnal, burdégano y mular).

Son también animales de abasto los conejos, cuyes y aves de corral, cuyo beneficio y comercialización se realizará en mataderos específicos según lo dispongan sus propios Reglamentos.

Artículo 3.- El tránsito de ganado es libre en todo el territorio de la República, en tanto se cumpla para el efecto con los requisitos establecidos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). En consecuencia, queda prohibido cualquier modalidad de restricción, gravámenes, aportes, cuotas, etc, de carácter local o regional.

Artículo 4.- Los animales de abasto deberán ser beneficiados obligatoriamente en los camales autorizados por el SENASA, a fin de salvaguardar la salud pública. Los camales podrán ser para una o varias especies, según dispongan de instalaciones adecuadas y la autorización del SENASA.

Artículo 5.- El Ministerio de Agricultura, a propuesta del SENASA, dictará las disposiciones complementarias no previstas en el presente Reglamento.

De la denuncia de enfermedades

Artículo 42.- Cuando el médico veterinario constate algún caso de enfermedad infecto-contagiosa, deberá dar aviso de inmediato al SENASA, con copia a las Direcciones Regionales o Subregionales del Ministerio de Salud en caso de enfermedades zoonóticas.

Son enfermedades de notificación obligatoria:

| |
|----------------------------|
| ▪ Enfermedades vesiculares |
| ▪ Pestes porcinas |
| ▪ Rabia |
| ▪ Tuberculosis |
| ▪ Tétanos |

| |
|------------------------------|
| ▪ Ántrax |
| ▪ Cisticercosis –Triquinosis |
| ▪ Brucelosis |
| ▪ Hidatidosis |
| ▪ Adenitis equina |

Del transporte de ganado

Artículo 59.- ES ganado destinado a beneficio deberá transportarse debidamente acondicionado, para evitar que sufra traumatismos que puedan comprometer la calidad de la carne.

Artículo 60.- El transporte de ganado se realizará portando el respectivo certificado sanitario para tránsito y la guía de remisión, en los que constará: lugar de embarque, número de animales, hora de salida y reseña del ganado (especie, sexo, pelaje, etc. de cada animal). Queda prohibido desembarcar en el trayecto cualquier animal que muera en el viaje.

Artículo 61.- Los animales desembarcados en un camal no podrán ser reembarcados y transportados a otro camal o lugar, salvo autorización expresa del médico veterinario del mismo.

Artículo 62.- Todo vehículo utilizado en el transporte de ganado deberá ser lavado y desinfectado en el camal de destino, otorgándose la correspondiente constancia.

Del transporte de pieles

Artículo 69.- Bajo responsabilidad de la administración del camal, las pieles sólo podrán ser transportadas en vehículos cerrados y revestidos de material metálico o de fibra de vidrio que aseguren su fácil higienización y evite el escurrimiento de líquidos.

2.5. Registros necesarios

Ningún animal podrá movilizarse si no está amparado por el correspondiente Certificado Sanitario de Tránsito. En caso de que el ganado no contara con dicho certificado será inmovilizado para deslindar responsabilidades y se aplicarán las sanciones vigentes.

De la movilización dentro del territorio nacional

Todo ganado, producto y subproducto susceptible de contraer o transmitir la Fiebre Añosa, deberá movilizarse desde su lugar de origen con el correspondiente Certificado Sanitario de Tránsito Interno vigente.

Los animales podrán movilizarse desde su predio de origen hasta la dependencia más cercana del SENASA, portando el Certificado Oficial de Vacunación Antiaftosa vigente en caso provengan de zonas con vacunación y el certificado de compra-venta o posesión del ganado en caso que provengan de zonas sin vacunación; oficina en la que el propietario o encargado de los animales, deberá tramitar el certificado de tránsito interno.

Para tramitar el certificado en mención, el interesado deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Para el caso de bovinos, presentar el Certificado Oficial de Vacunación Antiaftosa - COVAF, en el que conste que la vacunación ha sido efectuada entre los veinte (20) y ciento ochenta (180) días anteriores al traslado del ganado, en caso que provenga de una zona con vacunación.

- Presentar el Certificado de Compra-Venta o de posesión del ganado en caso que éstos provengan de zonas libres sin vacunación.
- Solicitar la inspección del ganado y efectuar el pago correspondiente, según lo indicado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA del SENASA, vigente.
- Los bovinos que provengan de áreas libres con vacunación ubicadas en los departamentos fronterizos del norte del país, que se movilicen con destino a zonas bajo la misma condición sanitaria, deberán ser identificados por el SENASA mediante un arete.
- Las demás especies susceptibles, requerirán la misma documentación, excepto por el Certificado Oficial de Vacunación Antiaftosa-COVAF.
- Para el caso de productos y subproductos, se regirá de acuerdo a la normativa legal correspondiente.

La movilización de bovinos provenientes de zonas libres con vacunación; que concurren a ferias pecuarias, taurinas, exposiciones, remates u otros eventos pecuarios, realizados en zonas con la misma condición sanitaria; deberán estar vacunados contra Fiebre Aftosa entre los veinte (20) a ciento ochenta (180) días previos a su ingreso al evento o campo ferial, debiendo constar dicha información en el Certificado Sanitario de Tránsito Interno.

La Administración de centros de beneficio, de acopio y de engorde de ganado, están obligados a recabar el Certificado Sanitario de Tránsito Interno vigente, de quienes movilicen ganado para su correspondiente beneficio, acopio o engorde; los cuales deberán ser remitidos mensualmente a la dependencia del SENASA de la jurisdicción.

