

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS

Ricardo Claverías H.



Las Lomas en el siglo XX

Lima 07 de febrero del 2014

TEMAS

I. INTRODUCCIÓN

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Marco metodológico general
2. Fines y medios del desarrollo
3. El diagnóstico estratégico con enfoque del Desarrollo Territorial
4. Concepto de la Planificación Estratégica

III. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LAS RELACIONES CON EL MERCADO DEL VALLE DE CAMANÁ Y SUS INTER-FLUENCIAS CON EL TERRITORIO DE "LAS LOMAS"

1. Concentración de tierras y la aparecería y su influencia en la aversión al cambio tecnológico entre los productores camanejos
2. Los cultivos agrícolas y los árboles frutales
3. Obstáculos al desarrollo del sistema de arriendo y la aparcería: consecuencias para las innovación e individualismo entre los agricultores
4. Los roles de "Las Lomas" para el sistema agrícola tradicional en Camaná y el cambio climático
 - a) ¿Qué son "Las Lomas"?
 - b) ¿Cuáles son roles de las Lomas en el sistema agrícola de Camaná hasta la década del 60 del siglo XX y las expectativas para el futuro de Camaná?
 - c) Las Lomas y el turismo local
5. El proceso inicial de industrialización y su truncamiento violento
6. Características productivas, económicas y sociales de Camaná contemporánea: retos para ampliar la frontera agrícola y los servicios turísticos
 - a) Problemas y limitaciones para el desarrollo en Camaná: aumento de la población y la pobreza
 - b) Disminución relativa de la tierra y la pobreza en los agricultores en Camaná
 - c) ¿Cuál es el futuro de Camaná?
8. ¿Sigue siendo Camaná un Valle agrícola? Los cambios en las actividades productivas y de servicios
 - a) Cambios en el uso de la tierra agrícola: 1955-2011
 - b) Cambios en los ingresos sectoriales y el la PEA por actividades económica
 - c) Ampliación del área urbana y situación del Valle Agrícola: nuevos roles de Las Lomas para el desarrollo económico local

EL FUTURO DE CAMANÁ, QUE DE NO PLANIFICARSE HABRÁ CAOS: ROLES DE LAS LOMAS

7. Potencialidades e innovaciones agrícolas y sus proyecciones para la producción en Las Lomas
8. Asociatividad
9. ¿Cómo se logra la asociatividad?
10. De la asociatividad a las cadenas productivas
11. Potencialidades para la agroindustria
12. El circuito de playa y la carretera Camaná, Quilca y Matarani: dificultades para su articulación con Las Lomas
13. Potencialidades para el turismo y la gastronomía
14. Las Lomas, nueva potencialidad de un turismo alternativo

I. PLAN ESTRETÉGICO DE LA ASOCIACIÓN AGROINDECA

1. Introducción
 2. Marco conceptual: características de la asociación “Las Lomas”
 - a) Concepto organizativo y para la orientación de la asociatividad con una lógica de asociación agraria
 - b) Como asociación territorial
 3. Análisis de las condiciones de la asociación organizada por AGROINDECA y definición de su Visión, Misión de desarrollo y valores
 4. Análisis de las condiciones internas y externas (FODA) en el marco de la Visión y Misión del desarrollo
 - a) Pasos para implementar el FODA
 - b) FODA elaborado en el taller con los socios de AGROINDECA
 5. Análisis estratégico y definición de programas y proyectos
 6. Matriz de objetivos, estrategias y proyectos
 7. Programa multianual de ejecución de proyectos
- Priorización de proyectos para plan de negocios de los socios de agroindeca. Mapa parlante elaborados por los socios en el taller

ANEXOS

Introducción

II. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a los resultados del uso de la planificación estratégica efectuada para pequeños agricultores que se organizan en asociaciones. El objetivo de este trabajo es ofrecer una metodología de planificación adecuada a este tipo de pequeños agricultores asociados. El caso que se trabaja como ejemplo son los socios de Asociación Agrícola e Industrial de Camaná, en la Región Arequipa, Perú. Primero se presentan los aspectos del marco teórico o conceptual utilizados y la metodología usada en el proceso de la planificación estratégica.

Se expone una síntesis del diagnóstico realizado, el desarrollo del proceso de la planificación estratégica; la matriz de objetivos, estrategias y proyectos; el programa multianual de ejecución de proyectos, las estrategias territoriales: nivel de integración territorial de los proyectos y sectores, la metodología de monitoreo y evaluación; y, finalmente un anexo en el que se incluye los resultados de los talleres de planificación estratégica trabajados en el taller con los socios de AGROINDECA.

El informe tiene nueve partes y un anexo, se presenta el marco teórico conceptual, en el cual se fundamenta en qué consiste la Planificación Estratégica y se hace un deslinde entre una Planificación Estratégica orientada a una asociación privada de una Asociación de productores como es AGROINDECA cuya finalidad no sólo es la maximización de la ganancia, sino también lograr el fortalecimiento de la asociación.

Asociación donde todos los socios y la directiva participen y se beneficien de esta asociación y que, de manera concertada, tomen acuerdo tanto para la elaboración de este plan como también en la priorización de los proyectos, donde se fundamentarán por diversos criterios como son: análisis y vocación de los suelos de Las Lomas para los cultivos priorizados¹, la cuota y los costos del agua de acuerdo a los cultivos priorizados, el medio ambiente y, sobre todo el análisis de mercado, estudio que estará refrendado por los Planes de Negocios de cada producto priorizado.

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Teniendo en consideración la realidad actual de la provincia de Camaná sus distritos y las provincias de Arequipa, como contexto inmediato y como competidores de la producción de la futura producción y servicios de Las Lomas, serán analizados en el diagnóstico y en la Planificación Estratégica.

En ese sentido se ha elaborado participativamente un modelo de desarrollo territorial que formula una situación final o deseada de la asociación, alcanzable y compartida para el Desarrollo Sostenible de esta institución.

¹ Temas de análisis de suelos y la cantidad de agua y costo, que están por elaborarse por parte de AGROINDECA, para ser incorporado en el diagnóstico y en la planificación estratégica.

A través de la Planificación Estratégica, en el marco del enfoque del Desarrollo Territorial y la Nueva Ruralidad, se busca orientar y promover procesos que movilicen a los diversos sectores de la sociedad civil y el sector privado, así como a los agentes gubernamentales, económicos y sociales, para escoger y construir el futuro de esta asociación.

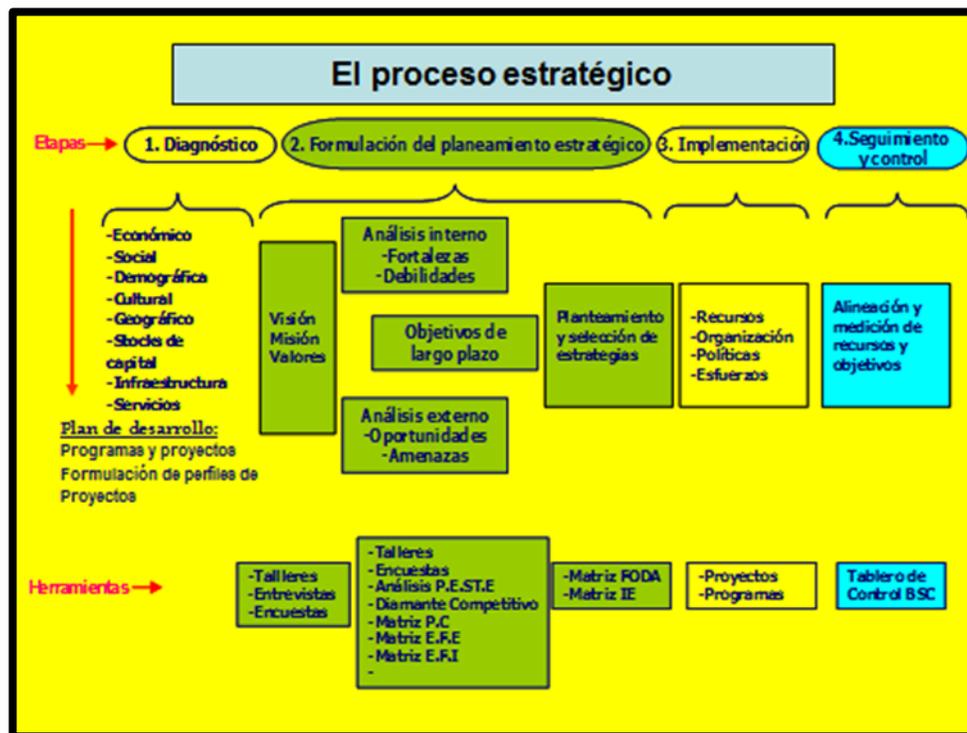
Esto implica articular los múltiples intereses y proyectos que proponen los socios en procura del consenso sobre un futuro deseable y posible, para forjar una asociación, donde anticipen la mayoría de socios en los cambios y aproveche sus potenciales, que permita usar más eficientemente sus recursos y fortalecer tanto la cohesión social como la identidad de los socios con su asociación.