Los transportistas antes de movilizar el ganado están obligados a recabar del interesado el Certificado Sanitario de Tránsito Interno a que se refiere el Artículo 41° del presente

Reglamento, la cual deberá presentarse a la autoridad sanitaria o policial cuando lo exijan.

En destino:

El personal oficial verificará la integridad del precinto.

Verificar la identificación y documentación de ingreso y estado sanitario de los animales (examen clínico con énfasis en mucosas).

El propietario estará obligado a informar al SENASA por un período mínimo de seis (6) meses, antes de cualquier movimiento del ganado recibido; con la finalidad de no interferir con los programas de vigilancia epidemiológica de éste.

Si los animales son para beneficio serán desembarcados en el centro de beneficio. La administración del camal, bajo responsabilidad del Médico Veterinario, deberá devolver obligatoriamente los aretes al SENASA de la jurisdicción; para el caso de bovinos.

Las pasturas, concentrados, camas o desperdicios que acompañen a los animales deberán ser destruidos en el punto de destino, aplicando posteriormente un desinfectante de probada acción. En el caso de embalajes, ropas y otros equipos, éstos deberán ser desinfectados con viricida productos efectivos contra el virus de la Fiebre Aftosa.

Otras medidas sanitarias que el profesional considere necesario según la evaluación.

2.6. Alianzas estratégicas (contrataciones, socios, representantes)

Las alianzas estratégicas al entorno de esta cadena productiva están establecidas, estos son Care Perú, Agencia agraria de Huancané, Municipalidad de Huancané, SENASA Huancané, Pronamachcs ahora Agro Rural, Empresas privadas como los Centros de beneficio FRILISAC Lima - Yerbateros, Camal Metropolitano rio seco de Arequipa, empresas privadas como proveedor de insumos y productos veterinarios de Juliaca.

2.7. Cronograma de actividades

Todas las familias tienen como la actividad principal, agropecuaria; de los cuales la producción agrícola es para el autoconsumo y la producción pecuaria (ganadería) es para fines comerciales.

Estas familias son las que se dedican a hacer el engorde técnico de ganado vacuno en menor tiempo (2 a 3 meses), cada familia engorda en una campaña de 3 meses de 01 hasta 5 cabezas de ganado vacuno.

3. El mercado.

3.1. Sumario mercado

Una vez presentado el producto o servicio que vamos a desarrollar debemos introducir el mercado al cual vamos a dirigirnos. Deberemos haber estudiado los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a una serie de preguntas clave.

¿Qué tamaño tiene el mercado al que vamos a dirigir nuestro producto o servicio?

¿Cuál es nuestro cliente potencial?

¿Por qué los clientes potenciales necesitan nuestro producto?

¿Cómo llegaremos a nuestros clientes potenciales?

¿Qué competencia existe en la actualidad?

¿Por qué nos diferenciamos de la competencia?

¿Cómo lograr que las personas se den cuenta de que lo necesitan?

3.1.1. Proyección del público objetivo

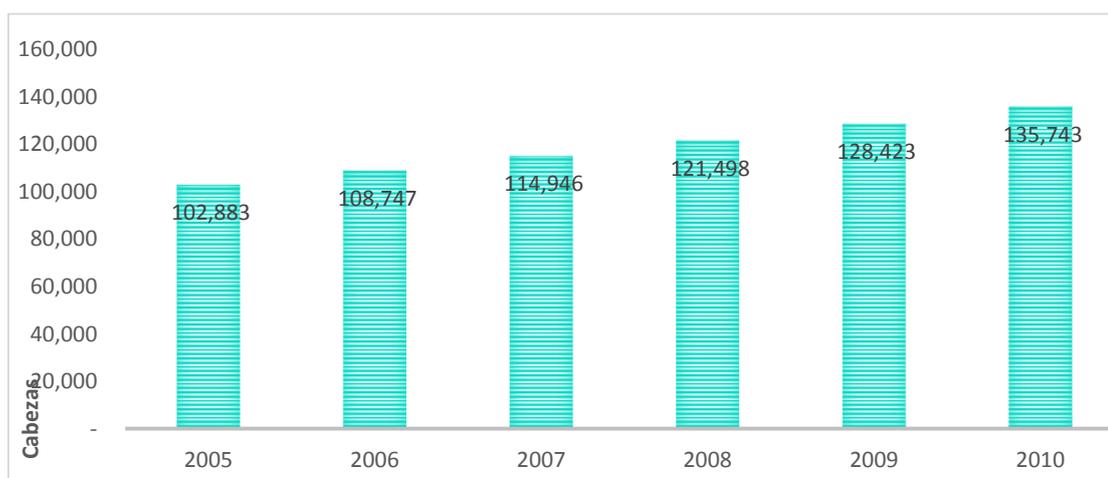
a. Proyección de número de ganado vacuno beneficiado en Arequipa

En los camales de beneficio de la ciudad de Arequipa, durante el año 2005, se han beneficiado un total de 102,883 cabezas de ganado vacuno, y según la evolución registrada presenta un incremento de 5.7% anual; esta tendencia es el resultado por la mayor demanda de carne vacuno en Arequipa.

En este marco, el flujo de ganado vacuno con destino al mercado de Arequipa de origen Puno representa un 47.7% equivalente un total de total de 34,085 cabezas (ver cuadro 1 anexo capítulo 2), este comportamiento muestra oportunidades para los productores de ganado vacuno; sin embargo, el ganado que se beneficia en camales de Arequipa oscilan entre 250 y 390 kg. de peso vivo, y de 4 y 6 dientes de edad de preferencia; constituyéndose segundo mercado más importante después de Lima para ganado vacuno de origen Puneño.

En este contexto, manteniendo la evolución de beneficios de ganado vacuno, se estima que en los camales de Arequipa en su conjunto se beneficiarán en el año 2010 un total de 135,743 cabezas, mostrando un mercado potencial de mercado para carne de res o vacuno.

Ilustración 6: Proyección de beneficio de ganado vacuno en camales de Arequipa (Cabezas)



Fuente: Elaborado por equipo técnico CID. Base información CAMALES Arequipa 2006.

b. Proyección demanda carne de vacuno en Arequipa

La ciudad de Arequipa, actualmente alberga un total de 693,385 personas, y en comparación al censo 1993, se registra un crecimiento anual de 1.06%, manteniendo este ritmo de crecimiento poblacional, para el año 2010 la ciudad albergará un total de 730,817 habitantes (gráfico 38); lo que constituye un potencial de demanda de productos agropecuarios, en especial la carne de vacuno o res, en los diferentes

segmentos de la población. Esta evolución, implicará necesariamente mayor consumo de carne de vacuno o res, considerando las costumbres y hábitos de consumo en los diferentes segmentos de la población, y según la tendencia de consumo de carne en los últimos años, muestra una tasa de incremento anual de 5.7%. Considerando esta tendencia, se estima que para el año 2010 en Arequipa la población en su conjunto demandará un total de 21,990 TM de carne, a partir de esta proyección ese ha calculado que el consumo per cápita alcanzará en 30.1kg/persona/año.

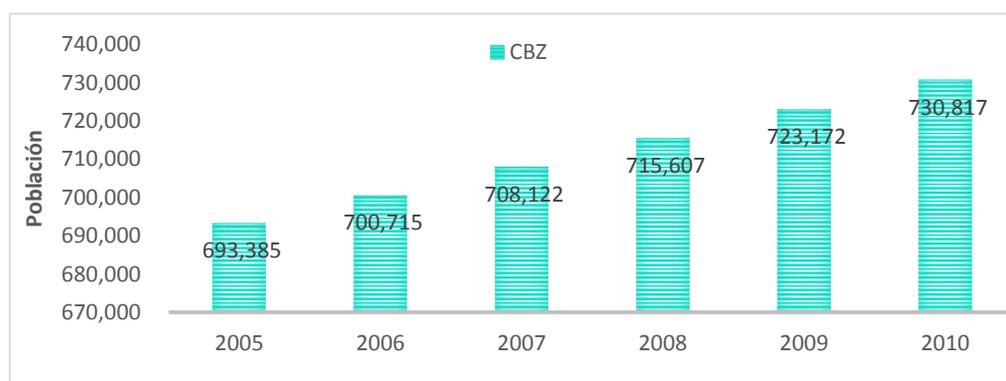


Ilustración 7: Proyección de la población de la ciudad de Arequipa

Fuente: Elaborado por equipo técnico CID, Base información INEI.



Ilustración 8: Proyección Demanda Carne de Vacuno en la Ciudad de Arequipa TM

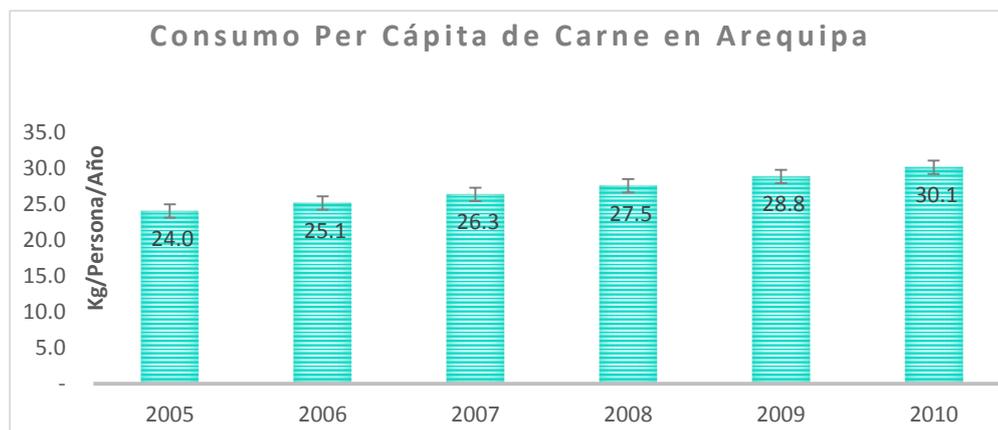


Ilustración 9: Proyección consumo per cápita de carne en Arequipa

3.1.2. Identificación de las oportunidades según segmento de mercado

El segmento de mercado que ofrece mayores oportunidades para los productores de ganado vacuno engorde de Huancané es Lima, sustentada por la tendencia creciente de la población (7'817,956 habitantes censo 2005) y los hábitos de consumo que estos mantienen, lo que favorece en la demanda, sin embargo, de acuerdo a los requerimientos los camales los animales deben destinar con peso vivo superior a los 400kg, y de buenas condiciones cárnicas, sexo macho y de 2 y 4 dientes de edad de preferencia.