5. Marco metodológico general

El proceso de la planificación estratégica se rige por las siguientes etapas (ver siguiente diagrama):

- Elaboración de diagnóstico del Valle de Camaná: procesos, problemas y potencialidades.
- Formulación del planeamiento estratégico: misión, visión, valores, análisis FODA y estrategias.
- Implementación; recursos, organización de la asociación, etc.
- Seguimiento control de actividades, resultados, impactos, como son la rentabilidad de la asociación y los beneficios para los asociados.

Para cada fase se utilizan terminadas herramientas para recabar información secundaria y primaria.





6. Fines y medios del desarrollo

Esta planificación estratégica se basa en el enfoque más amplio del desarrollo que es el denominado "desarrollo humano sostenible", en el cual el fin primordial como se ha afirmado en los organismos internacionales es el concepto de desarrollo humano sostenible, donde se pone al ser humano en el centro del desarrollo y: "La satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas es el primer objetivo del desarrollo"².

En consecuencia, en el desarrollo humano sostenible se resalta también la importancia del desarrollo económico como medio para alcanzar aquel fin. Pero para alcanzar este desarrollo económico y la maximización de la ganancia como toda asociación.

Por lo tanto se requiere diagnosticar las vocaciones productivas de los recursos económicos, productivos y sociales de Las Lomas (como por **ejemplo las vocaciones de los suelos** para determinados cultivos o **el recurso agua** para mejorar la productividad y maximizar los beneficios), para que la producción que allí se obtenga sea competitiva en el mercado nacional e internacional, pero sin que se afecte el medio ambiente.

7. El diagnóstico estratégico con enfoque del Desarrollo Territorial

El diagnóstico estratégico del entorno o contexto de Las Lomas, así como también los activos territoriales en su interior, son insumos fundamentales para sentar bases sólidas acerca de la identificación y comprensión de los factores fundamentales que orientarán el diseño del plan estratégico para el desarrollo de esta asociación.

²Enkerlin, Ernesto, G. Cano et al. 1997. Ciencia ambiental y desarrollo sostenible. Ed. Thompson. México 1997.

El diagnóstico que se ha elaborado en el contexto del valle de Camaná y las provincias de Arequipa, proveen los criterios para determinar los obstáculos y oportunidades – estructurales y coyunturales– que se deslizan de ese entorno para el desarrollo y la viabilidad económica e institucional de esta asociación de Las Lomas.

El diagnóstico, no obstante, para que tenga un enfoque de desarrollo territorial, no debe analizar solamente los recursos internos que tiene Las Lomas, sino también los procesos productivos, económicos y sociales que han venido ocurriendo en el Valle de Camaná, dado que esos procesos influyen directamente en la futura marcha de la asociación de Las Lomas.

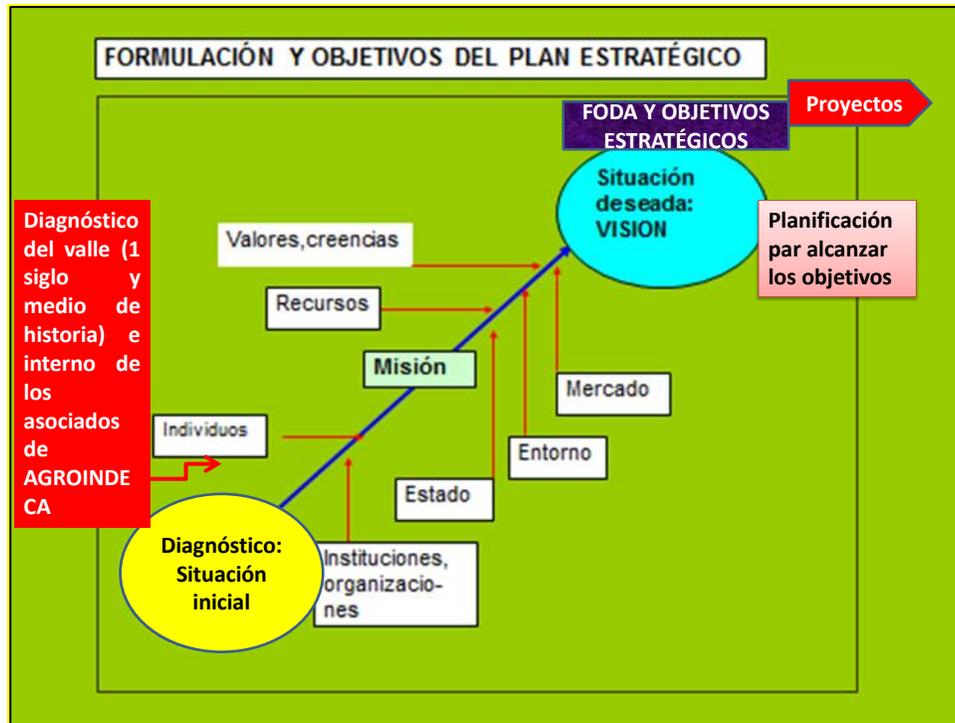
Porque los asociados de AGROINDECA viven y trabajan actualmente en el Valle y porque la historia y el futuro de los sistemas productivos, económicos y sociales del Valle influyen e influirán en la marcha de la Asociación de Las Lomas, como también esta asociación influirán en los procesos del Valle de Camaná. En suma, hubo, hay y habrá una sinergia entre el valle de Camaná y Las Lomas.

8. Concepto de la Planificación Estratégica

Podemos describir el proceso de Planificación Estratégica como el desarrollo de una visión compartida para el futuro de la asociación ubicada en un territorio determinado. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

Describir lo que la asociación debería ser en el futuro, en este caso dentro de los próximos 10 años. Esto implica identificar cuál es la visión compartida de los asociados en relación a su asociación, las principales actividades y proyectos a desarrollar en forma conjunta. Determinar cómo se logrará que la asociación alcance ese futuro deseado.

La Planificación Estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo socio-económico y político vigente, así como el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él. La Planificación Estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo que se desea que sea la asociación



III. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LAS RELACIONES CON EL MERCADO DEL VALLE DE CAMANÁ Y SUS INTER-FLUENCIAS CON EL TERRITORIO DE “LAS LOMAS”

Entre las estrategias más importantes para lograr la conformación y gestión del Plan de Desarrollo, se requiere lograr los siguientes resultados previos:

- Una visión estratégica y compartida del desarrollo DE LA ASOCIACIÓN entre los socios que integran la asociación bajo la organización de AGROINDECA.
- Compromiso de los socios para el desarrollo de su propia asociación.
- Alianzas entre la asociación y los actores públicos, privados y sociedad civil, para conseguir financiamiento operativo de la asociación.
- Manejo de conflictos.
- Análisis de los problemas y las potencialidades de la asociación (que muchos de ellos vienen de las formas de trabajo de los sistemas productivos del Valle de Camaná) mediante un diagnóstico previo.

Específicamente se requiere que en este diagnóstico, primero se tenga una interpretación de los procesos históricos y productivos, de los cambios poblacionales y de las direcciones de la producción del Valle de Camaná; así como las formas de relaciones que han tenido los productores del Valle con el mercado local, nacional e internacional.

15. Concentración de tierras y la aparecería y su influencia en la aversión al cambio tecnológico entre los productores camanejos

A mediados del siglo XIX comenzó a producirse la caña de azúcar que sustituyó a los olivares de los españoles y ante la no aclimatación de los inmigrantes andinos, que fue la mano de obra principal, por lo cual se importó trabajadores esclavos de raza negra y luego chinos llamados culíes.

Posteriormente la caña de azúcar es sustituida por el algodón debido al crecimiento de la demanda por este producto en el mercado mundial. Instalándose a inicios del XX dos grandes firmas que vinieron de fuera de Camaná. Esas empresas fueron de los Gibson y los Carpio. Pero también bajó la exportación de algodón en los años 30 del siglo XX y decae la producción del algodón (Morante, J. M. 1065 ver Monografía de Camaná).

Sobre la tenencia de la tierra, por el año 1890 existió la Hacienda San Agustín en Pucchún (150 topos) tierras que fueron de la Iglesia Católica (Remembras, abril del 2012).

Según José María Morante, “los terrenos productores de Camaná hasta la primera década del siglo XX estaban en su mayor parte abandonados y eran vendidos a muy bajos precios, considerando el vulgo loco a los gringos que compraban esos terrenos pastosos que sólo eran utilizados como potreros (caso La Calderona, una hacienda de la parte del Oeste del Valle, cercano al Océano Pacífico)”.

Algunos arrieros (comerciantes tradicionales que unían Camaná con la sierra) concentraron tierras, como fue el caso de Calixtro Verlanga), que compró las tierras de la hacienda San Agustín.

En 1930 varias familias vinieron a Camaná provenientes de Pampacolca, ubicada en la sierra (fue el caso de la familia Medina y Gamero). Familias que inmigraron y concentraron tierras en parte oeste del Río de Camaná (Boca del Río) e instalaron un molino de arroz (Gamero 1965 al 1970). Estas familias adquirieron 40 topos en alquiler (tierras de la iglesia Católica). Luego la familia Medina y Gamero compraron esos terrenos.

En otro lado en la parte Norte de Camaná, en el anexo de Pucchún, una de las haciendas más grandes de ese entonces, la Hacienda Pucchún (de 1908 al 1930), fue vendida por la familia Leguía a los inmigrantes chino los hermanos Wong y Li Pum. El trabajo en esta hacienda era básicamente asalariado. Sistema que se combinaba con la tradicional venta de productos al crédito a los trabajadores, con lo cual se aseguraban de una cantidad de trabajadores estables y dependientes del monopolio de la tienda de la hacienda.

En estas haciendas se cultivaban arroz mayormente para el consumo local o el trueque con las comunidades de la sierra. Pero mayormente se cultivaba algodón para la exportación al mercado internacional.

Una parte de las propiedades de la familia Wong, la “Hacienda Gallinazo” ubicada en Pucchún, fue vendida a Lucio Cáceres, agricultor de la localidad. El cual concentró grandes extensiones de tierras.

En otras zonas del Valle de Camaná, en la Zona central y en la parte alta (La Hacienda el Medio), los hacendados de aquel entonces como los Chang, Uyen de origen Chino, los Neira, etc. combinaron la agricultura del cultivo de yucas y el cultivo de caña de azúcar. Y

construyeron trapiches, molinos de arroz y otros cultivos. En ese entonces famosa era la hacienda de Faustino Franco con el cultivo de los platanales.

En el año 1952, se forma la Hacienda de Bajo el Huarangal con 25 topos. La hacienda Saco en José María Quimper con 100 topos (alquilados).

El sistema de producción y trabajo en aquellas haciendas era el muy tradicional sistema “al partir” (aparcería), que consistía en que los dueños de la tierra daba parcelas a los trabajadores “al partir, donde los dueños de la tierra y los trabajadores hacían los gasto a mitades para los insumos y el trabajador ponía toda la mano de obra, de la cosecha la mitad era para el trabajador y la otra mitad era para el dueño de la tierra.

16. Los cultivos agrícolas y los árboles frutales

Los cultivos agrícolas de aquel entonces, eran mayormente frutales, raíces y legumbres para el autoconsumo y una parte menor para el mercado. Había también una especie se zonificación productiva espontánea.

El arroz era un cultivo marginal (1,500 2,500 Kg, por Ha) y era prohibido Río por disposición del Ministerio de Agricultura a ser cultivado cerca del centro urbano de Camaná, por el problema de la malaria que era asociada a este cultivo (la difusión de esta enfermedad era mediante los sancudos). Por eso el arroz se sembraba e lugares alejados como Pucchún, Mariscal Cáceres (San José) o en José María Quimper (el Cardo); es decir cerca del. Tampoco se sembraba en las partes altas como Mariscal Cáceres (San Gregorio) o en San Jacinto o la Hacienda el Medio.

Por otra parte, se cultivaba yucas, olivos y frutales (en la Hacienda del medio en la parte Este de Camaná), plátanos (En San Jacinto), naranjos, ciruelos, guayabas, lúcumas, uvas, pacayes, palillos, pepinos, nísperos, guanábanas y algodón en extensiones muy considerables, Así como también se sembraban cultivo estacionales como maíz, papa, camote, frejol canario, bayo y panamito.

Es decir, había una gran diversidad cultivada y con insumos naturales como el guano de isla y de vacunos; pero también había bastante pobreza, enfermedades y muy baja calidad de vida. Las casas eran de madera no trabajada y de “achones” (paredes elaboradas con totora), sin agua y desagüe. Es decir con todos los indicadores de la extrema pobreza, propuestos por la institución del hoy INEI.

En ese contexto agrícola de cultivos anuales y perennes como los frutales, la tecnología era muy baja, se removía el suelo con la tradicional yunta y los árboles frutales eran cultivados mayormente con el **sistema de recolección de frutas**, antes que con las **técnica de fruticultura** (muchos de ellos eran solamente cerco de los terrenos agrícolas de cultivos de pan llevar). **Por esa razón eran baja productividad** y, en especial, los naranjales se enfermaron y murieron.

Los proceso del manejo de terrenos, en ese contexto de tecnología muy tradicional, era la concentración de tierras, y la mayoría de hacendados no sabían de agricultura, siendo los principales actores o protagonistas los productores denominados “partidarios” (sistema de aparcería), que eran parceleros sin instrucción y los hijos tenían que dejar de estudiar para participar en la agricultura, y así bajar los costos de producción. Algunos hijos de

estos parceleros llegan al quinto año de primaria a la edad de 18 o 20 años (Libro Remembranzas, 2011 y 2012).

17. Obstáculos al desarrollo del sistema de arriendo y la aparcería: consecuencias para las innovación e individualismo entre los agricultores

Los ejemplos en Europa del siglo XVI al XVII (y en España en regiones muy atrasadas hasta el siglo XX), las características de la aparcería (“trabajo al partir”) nos ha enseñado que este sistema impide el desarrollo tecnológico, económico y social, por las siguientes consideraciones:

En el pequeño aparcerero o el arrendatario (pagaba en dinero la renta de la tierra al terrateniente) los propietarios analizan su rentabilidad tratando de no invertir y optan por arrendar sus tierras a pequeños agricultores o a parceleros, los que, por su parte, tampoco quieren afrontar los riesgos de inversión para la innovación tecnológica, porque no es terreno de su propiedad o cuando mejoraban sus tierras, era echados fuera de la tierra por parte del terrateniente para arrendar o dar en aparcería a otro agricultor.

Los aparcereros observan que tienen mayores beneficios sólo con tecnología tradicional y con el trabajo mayormente de sus hijos. En suma, los arrendatarios y los aparcereros, como tampoco los dueños de la tierra, realizaban inversiones para hacer innovación en la producción y en las relaciones de trabajo.

El hacendado tradicional prefería dar sus tierras en arriendo o en aparcería, porque de contratar asalariado, sus costos y su trabajo suben debido a los costos de supervisión que ellos harían a los trabajadores.

Cediendo las tierras en aparcería los terratenientes conseguían disponer del trabajo necesario para cultivar sus fincas, reduciendo los costes de supervisión sin perder su control sobre la propiedad.

A falta de agricultores con recursos, no parecen otros grupos que tuvieran interés en asumir los riesgos que comportaba la elevada incertidumbre de las cosechas (Jaynes [1984: 49], la aparcería fue la causa del atraso económico de las zonas donde se practicaba.

Por ejemplo, en Camaná, en los tiempos que imperaba este sistema de trabajo en el agro, había más pobreza, al respecto los siguientes testimonios conseguidos por Rudhy Salazar:

“...hasta antes de 1964 en que recién nació la Reforma Agraria existió pobreza más extrema que la actual (Libro Remembranzas, 2013).