En segundo lugar, lo constituye el mercado de Arequipa, considerando que ésta ciudad alberga un total 693,385 habitantes según censo 2005, sin embargo éste mercado es menos exigente que Lima, donde lo llevan animales de ambos sexos (toros y vacas) cuyos pesos oscilan entre 300 y 400kg de peso vivo, de 4 y 6 dientes de edad; cabe destacar que existen operadores o comerciantes de ganado que llevan con destino a Arequipa ganado en pie con peso superiores a los 400kg, estos son beneficiados en los camales de Arequipa y sólo la carcasa lo destinan hasta Lima, incluso estos operadores solicitan ganado vacuno de 2 dientes para un segmento de consumidores especiales; lo anterior si bien cierto muestra oportunidades, sin embargo para lo cual los productores deben producir y desarrollar engorde de vacunos según esta exigencia y además estandarizar la producción para efectuar ventas conjuntas.

Tabla 14: Demanda de Ganado Vacuno en Pie Según Segmento de Mercado

| Mercados | Juliaca | Puno | Arequipa | Lima |
|-----------------------|---------|--------------------------------|--------------------------------|---|
| Raza | Criollo | Criollo y cruce Brown Swiss | Criollo y cruce Brown Swiss | Criollo, Cruce, Brown Swiss, Holstein, |
| Edad (dientes) | 4 a 8 | 4 a 8 | 2 a 6 | 2 a 4 |
| Sexo | Hembra | Hembra | Macho/Hembra | Macho |
| Peso promedio (kg) | 240 | 250 | 250 - 390 | Mayor a 400 |

a. Mercado de Arequipa

Los operadores comerciales de ganado en pie que llevan con destino al Arequipa, tanto de origen local como de Arequipa, de preferencia compran vacunos en pie, en las ferias y plazas de ganado de la región Puno, ganado vacuno que tenga entre 300 y 400 kg de peso vivo, macho, cruzado y de 2 a 4 dientes de edad. Cabe destacar, que en este mercado existen operadores que adquieren vacunos inclusive de mayor peso (animales grandes o para engorde) luego de su acabado en los centros de engorde los benefician y trasladan al mercado de Lima, sólo carcasa.

b. Mercado de Lima

Considerando que, en mercado de Lima, el agente clave para realizar transacciones en este negocio es el “Comisionista”, quienes trabajan en los diferentes camales y otros inclusive viene a comprar hasta las provincias como Puno, los mismos que de preferencia adquiere ganado vacuno con peso vivo superior a los 400 kg., macho, cuyas edades oscilen entre 2 y 4 dientes y de buena condición cárnica y corporal.

3.2. Diferencial competitivo

Análisis de la competencia

Una vez identificado nuestro mercado potencial ha de analizarse la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los de nuestro

proyecto y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que nuestro producto o servicio puede satisfacer.

Hay que identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que presentamos y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.

Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y, si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro proyecto. Con esta información lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

A la hora de posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, dos estrategias:

La competencia directa

La diferenciación

La competencia directa surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y, normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios. La diferenciación conlleva la selección de un nicho de mercado, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia.

La diferenciación se puede conseguir a través de destacar en diversos aspectos como son:

El servicio de entrega.

La documentación técnica.

El servicio de post venta.

La calidad.

Además, es conveniente enfatizar cuáles son las habilidades o competencias esenciales de la empresa aquéllas sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, como, por ejemplo:

El conocimiento de determinadas tecnologías.

Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo.

El conocimiento de un proceso.

El acceso a un canal de distribución.

En términos generales una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro “P”: producto, precio, promoción y plaza.

Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor

Precio: lo que se ofrece a cambio del producto

Promoción: forma de dar a conocer el producto

Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor.

3.3. Canales de distribución.

Plaza y distribución

Todas las organizaciones, sea productor de un bien o servicio debe tomar interés en las decisiones sobre la plaza (canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). En otra significa cómo poner a disposición de los clientes o usuarios las ofertas y hacer accesibles de manera oportuna y fácil. Por lo que, al ganadero o productor de vacunos se le sugiere los más conveniente poner a disposición al cliente en los canales de Lima o Arequipa, considerando que los vacunos presenten buen acabado o terminado. Lo

que permitirá acercar más aún el productor al consumidor, un canal que conviene operar.

En caso de ganado vacuno en pie, generalmente se practica una distribución llamada venta directa, siendo el método más frecuente y eficiente, para los productores de Huancané. Si bien es cierto que actualmente, en la comercialización de ganado vacuno en pie, se practica utilizando más de un intermediario, sin embargo esto siempre ha implicado disminución en los ingresos económicos por la venta de ganado para el productor, por lo que se debe implementar las ventas del productor directamente a los canales mejorando los ingresos.

Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados. Los intermediarios son comunes, algunos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de productos tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son:

Venta directa: La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un producto por elección o debido a la inseparabilidad del producto y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del producto, obtener diferenciación perceptible del producto o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y

comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directos sobre sus necesidades.

Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en las organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas. En este tipo de ventas existen muchos, como por ejemplo:

Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y/o producto con autorización para venderlo.

Intermediarios institucionales: Están en los mercados en que los productos tienen que ser o son suministrados por la bolsa de valores o la publicidad.

Mayoristas y minoristas: Donde se encuentran todos los distribuidores de los productos, ya sea por ventas en grandes cantidades o pocas.

Sin embargo, lo que es definitivo acerca de los productos que se ofertan el mercado de Arequipa es su "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando se requiere el producto.

En este sentido la ubicación se refiere no sólo a la proximidad física, sino a la frecuencia de consumo por ello es importante considerar que en el mercado Arequipeño siempre se consume carne, todos los días poniendo énfasis al consumo de carne los fines de semana.