Era limitada la capacidad de acumulación del sector agrario la que imponía la aparcería (Leohen y Galassi, 1990). Algunos estudiosos de este sistema han señalado que las estrategias de minimización del gasto monetario (no pago asalariado, sino aparcería o partidarios) también podían tener un influjo decisivo [Colín, 1997: 117-179].

Desde la perspectiva del campesino, la aparcería permitía cubrir parte de su subsistencia sin tener que acudir al mercado (por el autoconsumo): por una parte se ahorra el pago de una renta en dinero al tiempo que reducía al mínimo los gastos monetarios de explotación.

Al respecto en Camaná de la época de este sistema los entrevistados narran lo siguiente:

“En Camaná, hasta antes de la década del 50 del siglo pasado, el comercio también fue dependiente de esta forma de trabajo, en el intercambio casi generalmente se daba por trueque, por la escasez de dinero y la pobreza reinante de esos tiempos..” (Libro Remembranzas, 2013).

En esta zona, la situación de gran incertidumbre hizo que la aparcería fuera percibida como la mejor opción, puesto que permitía compartir los riesgos de una actividad productiva cuyos resultados eran difíciles de prever.

Según muchos neo institucionalistas, la inexistencia o imperfección de los mercados sería el factor decisivo para explicar la universalidad de la aparcería en este tipo de haciendas.

Es característico en el sistema de aparcería y de partidarios la concentración de la propiedad de la tierra, donde una masa importante de campesinos con tierra insuficiente, con tecnologías poco intensivas en capital, con pronunciadas oscilaciones en las cosechas (altas y bajas) y, sobre todo, con un mercado demasiado estrecho, pues la producción era mayormente para el consumo local y no habían carreteras apropiadas para llevar los productos a mercados más lejanos.

El sistema de pequeño arriendo y la aparcería también suponen un obstáculo a la introducción de innovaciones y la auto explotación de la familia aparcerera, o sea, una utilización del trabajo por encima de su productividad marginal (HOFFMAN, describe el modelo. 1984).

En ese sentido, para el aparcerero, puede ser una vía la necesidad de utilizar el trabajo femenino e infantil del grupo familiar o el de los animales de labor, ambos con escasas posibilidades de ocupación alternativa (Bardhan, 1984).

En Camaná también ocurren estos hechos que van a llegar hasta la década del 70 del siglo XX y hoy aún impera el pequeño arriendo:

“En esos tiempos en las que nuestros padres consideraban suficiente que los hijos aprendieran a leer y escribir, ya que en la chacra era más productivo su apoyo de los escolares, por la pobreza de la época y el sometimiento al que nos mantenían los dueños de los terrenos de cultivo con los que trabajábamos al partir (pago por mitad, de los gastos de producción), cuyo costos de mano de obra corría por cuenta solamente del agricultor que era el que lo conducía, solíéndoles escuchar el consabido estribillo- ¿Para qué estudiáis, qué vais a ser preceptor?-“ (Libro Remembranzas, 2013).

Forma de pensar y actuar que duró hasta la década del 80 del siglo XX. Lo que ha incidido en el bajo desarrollo del capital humano local, con una baja disposición para unirse en asociaciones agrícolas.

En este supuesto, la aparcería (o el trabajo al partir) podría calificarse como régimen poco eficiente y daría lugar a una estructura dual donde coexistieran explotaciones dinámicas gestionadas directamente y por otra parte con otras cedidas en aparcería.

También hemos visto cómo el estancamiento económico y la pobreza han acompañado, a menudo a la aparcería, lo que ha llevado a acusar a esta última de estos efectos (James Simpson y Juan Carmona, 1999).

Otro efecto de este sistema de aparcería, el trabajo al partir y el pequeño arriendo, es que los productores agrícolas viven ahiladamente entre sí, no tienen organizaciones gremiales fuerte, porque la relación es vertical con el terrateniente (“triángulo sin base” en expresión de J. Cotler).

Eso más tarde será un gran obstáculo para el asociacionismo y la propuesta de cadenas productivas, pues, este sistema de pequeño arriendo y aparcería va a subsistir más de un siglo en el valle de Camaná.

Por lo tanto, ese aislamiento quedará muy sellado en el subconsciente y en la cultura del agricultor camanejo. La Reforma Agraria reforzó ese aislamiento porque repartió las tierras de las haciendas entre los aparceros, no se formaron cooperativas agrarias.

En suma, este primer estilo de la economía local consistió en el proceso de concentración de tierras agrícolas y el uso de sistemas tradicionales como la aparcería y el pequeño arriendo; sistemas que en Europa del Siglo XVI, fue el más tradicional y refractario al cambio.

Por eso resulta ser **casi milagroso** que en AGROINDECA se hayan asociado 250 familias para irrigar Las Lomas como una sola propiedad, sin parcelación.

En cambio en el Valle de Camaná los productores agrícolas, a pesar de que la mayoría son pobres (70%), que tienen menos de 2.20 Has por familia, prefieren seguir trabajando la tierra sin asociarse, lo cual les crea demasiados obstáculos para el desarrollo, como más adelante lo describiremos con mayores detalles.

18. Los roles de “Las Lomas” para el sistema agrícola tradicional en Camaná y el cambio climático

d) ¿Qué son “Las Lomas”?

Las Lomas son ecosistemas de condiciones ecológicas especiales, con vegetación de diversos tipos y que reverdece durante el invierno (mayo-octubre). Están distribuidas desde Illescas (Dpto. de Piura, a 6° L. S.) hasta el norte de Chile (30° L. S.), presentándose en forma más intensa entre los 8° y 18° L. S.

La vegetación de lomas se desarrolla en las laderas orientadas hacia el mar, que favorecen la condensación de las neblinas traídas por los vientos que soplan del sur y el sudoeste. Estas laderas pueden comenzar casi al nivel del mar y llegar hasta los 1 000 msnm, con variaciones a nivel local. Encima de los 1 000 msnm cesa la influencia de las neblinas, debido al fenómeno de inversión térmica, no existiendo vegetación invernal allí.

Durante el invierno la humedad relativa está por encima del 80%, llegando al 100%, lo que produce la precipitación del agua en forma de fina lluvia, conocida como garúa o camanchaca. Las precipitaciones están entre 40 y 100 mm/año, cantidad significativamente superior a la del desierto que rodea las lomas.

En las laderas ubicadas entre los 400 y 600 msnm las neblinas son más frecuentes y la precipitación puede llegar hasta los 400 msnm. Cuando existen paredes rocosas y vegetación arbórea, las neblinas se condensan más, por el efecto de intercepción, y al pie de los árboles la precipitación puede llegar a los 500 msnm. Esto permite el desarrollo de una vegetación más tupida y la formación de manantiales u ojos de agua, y hasta de pequeños riachuelos, como en las lomas de Atiquipa (Chala).

El suelo de las lomas es muy variable, siendo por lo general arenoso, arcilloso o pedregoso. Existen paredes de rocas y rocas grandes, en cuyas grietas se acumula materia orgánica que permite el crecimiento de plantas típicas adaptadas a la humedad temporal.

La vegetación es variada y conformada por algas, líquenes, musgos, helechos y plantas de flores de porte herbáceo, arbustivo y arbóreo.

Las características más importantes de las lomas costeras son las siguientes:

- La fuerte variación estacional en la disponibilidad de humedad: en verano (diciembre - abril) están secas y en invierno (mayo - octubre) hay gran humedad.
- La marcada diferencia de temperaturas: en verano es cálido (encima de 25° C) y en invierno templado (13° C).
- La marcada sucesión en el desarrollo de la vegetación. Primero crecen las algas y los musgos, que necesitan menos agua. Luego germinan las fanerógamas, floreciendo primero ciertas amarilidáceas (como el amancaes, *Ismene amancaes*), y siguen las plantas herbáceas, arbustivas y las gramíneas. Finalmente, ya en el verano y cuando todo está seco, florece la flor de trompeta (*Stenomesson coccineum*).
- La adaptación de la flora a la variación estacional, especialmente para sobrevivir la época seca. Muchas plantas poseen bulbos, rizomas y cebollas; otras son caducifolias; y las anuales sobreviven en forma de semillas.

La adaptación de la fauna a la variación estacional. Muchas especies emigran durante la época seca; otras estivan debajo de piedras y huecos, y otras sobreviven en forma de larvas.