Además, para poder llegar a todos los puntos de ventas, Los comercializadores utilizan una distribución intensiva, tanto como para clientes mayoristas como para minoristas.

Los clientes mayoristas más importantes en Arequipa son El Súper, Franco, La Cadena y Restaurantes, que en conjunto abarcan más del 65% de la producción y distribución de esta empresa. En cambio, en Lima, son los mercados, mercados populares, emporios, cooperativas, carnicerías, supermercados en los cuales se distribuyen el

producto carne. Cabe destacar, que el productor ganadero de Huancané puede acceder hasta los camales de Lima, considerando a los comisionistas como un aliado muy importante para efectivizar las ventas.

Por otro lado, en Arequipa se encuentran las carnicerías, centros de ventas en zonas distantes y los negocios pequeños, con el 35% del total de ventas.

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el canal idóneo y con mejores resultados.

Hemos de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, por ejemplo, internet, han expandido el espectro de canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

3.4. Estrategias de promoción y ventas

3.4.1. Promoción

Promoción y publicidad

Constituye uno de los aspectos más importantes para hacer conocer el producto y la empresa, que consiste en la comunicación que facilita los intercambios al influir en la audiencia para que acepte un producto.

La promoción en los productos puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas:

Estas formas son:

- **Publicidad**, se refiere a que la publicidad es la forma sutil que se ha desarrollado a través de cualquier medio se trata de convencer al cliente para que el producto que le ofrecen sea mejor aceptado indicándole las características, ventajas y beneficios que tendrá el posible consumidor al utilizar determinado producto. Siendo los medios que se puede utilizar: Televisión, radio, diarios, revistas, letreros, pancartas, folletería, catálogos, etc.
- **Venta personal**, consiste en la exposición que un representante o agente vendedor ofrece a un cliente (trato personal directo entre el ofertante y el posible cliente en el futuro).
- **Relaciones públicas**, Esta actividad está basada en buscar el medio y la forma ideal de comunicar en forma directa o a través de un medio hablado (Tv. Radio) o escrito (periódicos, revistas), que permitan que la imagen de la institución y/o organización tenga una imagen positiva ante su público objetivo. Las Relaciones Públicas, no promociona al producto sino se encarga de ayudar a ubicar la imagen institucional, como una empresa de prestigio, promocionando eventos especiales de ayuda a la comunidad, eventos cívicos, etc.
- **Promoción de ventas**, es el complemento que ayuda actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas, estimulando compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor. Por otro, es el complemento que ayuda a que el cliente toma su decisión de compra.
- **Publicidad no pagada o publicidad gratuita**, por lo general es manejada por empresas de mucho prestigio o aquellas que puedan ofrecer algo nuevo al mercado y que ameritan mejor ser publicadas en los medio ya conocidos como: la prensa escrita y Tv - Radio, y sin costo adicional para la empresa se ve beneficiada con ésta

noticia ofreciendo la noticia sin que la empresa, participe económicamente por esta noticia.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivas de influencia y comunicación con los clientes.

Los objetivos de la promoción, está orientado a que el consumidor conozca el producto, reforzar la demanda de éste mismo, tratar de mantener a los clientes habituales y llamar a los "potenciales", y luchar contra el posicionamiento de los competidores.

Por eso consideramos, que parte de la política de comercialización debe ser destinar recursos que generen información de los valores nutricionales del producto y la calidad basada en la inocuidad del producto al momento de ser comercializado y consumido. En Arequipa y Lima se practica la venta personal como herramienta de promoción de ganado vacuno en engorde del altiplano.

Comprobantes que intervienen en:

- a. Concertación de la Operación.
 - Orden de compra o Nota de pedido
 - Nota de venta.
- b. Desplazamiento de la Mercadería.
 - Recibo.
 - Factura.
 - Ticket.
- c. Circulación de Valores.
 - Contado:
 - Recibo
 - Factura

- Crédito:
- Cheque.
- Pagaré

Presupuesto.

I. Gastos de inversión:

a. Equipamiento de oficina

Tabla 15: Gasto de Inversión, equipamiento de oficina

| Descripción | Cantidad | Precio Unitario S/. | Res. Parcial S/. |
|-------------------|----------|---------------------|------------------|
| Escritorio. | 1 | 80.00 | 80.00 |
| Archivador. | 1 | 60.00 | 60.00 |
| Computadora. | 1 | 680.00 | 660.00 |
| Caja registradora | 1 | 200.00 | 200.00 |
| Sillas. | 4 | 30.00 | 120.00' |
| Otros | | 300.00 | 300.00 |
| Sub Total | | | 1,420.00 |
| Imprevistos 5% | | | 71.00 |
| TOTAL | | | 1,491.00 |

Propuesta económica

Tabla 16: Propuesta Económica

| Componente | Duración | Requerimiento Logístico | Presupuesto Parcial (S/.) | Presupuesto Total S/. |
|--------------------------|----------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Módulo de capacitación | | | | 1,000.00 |
| Documentos | 2 horas | Sala de exposición. Pizarra | 200,00 | |
| Negociación. | 2 horas | acrílica. Impresos. Carpetas | 400,00 | |
| Planificación de ventas. | 2 horas | | 200,00 | |

| Componente | Duración | Requerimiento Logistico | Presupuesto Parcial (S/.) | Presupuesto Total S/. |
|------------------------|----------|--|------------------------------|--------------------------|
| Promoción de ventas. | 2 horas | | 200,00 | |
| Asesoría especializada | | | | 1,000,00 |
| "Operador comercial" | 2 meses | Cartas. Formatos de convenio. Teléfono. Traslados | 1,000,00 | |

4. Las finanzas.

Costos de producción para engorde y comercialización de ganado vacuno

Tabla 17: Requerimiento Mínimo para Asistencia Técnica para engorde de ganado vacuno

Unidad Modulo: Tres Cabezas

Tecnología : Semi Estabulada Intensiva Base Materia Verde

Inicio : Semoviente De 300 Kpv

Rendimiento : $1000 \text{ Gr/Dia} = (1.00\text{kg} \cdot 90 \text{ Dias} \cdot 3 \text{ Cabezas} = 270 \text{ Kg/3}$
Cabezas/Campaña)

| Actividad | Medida | | Precio | | |
|-------------------------|------------|----------|----------|---------|-----------|
| | Unidad | Cantidad | Unitario | Parcial | Sub Total |
| SEMOVIENTES | | | | | 1450 |
| Vacuno para engorde | Semoviente | 1 | 1450 | 1450 | |
| MANO DE OBRA | | | | | 176 |
| Mano de obra | Jornal | 1 16 | 11 | 176 | |
| INSUMOS | | | | | 15 |
| VETERINARIOS | | | | | |
| Dosificación | Dosis | 1 | 5 | 5 | |
| Vitaminas | Golpe | 1 | 5 | 5 | |
| Sales minerales | Kg | 1 | 2 | 2 | |
| Vacunas | Dosis | 1 | 5 | 3 | |
| ALIMENTACION | | | | | 130.5 |
| Concentrado | Kg | 90 | 0.5 | 45 | |
| Heno de alfalfa | Kg | 360 | 0.1 | 36 | |
| Forraje (M. S.) Avena | Kg | 720 | 0.05 | 36 | |
| Broza de cereales | Kg | 1350 | 0.01 | 13.5 | |
| COMERCIALIZACION | | | | | 128 |
| Comercialización | Semoviente | 1 | 84 | 84 | |
| TOTAL | | | | | 1899.5 |

(En Soles)

| ACTIVIDAD | MEDIDA | | PRECIO | | SUB TOTAL |
|-----------------------|------------|----------|----------|----------|--------------|
| | UNIDAD | CANTIDAD | UNITARIO | PARCIAL | |
| SEMOVIENTES | | | | | 2,100.00 |
| Vacuno para engorde | Semoviente | 3.00 | 700.00 | 2,100.00 | |
| MANO DE OBRA | | | | | 24.00 |
| Mano de obra | Jornal | 3.00 | 8.00 | 24.00 | |
| INSUMOS | | | | | 51.00 |
| VETERINARIOS | | | | | |
| Dosificación | Dosis | 3.00 | 5.00 | 15.00 | |
| Vitaminas | Golpe | 3.00 | 5.00 | 15.00 | |
| Sales minerales | Kg | 3.00 | 2.00 | 6.00 | |
| Vacunas | Dosis | 3.00 | 5.00 | 15.00 | |
| ALIMENTACION | | | | | 364.50 |
| Concentrado | kg | 270.00 | 0.40 | 108.00 | |
| Heno de alfalfa | kg | 1080.00 | 0.10 | 108.00 | |
| Forraje (M. S.) Avena | kg | 2160.00 | 0.05 | 108.00 | |
| Broza de cereales | kg | 4050.00 | 0.01 | 40.50 | |
| TRANSPORTE | | | | | 15.00 |
| Transporte del ganado | Cabeza | 3.00 | 5.00 | 15.00 | |
| SANIDAD AGRARIA | | | | | 9.00 |
| Certificación | Cabeza | 3.00 | 3.00 | 9.00 | |
| TOTAL | | | | | 2,563.50 |

Tabla 18: Plan de Acción de Producción y Operación

Plan de Acción de Producción y Operación del Negocio.-

| Plan de Acción de Producción y Operación | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|
| Actividades | Cronograma | | | | | |
| | 1er Trim | 2do.Trim | 3er. Trim | 4to, Trim | ... Trim | Trim 15 |
| Manejo para producción | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX |
| Producción de engorde | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX |
| - Suministro de alimentos | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX |
| - Desinfección integral del ganado | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX |
| - Mantenimiento de Infraestructura. | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX | XXXXXX |
| - Control y registros. | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| Post Producción: C. Calidad | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| - Contacto para venta | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| - Concertación y contrato | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| Comercialización | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| - Venta de animales | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| - Transporte de ganado | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| - Evaluación del ejercicio | XX | XX | XX | XX | XX | XX |

Tabla 19: Inversión fija y Capital de trabajo

| | RUBRO | VALOR TOTAL |
|------------------------|------------------------------------|--------------------|
| I. | INVERSION FIJA | |
| 1.1. | Inversión Fija Tangible | |
| 1 | Infraestructura de producción | |
| 2 | Equipo de producción | |
| 3 | Herramientas | |
| 1.2. | Inversión Fija Intangible | |
| 1 | Desarrollo de capacidades | |
| II. | CAPITAL DE TRABAJO | |
| 1 | Mano de Obra | |
| 2 | Semovientes | |
| 3 | Alimentación de semovientes | |
| 4 | Sanidad | |
| 5 | Gastos de comercialización y otros | |
| 6 | Gastos de administración | |
| TOTAL INVERSION | | |