La flora y la fauna de las lomas costeras tienen un alto grado de **endemismo**³. El 43% de la flora de las lomas está conformado especies endémicas, y similar es el caso de la fauna. Por desgracia, el sobrepastoreo, la tala de los árboles y el cambio climático están destruyendo estos ecosistemas.

e) ¿Cuáles son roles de las Lomas en el sistema agrícola de Camaná hasta la década del 60 del siglo XX y las expectativas para el futuro de Camaná?

El inicio de la temporada del uso de Las Lomas era entre fines desde abril hasta los meses de octubre. Los roles específicos de Las Lomas con el agro tradicional y con la población de Camaná, se pueden resumir en los siguientes puntos:

³ **Endemismo** es un término utilizado en [biología](#) para indicar que la distribución de un [taxón](#) está limitado a un ámbito geográfico reducido y que no se encuentra de forma natural en ninguna otra parte del mundo. Por ello, cuando se indica que una [especie](#) es endémica de cierta región, significa que sólo es posible encontrarla de forma natural en ese lugar.

- Los arrieros (entre fines del siglo XIX y mediados del siglo XX) que eran los principales articuladores tradicionales de la producción local de la costa con los productores y consumidores de la sierra, alimentaba, sin costo alguno a los animales de carga en Las Lomas, con ello bajan los costos de transacciones comerciales.



Cría de ganado en Las Lomas

- De Las Lomas traían queso y leche a los poblados del Valle, para consumirlos con chancaca provenientes de las molindas de caña de azúcar del Valle (las cuales desaparecen en el año 1960).
- Las lomas proveía de carne de vacunos, ovinos, cueros y pitajayas (cactus silvestre) que eran frutos parecidos a las tunas.
- Se utilizan plantas silvestres como “yuquillas, sin utilizar dinero ni cultivar, servía de alimentos para chanchos.
- Las Lomas proveían de caballos y burros que eran utilizados para el transporte de los arrieros y para la misma agricultura (para la labranza en la preparación de las tierras agrícolas en el valle, para acarreo de semillas, de abonos y forrajes, como la trilla de arroz, trigo, cebada y frijol, también sin costo alguno.

f) Las Lomas y el turismo local

Los jóvenes de todos distritos iban de paseo montados en caballos a Las Lomas y se iniciaba a fines de mayo, mayormente iban los sábados y domingos.

Desde el año 1930 al 1960 subían a Las Lomas en vehículos motorizados. Los atractivos turísticos eran las llamadas “majadas” (chozas de palos de sauce y totora), donde vivían los pastores y sacaban leche de vacas, elaboraban requesón y quesos para destinarlos al autoconsumo en el resto de año o para invitar a los turistas, los cuales también venía con regalos para los pastores.

Majadas en Las Lomas

Es decir, se producía una especie de trueque, pero también el sistema de crianza de ganado era extensivo, con pastos naturales y los pastores eran los mismos propietarios del ganado; los que a su vez eran agricultores aparceros en el valle de Camaná (Libro Remembranzas 2013).

O sea que había toda una articulación territorial unida por el autoconsumo y el ideal de la sobrevivencia, con tecnologías rudimentarias y sin una economía de mercado. Ese sistema ha predominado en Camaná más de un siglo. Sin embargo algunos comerciantes subían a las lomas para comprar ganado y leche para venderlos al pueblo, pero era marginal esta actividad

Otro atractivo turístico era el hecho que los turistas subían a lo alto de los cerros de las Las Lomas y rodaban entre las flores silvestres en una competencia llamada “El Tucuneo”.

La comida en Las Lomas para los turistas era gratuita, compuesta por requesón y cuajadas. A las 6 de la tarde regresaban los turistas a sus casas ubicadas en los centros poblados del valle.



Turismo local en Las Lomas

Es decir, era un turismo sin ganancias, ni gastos para nadie. Todo era trueque. Eso lo hacían los turistas pobres. Pero las familias con mayor fortuna económica subían a Las Lomas y llevaban su propia comida para vivir allí varios meses; pero también hacían trueque con los pastores, pues, les llevaban agua para beber, vino, cerveza, gaseosas y alimentos, como chancaca para combinarla con leche.

Las Lomas como sistema tradicional cumplieron los siguientes roles: a) aportaba con pastos naturales, sin tecnología, para la ganadería y los animales que servían a la agricultura tradicional del valle. b) Las Lomas aportaba con alimentos que eran auto consumidos e intercambiados bajo la forma de trueque con los agricultores locales que era los más pudientes.

En este modelo económico tradicional, sin acumulación de tecnología y capitales, era pues un mercado semi-cerrado, por lo tanto sin pocas posibilidades de desarrollo, salvo el trabajo de los arrieros que llevaban alimentos procesado hacia la sierra y traían alimentos de allí, que fueron intercambiados bajo la forma de trueque y algunos productos eran comercializados con el exterior de la localidad al ser conducidos en acémilas hacia la caleta de Quilca.

19. El proceso inicial de industrialización y su truncamiento violento

Desde los primeros meses de 1930 en Camaná, sorprendieron los inmigrantes chinos al instalar diversas pequeñas industrias, tiendas y restaurantes con su propio capital.

Esos nuevos centros que fue una potencialidad muy importante para la diversificación productiva y para el inicio de una economía de mercado en Camaná, y fueron los siguientes:

- Desde la década del 20 del siglo pasado hasta el año 1955, que fue el periodo de funcionamiento de la Recaudadora estatal (venta de coca, fósforos, sal y cigarros), en esos terrenos funcionó la fábrica desmotadora de algodón, que compraba la cosecha de algodón de los agricultores del valle. Fábrica que se dedicó a la fabricación de aceite de pepas de algodón, jabón y queque para ser alimento de engorde del ganado vacuno. Fábrica que iniciaba el capitalismo al contratar 60 personas como asalariados permanentes (Asociación del Chino Juan Bachán).
- Centro que se articuló con la agricultura de verduras destinadas a los recientes chifas inaugurados por los mismo inmigrantes chinos.
- La articulación de la asociación no agrícola con la agricultura fue mediante la habilitación de dinero a los agricultores algodoneros, para asegurar la compra de estas materias primas y para utilizarla en la fábrica desmotadora de algodón y en la fabricación de aceite. El cual era destinado a la exportación.
- Otros chinos como Chong Chang también entraron en la escena de hacer funcionar nuevas tiendas (1920 hasta 1950). Así como se difundió las industrias del procesamiento del algodón incluso fuera del centro urbano de Camaná, como lo fue en el anexo de San Jacinto (al Este de Camaná).

El algodón desmotado era cargado mediante la atracción de yuntas hasta la caleta de Quilca para su exportación al mercado limeño y el exterior (entre 1929 y el 1949, terminado este sistema de transporte con la construcción de la carretera Panamericana).

Las asociaciones desmotadoras de algodón quebraron debido al cambio de cultivos de algodón por otros cultivos y por la crisis mundial de la industria fabril, sobre todo en Inglaterra.

Por otro lado, en el año 1935 Manuel Kwong, también de origen chino, tenía una fábrica de gaseosas (“Tigrina”) en una esquina de la plaza de armas de Camaná (hoy Banco Continental).

También se cultivaron olivares en La Pampa, para transformas sus frutos en aceites y expórtalos al mercado nacional a través de la Caleta de Quilca. Se instaló otra fábrica de deshidratación de colas de camarón, machas, etc. para venderlos a los arrieros que llevaban mercadería a la sierra o a Quilca para exportarlos al mercado nacional. Aquí se contrató a 20 trabajadores estables para esta actividad.

Asimismo, la asociación desmotadora de algodón del chino Pang instaló un molino de harina de trigo para la elaboración de galletas y fideos. Asociación que estaba ubicada en la Calle Mariscal Castilla y en la calle Pizarro. En el año 1940 el emigrante arequipeño Sergio Ranilla instaló otra asociación productora de fideos.

Otro tipo de agroindustria fue la fábrica de trapiche de fideos de Juan Uyen en San Jacinto, también de origen Chino (1935-1940) y la fábrica de trapiche de caña de azúcar hasta el año 1958 ubicada entre la Hacienda el Medio y San Gregorio. En esta fábrica se elaboraba azúcar, cañazo, chancaca, raspa (subproducto de la chancaca) y huarapo. En el 1960 desaparece la molienda de caña de azúcar y los cultivos de esta especie agrícola

La misma familia César Uyen instaló un molino de arroz en la Hacienda el medio (1959), con maquinaria muy moderna.