Tabla 20: Estado de Ganancias y pérdidas

| Estado De Ganancias Y Perdidas | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| (En Nuevos Soles) | | | | | | | | |
| Concepto | Campaña 1 | Campaña 2 | Campaña 3 | Campaña 4 | Campaña 5 | Campaña 6 | Campaña 7 | C a |
| I. Flujo De Ingresos | | | | | | | | |
| Venta De Ganado | | | | | | | | |
| Otros Ingresos | | | | | | | | |
| Total Ingresos | | | | | | | | |
| Ii. Egresos | | | | | | | | |
| Costo de producción | | | | | | | | |
| Costo de comercialización | | | | | | | | |
| Costos de administración | | | | | | | | |
| Depreciación | | | | | | | | |
| Amortización de intangibles | | | | | | | | |
| Total Egresos | | | | | | | | |
| Iii. Utilidad Operativa | | | | | | | | |
| Costo Financiero | | | | | | | | |
| Iv.- Utilidad Bruta | | | | | | | | |
| V.- Utilidad Neta Antes De Impuestos | | | | | | | | |
| Impuesto A La Renta | | | | | | | | |
| Vi.-Utilidad Neta Disponible | | | | | | | | |
| Reinversion | | | | | | | | |

Tabla 21: Flujo de Caja

| Concepto | Campana 0 | Campana 1 | Campana 2 | Campana 3 | Campana 4 | Campana 5 | Campana 6 | Campana 7 | Campana 8 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Flujo De Ingresos | | | | | | | | | |
| Ventas Totales | | | | | | | | | |
| Amort. Act+ Depreciación | | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | |
| L.-Total Ingresos | | | | | | | | | |
| Inversión Fija | | | | | | | | | |
| Inversión Fija Tangible | | | | | | | | | |
| Inversión Fija Intangible | | | | | | | | | |
| Capital De Trabajo | | | | | | | | | |
| Costos Operativos | | | | | | | | | |
| Impuestos | | | | | | | | | |
| Li.-Total Egresos | | | | | | | | | |
| Flujo Económico (L-LI) | | | | | | | | | |
| (+)1. Préstamo | | | | | | | | | |
| (-)1. Servicio De La Deuda | | | | | | | | | |
| Amortización De La Deuda | | | | | | | | | |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Total Flujo Financiero | | | | | | | | | |
| Flujo Neto Financiero | | | | | | | | | |
| Saldo Caja Residual | | | | | | | | | |
| Saldo Residual Acumulado | | | | | | | | | |

Los precios de carcasa puestos en camal de Lima oscilan entre S/.8.00 y 10.20 nuevos soles, dependiendo de la calidad de carcasa., estas se clasifican en carne extra, primera y segunda, cuero 5.0 nuevos soles el kilogramo, menudencia S/. 0.45 multiplicado por kilogramo de carcasa de ganado. Según los operadores comerciales “Comisionistas” en los camales de Lima, se presentan dos formas de pago, el mismo que es establecido por el comisionista. Precio corrido, significa que el ganadero recibe por sus animales puesto en camal de Lima, equivalente a la valoración por carcasa, en el que no se considera el pago de cuero ni de

menudencia. Precio diferido, este pago incluye el valor de carcasa, cuero y menudencias; sin embargo, se descuenta el pago por el servicio de beneficio y trabajo del comisionista, por lo que el monto total que recibirá en esta modalidad será la diferencia, cabe destacar, existe la posibilidad que el comisionista pague el flete de transporte del ganado puesto en el camal, sin embargo, este costo se descuenta del pago por carcasa en el proceso de liquidación, para ello se presenta caso práctico de las dos condiciones y formas de pago en carnal de Yerbateros Lima.

Precio corrido, considerando que el comisionista trabaja en el camal de Yerbateros, compra ganado viajero de Cusco y Puno. Compra un torete o toro de 2 años (4 años), raza cruce Brown Swiss.

Tabla 22. Ingresos Netos que Reciben los Ganaderos

Cálculo de pago, precio corrido

| Edad | Peso vivo aproximado (kg.) (46% carcasa) | Rendimiento Carcasa (Kg.) | Precio por kilogramo de carcasa (S/.) | Monto total que recibe el Ganadero (S/.) |
|--------|--|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| 2 años | 490 kg. | 225.4 | 6.9 | 1,555.30 |

Fuente: Elaborado por equipo técnico CID. Base sondeo de Mercado

Tabla 23. Calculo de pago, Precio diferido

| Rubros | Unidad de medida | Precio S/.. | Operación matemática | Sub Total SI. | Total SI. |
|----------------------------|------------------|-------------|-------------------------|---------------|-----------------|
| Ingresos | | | | | 1,653.98 |
| Carcasa | Kg | 6.60 | 6.60* | 1487.64 | |
| Menudencia | Kg | 0.36 | 0.36* 225.4 | 81.14 | |
| Cuero (14% De Carcasa) | Kg | 2.70 | 2.70* 225.4*14% | 85.20 | |
| Gastos | | | | | 102.00 |
| Servicio de Beneficio | Cabeza | 42.00 | 42.00 * 1 | 42.00 | |
| Trabajo del Comisionista | Cabeza | 60.00 | 60.00 * 1 | 60.00 | |
| Monto Total de Pago | | | Ingreso - Gastos | | 1,551.98 |

Precio diferido, considerando un torete ó toro, de 2 a 3 años (4 a 6 dientes), raza cruce Brown Swiss, peso vivo aproximado (kg.) (46% carcasa) = 490 Kg,; Carcasa = 225.4 Kg

A partir de los resultados, se puede concluir que sería recomendable optar el pago por la modalidad de precio corrido, debido a que la utilidad es superior en S/. 17.5 Soles respecto al de diferido. Lo cual en caso de vender en cantidad resulta más conveniente.