Este proceso de desarrollo industrial y asocio se debilitó con la revuelta en el mes de julio de 1930 contra los chinos. Revuelta que coincidió con la caída del Gobierno de Leguía (julio de 1930), donde la gente de Camaná “ingresaron en las casas de los chinos, a sus establecimientos industriales y comerciales a saquearlos, arrojando los distintos productos a la calle por el resentimiento con los chinos, ya que sus negocios florecían, golpeando a sus dueños que tuvieron que huir” (Libro Remembranzas. 2012).

Según una entrevista que hicimos a Ernesto Gorriti en el año 1978 (líder de los agricultores en el siglo XX), al respecto nos informó que: “hubo un levantamiento del pueblo de Camaná en protesta del yugo impuesto por los chinos mediante el comercio y su fábricas, se planeó el asalto y el saqueo a las tiendas de los chinos en todo Camaná...así es como Camaná terminó con el imperio de los chinos”.

En consecuencia, los procesos de innovaciones tecnológicas en el Valle de Camaná, en su mayoría han debido a influencia de inmigrantes extranjeros. Los casos más notorios de innovaciones agrícolas llevada a efecto por fuerza locales fue la de Román Salazar, comerciante que fue el primero que sembró algodón incentivado por el mercado mundial (inicios del XX) y el caso de Faustino Franco que fue el primero en sembrar planos en el Valle con fines comerciales y, como expresó J.M. Morante:

“Como siempre los paisanos, cuando ven que alguno de la tierra se aparta de la rutina, lo tildan como loco, y el loco Faustino Franco hizo fortuna ... sembrado plátanos hasta 200 topos, cubriendo las necesidades no sólo locales sino de la ciudad de Arequipa” (J.M.Morante).

Un obstáculo muy serio para el desarrollo en la primera mitad del siglo XX en Camaná fue la falta de carreteras; por ejemplo, “el viaje de nuestra provincia a Arequipa se hacía en grandes jornadas familiares, a lomo de bestia y en tres jornadas: Camaná a Siguas (12 horas de camino), a Vitor (6 horas), y al final a Arequipa (6 horas más) · (Valencia Cueva, Valentín, 2013). Luego se construyeron carreteras muy rudimentarias y muy después se construyó la Panamericana asfaltada (que fue a inicios de la década del 50 del siglo XX).

Esos largos procesos de la falta de medios de transporte y además el sistema de aparcería en la agricultura, influyeron muy negativamente en la necesidad de innovaciones tecnológicas en el Valle de Camaná, sumiéndose muchos siglos en el localismo y, a lo sumo en la articulación con la sierra o la Caleta de Quilca mediante el arrieraje con mulas y caballos.

Esta realidad va a crear una imagen y actitudes de muchos agricultores en el subconsciente cultural, de aversión al cambio, del localismo, de la desconfianza hacia el asociacionismo, a no aceptar el desarrollo industrial, actitudes que hasta la fecha perduran en muchos habitantes de **este hermoso y fértil valle, pero sin voluntad para el cambio**, para afrontar el riesgo que implica la innovación.

Situación que los socios de AGROINDECA deberán tener presente, pero también tendrán que ser muy **capacitados** para seguir **fortaleciendo la asociación** en Las Lomas, de lo contrario puede ser un débil cristal que puede romperse si hay fracasos económicos reiterados.

20. La revolución tecnológica del arroz, la eliminación de los árboles frutales y la desaparición de Las Lomas: el proyecto AGROINDECA

Posteriormente vino la depresión económica del algodón (década del 30), como consecuencia vino la ruina de los agricultores. Los terrenos quedaron sin producir a excepción de algunos productos de pan llevar.

Después de la caída del algodón se empezó a cultivar el arroz a gran escala (el 82.19% era cultivado por arroz y frijol) debido a la importación de nuevas semillas, que producían hasta 17 TM por Ha., toda una revolución tecnológica acompañada de moderna maquinaria agrícola (tractores, cosechadoras, nuevos molinos de arroz, etc.), agroquímicos de uso intensivo y trabajo asalariado, que era cubierto mayormente por inmigrantes de la sierra que empezaron a poblar las faldas de los cerros aledaños al valle (Claverías, Ricardo, 1978).

Pasando el cultivo de arroz de ser mayormente para el autoconsumo local y un parte menor para venta a la sierra, a ser un producto destinado en absoluto para el mercado nacional. Con este cambio tecnológico que viene de fuera, se abrió la economía de Camaná al mercado nacional, pero no al mercado externo.

Ese proceso **tecnológico vino acompañado por la Reforma Agraria**, eliminándose gran parte de las grandes haciendas y el sistema de aparcería. Apareciendo nuevos ricos en el campo y más pobreza entre la mayoría de agricultores por la poca tierra agrícola que disponen, así como también aparecen los nuevos pobres en los pueblos jóvenes, integrados mayormente por inmigrantes y entre los agricultores sin tierras.

Con la venida de nuevas variedades de arroz (entre ellas el llamado arroz "milagroso") desaparecen también los árboles frutales, porque no era rentables. Igualmente desaparecen Las Lomas (años 70 del siglo pasado), estas últimas debido al cambio climático, cuya expresión mayor fue la disminución de las lluvias y el calentamiento global.

Por su parte AGROINDECA en Las Lomas quiere implantar nuevos sistemas de cultivos de árboles frutales, ya no con la tecnología tradicional; así como también se quiere producir los cultivos de pan llevar y el intento por hacer florecer nuevos cultivos en el siglo XXI, tanto para cubrir las necesidades alimentarias de la localidad, como también para el mercado nacional y para la exportación.

21. Características productivas, económicas y sociales de Camaná contemporánea: retos para ampliar la frontera agrícola y los servicios turísticos

Se puede resumir la situación productiva, económica y social de Camaná actual de la siguiente manera en donde se derivan problemas; por ejemplo, el gran avance de la población urbana y las inmigraciones, son retos que nos lleva a identificar alternativas, entre las cuales se encuentran la necesidad vital de ampliar las tierras agrícolas en el Valle y sus alrededores. Los puntos vitales de esos retos son siguientes:

d) Problemas y limitaciones para el desarrollo en Camaná: aumento de la población y la pobreza

En los últimos años se viene registrando en los censos un exceso poblacional, o sea **mayor cantidad de individuos y menor disponibilidad de alimentos y de espacio de tierras agrícolas,** produciéndose en diversos fenómenos de control natural para restablecer el equilibrio entre la oferta de alimento y la población. Provocándose **inseguridad alimentaria.**

Siendo mayor la tasa de crecimiento de la población en Camaná en los distritos de M.N. Valcárcel, debido al crecimiento de la minería informal en los últimos años. Le siguen en importancia Samuel Pastor y Marisacal Cáceres.

Ese proceso implica la necesidad creciente que los municipios de esos distritos requieran de mayores presupuestos para satisfacer las necesidades económicas, sociales y ambientales de las nuevas poblaciones.

**2.2 AREQUIPA: POBLACIÓN CENSADA, SUPERFICIE Y DENSIDAD POBLACIONAL,
SEGÚN PROVINCIAS, 2007**

Provincia	Población Total Censada 2/	Superficie (km ²) 1/	Densidad Poblacional (hab./km ²)
Total	1152 303	63 345,39	18,19
Arequipa	864 250	10 430,12	82,86
Camaná	53 065	4 558,48	11,64
Caravelí	35 928	13 139,41	2,73
Castilla	38 425	7 634,85	5,03
Caylloma	73 718	11 990,24	6,15
Condesuyos	18 991	6958,40	2,73
Islay	52 264	3 886,03	13,45
La Unión	15 662	4746,40	3,30

1/ Incluye 146 Km² de Superficie Insular Oceánica.

2/ Información según resultados definitivos del Censo de Población y Vivienda del 2007

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

**4.13 AREQUIPA : POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL,
SEGÚN PROVINCIAS Y DISTRITOS, 1981, 1993 y 2007**

Provincia y Distrito	Población Censada			Población Proyectada		Tasa de Crecimiento	
	1981	1993	2007	2008	2009	81-93	93-07
Camaná	30 946	42 403	53 065	53 884	54 713	1,3	1,6
Camaná	12 535	14 093	14 758	14 766	14 770	0,5	0,3
J.M. Quimper	2 048	3 296	3 916	3 953	3 989	2,3	1,2
M. N. Valcarcel	670	1 730	4 375	4 657	4 954	3,1	6,7
Mariscal Cáceres	2 569	3 815	5 463	5 587	5 712	2,2	2,5
N. de Piérola	4 218	5 301	6 065	6 106	6 145	1,0	0,9
Ocoña	3 828	4 295	4 540	4 546	4 549	0,6	0,4
Quilca	938	1 087	806	787	769	1,5	-2,1
Samuel Pastor	4 140	8 786	13 142	13 482	13 825	1,8	2,9

De acuerdo al censo de 1993 la Provincia de Camaná contaba con una población de 42,403 habitantes que representan el 4.62% (INEI) de la población regional. Entre los Censos de 1,981 y 1,993 la población de la provincia de Camaná ha crecido en 11,447 habitantes, es decir un incremento promedio de 995 personas por año, lo que representa un crecimiento experimentado en la Región Arequipa, que fue del 29.75%.

La densidad poblacional de la provincia de Camaná, es decir la relación entre el número de habitantes y la superficie territorial fue de 9 habitantes por Km². la misma que fue inferior a la densidad poblacional regional (14.47% hab. por km²).

Los cambios que se dan en la población en el año 2007 (último censo), tiene que la población total de Camaná es de 53,065 habitantes y por kilómetro cuadrado hay 11,64 personas. Lo cual indica que se no sólo ha aumentado la población (10,662 personas más), sino que también se ha incrementado su densidad por kilómetro cuadrado.

Este proceso indica que las carencias de servicios básicos (agua, desagüe, salud, educación, vivienda, etc.) sean cada vez mayores en la medida que el Estado y el sector privado no inviertan en bienes sociales en mayor proporción que el crecimiento de la población, sino también que escasearán más las tierras agrícolas (porque se están convirtiendo en tierras urbanas,) y, por lo tanto, aumentarán más sus precios⁴.

⁴ Hace 5 años una Ha. de tierra agrícola costaba 16 mil dólares americanos, hoy cuesta más de 70 mil dólares. Un metro cuadrado en la ciudad de Camaná costaba 100 dólares, ahora ha pasado a costar entre 800 y 1500 dólares.

Este es **otro aspecto que le da una nueva potencialidad a las tierras de Las Lomas**, donde al irrigarse una parte de tierras, habrán más alimentos y, otra parte, serán tierras destinadas a viviendas o a la agroindustria.

Respecto a la pobreza, los distritos que tienen mayor pobreza⁵ en la provincia de Camaná son Mariscal Cáceres (34.5%), Samuel Pastor (28.5%), donde se encuentran Las Lomas y Ocoña (26.9%). Ello implica la condición en la cual determinadas personas tienen un nivel de bienestar inferior al mínimo socialmente aceptado.

POBLACIÓN Y POBREZA POR DISTRITOS DE CAMANÁ.2009

UBIGEO	DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	POBLACIÓN 1/	POBRE(%)			NO POBRE	COEF. VAR. DE LA POBREZA TOTAL	UBICACIÓN DE POBREZA TOTAL 2/
			TOTAL DEPOBRES	EXTREMO	NO EXTREMO			
040200	CAMANÁ	55 483	21,9	3,9	18,1	78,1	2,7	
040201	CAMANÁ	15 036	14,9	1,8	13,2	85,1	6,3	1 703
040202	JOSÉ MARÍA QUIMPER	4 054	22,2	3,3	18,9	77,8	6,6	1 581
040203	MARIANO NICOLÁS VALCARCEL	4 962	14,8	1,1	13,7	85,2	17,3	1 707
040204	MARISCAL CÁCERES	5 783	34,5	7,7	26,8	65,5	3,8	1 311
040205	NICOLÁS DE PIÉROLA	6 256	15,4	2,2	13,3	84,6	7,7	1 696
040206	OCOÑA	4 774	26,9	6,9	20,0	73,1	6,2	1 474
040207	QUILCA	791	18,4	4,0	14,4	81,6	14,9	1 649
040208	SAMUEL PASTOR	13 827	28,5	5,5	23,0	71,5	3,4	1 441

Fuente INEI-2009

!!!! Superar la pobreza y lograr la inclusión !!!!

⁵ En una primera aproximación, la pobreza se asocia con la incapacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación. Luego, se considera un concepto más amplio que incluye la salud, las condiciones de vivienda, educación, empleo, ingresos, gastos, y aspectos más extensos como la identidad, los derechos humanos, la participación popular, entre otros.

Los indicadores de la pobreza son:

- Tasa de población carente de agua potable.
- Tasa de población carente de desagüe/letrinas
- Tasa de población carente de electrificación por red pública
- Tasa de mujeres de 15 a más años analfabetas
- Proporción de niños de 0-12 años.
- Tasa de desnutrición de niños de 6-9 años (FONCODES 2013).

e) Disminución relativa de la tierra y la pobreza en los agricultores en Camaná

Si observamos que los agricultores que están por debajo del promedio de tenencia de tierras que es el 2.21 Has., extensión con la cual tienen en promedio de ingresos netos mensuales de S/. 1,475.17, entonces, respecto a la línea de la pobreza entre los agricultores en Camaná ¿qué gran diferencia existe entre los ingresos netos que en promedio tiene por familia la mayoría de agricultores? (S/. 1,475. 17), comparados con los ingresos de la línea de la pobreza (S/. 1, 055)? La diferencia es de S/.417. Es decir, es muy corta la distancia también para que en promedio la mayoría de los agricultores en Camaná sean realmente pobres.

Además, en promedio los ingresos de los agricultores en Camaná (con 2.21 Has.) no logran superar el valor de la “canasta familiar” que era S/. 2,112 en el año 2010, en tanto que escasamente tienen S/. 1,475.17 de ingresos netos mensuales. En otros términos, les falta S/. 636.83 para llegar a comprar y consumir la “canasta familiar” mensual.

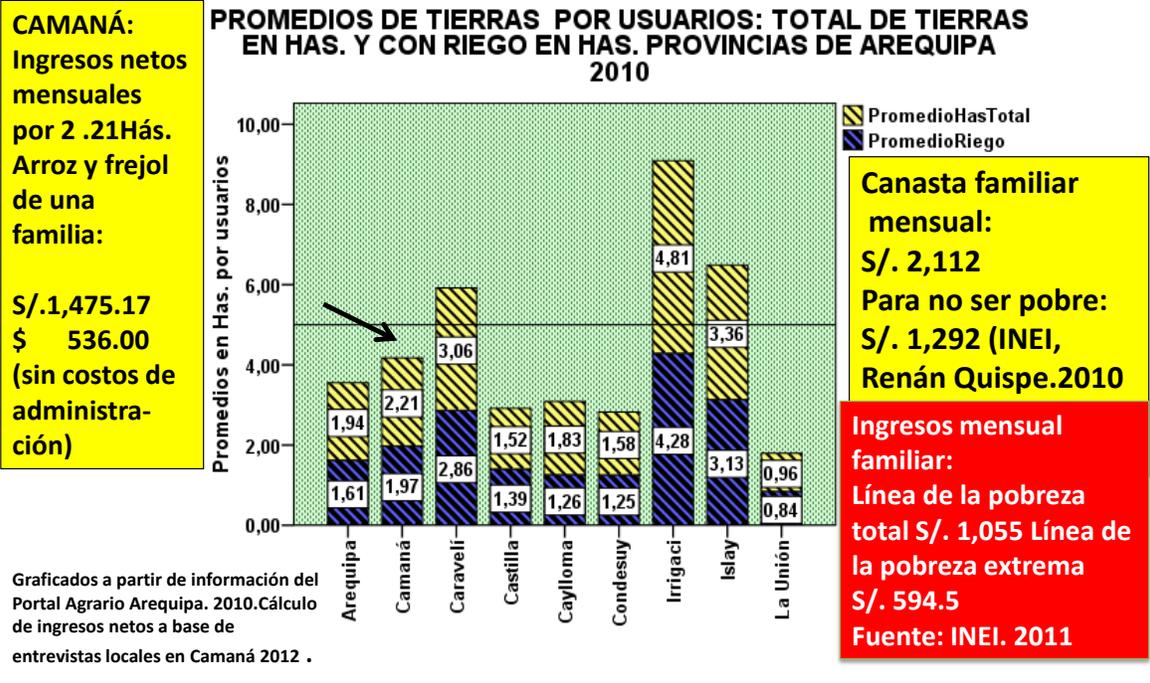
Sin embargo, el problema económico de los agricultores es aún más agudo, pues, el 67% tiene menos de 1 Ha., en tanto que los que tienen más de 8 has. de extensión de tierras es escasamente el 5.1% del total de los agricultores, eso explica que un sector muy importante de la población del campo (el 67%) ya están realmente en la extrema pobreza.