Cabe destacar que para beneficiar los ganados, es muy importante que estén en los corrales de espera por lo menos dos días. Durante la permanencia el costo de mantenimiento por cabeza oscila entre S/. 1.00 y S/. 2.00 Soles. Al respecto, el comisionista puede ser quién también lo pague.

Formato**CONVENIO ENTRE EL DEMANDANTE Y EL OFERTANTE**

Por el presente documento, se celebra el Acuerdo de Servicios Alimentarios que, suscribe de una parte EL DEMANDANTE representada por su Gerente Sr.
Identificado con D.N.I. N°, y de la otra, la
representada por su propietario Sr. con D.N.I. N° Bajo
los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO.- DE LOS ANTECEDENTES:

EL DEMANDANTE, es ... (consignar una breve descripción de la misma).

b) LA OFERTANTE, es ... (consignar una breve descripción de la misma).

SEGUNDO.- DEL OBJETIVO:

Comercializar productos y servicios que representa la parte OFERTANTE. Los trabajadores de EL DEMANDANTE en mejores condiciones de precio y con la distribución y cobranza sistematizada por de los consumos a través del “Sistema de Descuento por Planilla”.

TERCERO.- DE LAS ACTIVIDADES:

1) Los suscriptores, harán de conocimiento de los alcances del convenio a los trabajadores. En el periódico mural y con el material publicitario adecuado. LA OFERTANTE se entregará directamente o a través de la oficina pertinente.

2) EL DEMANDANTE, por el consumo que los trabajadores efectuado, posterior y periódicamente se descuenta de la planilla de sueldos a cada trabajador que hiciera uso de éste servicio.

3) El operador de la alianza tiene autonomía de gestión operativa para llevar a cabo su estrategia de mercado (exposición de productos, contacto directo con el trabajador) en los horarios que EL DEMANDANTE autorizara o se acordara.

CUARTO.- DE LA OPERATIVIDAD:

a) EL DEMANDANTE, a través de su oficina de Personal (o la que haga las veces), otorgará a la OFERTANTE, la relación de trabajadores que laboran en planilla. Se consignará el nombre, documento de identidad, domicilio, teléfono y onomástico.

b) El contador de EL DEMANDANTE (o representante de dicha oficina), tendrá conocimiento de las obligaciones y responsabilidades del presente convenio. Rubricando un visto bueno al momento de recibir la relación de consumos y al efectuarse el pago.

QUINTO - DE LA DURACION

El plazo de duración del presente convenio es por doce meses. Renovable de acuerdo a nuevo pacto acordado con gerencia y directorio de la empresa.

SEXTO.- DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA Y DESCUENTO:

- a. EL DEMANDANTE, entregará los días de cada mes/quincena la relación de trabajadores que hicieron consumos (indicando la cantidad personal y total a descontar).
- b. El desembolso por el total de boletas de venta, se realizará en efectivo o en cheque los días de cada mes/los días y de cada quincena.

SETIMO.- DE LA VALIDEZ:

- a) El departamento de Recursos Humanos informará a LA OFERTANTE, los trabajadores que se integren a la misma y, el de Contabilidad de los que ya no figuran en planilla o se les esté liquidando. A efectos asumir créditos morosos.
- b) El trabajador, para hacer uso de éste servicio lo efectuará con la acreditación pertinente.
- c) La cancelación total por consumos, se hará en cheque o efectivo girado a nombre del representante de la empresa quien es el Sr. Hernán Jara San Román.

CLÁUSULA ARBITRAL:

Todas las desavenencias o controversias que pudieran derivarse de este contrato, incluidas las que se refieran a su nulidad o invalidez, serán resueltas mediante laudo definitivo e inapelable, de conformidad con los Reglamentos del Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de la ciudad en jurisdicción; a cuyas normas y administración las partes se someten en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad.

Conforme a los términos precedentes declaramos que no existe presión, vicio o motivo de nulidad, procediendo a la firma del presente convenio; en la ciudad de a los días del mes de del año dos mil.

Formato

| |
|--|
| (PAPEL MEMBRETADO) |
| Ciudad, fecha. Señores NOMBRE DE LA EMPRESA <u>Ciudad.-</u> |
| Att: Sr. CARGO EN LA EMPRESA |
| <p>De mi mayor consideración:</p> <p>Es muy grato y expectante, dirigirnos a su despacho para hacerle llegar mi más cordial saludo. Nos honra y motiva presentarle la propuesta de convenio adjunta la cual, esperamos analizar sus ventajas. Negociando las partes, en el transcurso de una exposición que nos permitieran realizar.</p> <p>El objetivo principal es que los CONSUMIDORES o DEMANDANTES de los productos y servicios y los PROVEEDORES U OFERTANTES de los mismos productos y servicios suscriben un convenio que aplicarán el Sistema de Descuento por Planilla con él, los primeros disponen libremente de los referidos bienes y servicios presentando la SOLICITUD que cada beneficiario o trabajador realizara en la vigencia de un convenio suscrito. En niveles de consumo desarrollados, como paquetes.</p> <p>Tenga en cuenta que los trabajadores de la empresa serán los beneficiarios. Con los estándares de calidad y con precios sin competencia. Convirtiéndose en una relación donde todos ganan.</p> <p>Atentamente,</p> <p>NOMBRE DEL PRODUCTOR CARGO</p> |