Y si se comprueba que la tierra va parcelándose cada vez más; por ejemplo, en el año 1977 el promedio de tenencia de tierras por familia era de 2.67 Has (MINAG. 1977, calculado por R. Claverías en el año 1978), en cambio en el 2010 ese promedio ha bajado a 2.21Has.

Aunque no se han construido grandes irrigaciones en Camaná, no obstante en los últimos años se ha ampliado la frontera agrícola en el Valle de Camaná mediante los sistemas de drenaje y la ampliación de tierras en algunos lugares. Por ejemplo, con las zanjas de drenaje, la destrucción de las lagunas, la ampliación de tierras aledañas a las playas y en Puccchún.

Sin embargo esa ampliación de tierras fue mínima para superar la pobreza en el campo en Camaná. Pero los impactos en la conservación de la biodiversidad y la humedad del suelo fueron muy negativos.

DEBILIDADES: ASPECTOS QUE FRENAN O DIFICULTAN LA GENERACIÓN DE INGRESOS Y FUENTES DE TRABAJO. LAS PEQUEÑAS PROPIEDADES



En suma, para resolver el problema de la pobreza entre los agricultores de Camaná, se requiere **urgentemente ampliar la frontera agrícola con nuevas irrigaciones**; así como la innovación y reemplazo de los cultivos actuales (como el arroz y el frijol) por cultivos más rentables.

Como también se requiere de capacitación para que las nuevas generaciones entren en otras actividades productivas, como la industria y los servicios dignos, mediante los cuales se puedan obtener mayores ingresos que la pequeña agricultura.

f) ¿Cuál es el futuro de Camaná?

Para hacer propuestas para el desarrollo de Camaná, es necesario pasar al análisis de ¿cuál es el futuro de Camaná? En ese sentido, debe tomarse en cuenta los acontecimientos más importantes del presente que pueden tener incidencia en el futuro de la provincia:

El cambio climático es un elemento que más afecta a las migraciones de la sierra hacia las ciudades y la costa. Debido a los procesos de desertización que se está produciendo en las zonas de sierra alta (procesos de desglaciación de las cumbres de las montañas, abandono de las tecnologías apropiadas para la sierra alta, atracción de la modernidad de la costa, etc.).

Efectos que ya se observan en las estadísticas sobre la población por distritos de Camaná presentadas anteriormente. Son los casos de los distritos que ya vienen poblándose muy rápidamente como Mariscal Cáceres y Samuel Pastor.

Como nuevos factores de atracción de la población de la sierra hacia la costa se tiene la construcción de la carretera Matarani, Quilca y Camaná (con un costo de más de 500 millones de Nuevos Soles). Proyecto que fue anhelado por varias generaciones del pasado y del presente.

Luego ya se tiene aprobado los presupuestos y ya se está iniciando la construcción de la carretera asfaltada de San Gregorio hacia Corire. Y de ahí nos conectaremos con las nuevas carreteras hacia todos los distritos de Castilla, La Unión, etc. Así habrán mayores conexiones con la nueva carretera transversal que se construirá de Caravelí hacia Cotahuasi y luego a Puquio (en Ayacucho), Apurímac y Cusco.

Esas carreras serán estratégicas para el desarrollo, la inclusión social y económica regional, pero con mayores efectos en la costa (particularmente en Camaná) pues las carreteras acercarán más a los pueblos de la sierra y la costa y el mercado; así como se extenderán más las innovaciones tecnológicas, pero más en la costa como en la sierra y la población obtendrá mayores ingresos y calidad de vida.

¿Qué viene después de las mayores emigraciones de la sierra a la costa y de la construcción de estas carreteras en las provincias costeras y andinas de Arequipa (ver mapa siguiente)? Viene lo siguiente:

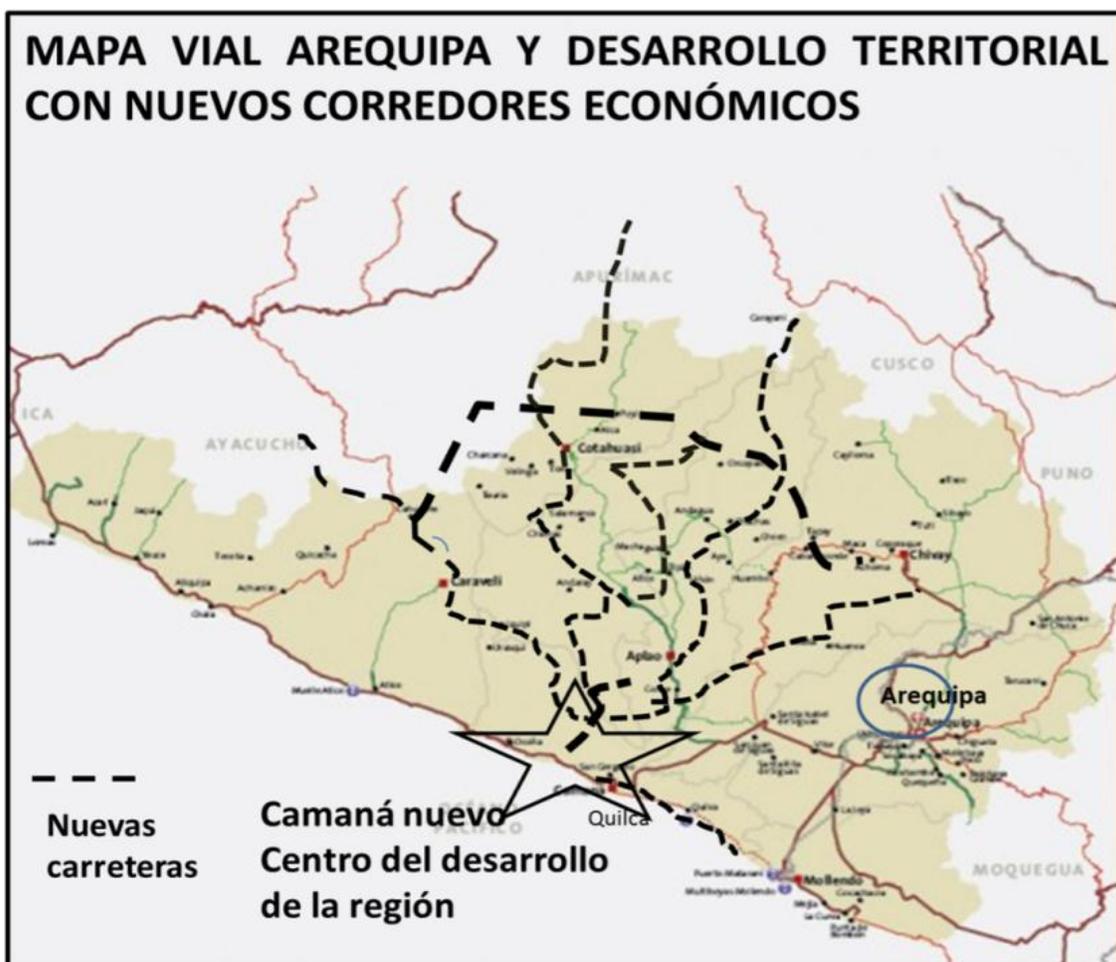
- Camaná se convertirá en el nuevo centro corazón de la economía y sociedad de Arequipa, porque todas las carreteras de los distritos de la sierra y la costa confluirán hacia Camaná. La ciudad de Arequipa se descentralizará porque ya ha colapsado, ya no tienen donde crecer, su campiña se está llenando de centros urbanos.
- En cambio para Camaná vendrá mucha gente a vivir y a trabajar. Se poblará más a lo largo de toda la carretera costanera de Matarani hacia la ciudad de Camaná y Ocoña.
- Habrá, entonces, grandes “tsunamis” socio-culturales de inmigrantes. Tendencia que ya hoy se están haciendo presentes en los denominados “asentamientos humanos” de Camaná, pero los que vendrán serán aún en mayor número, conforme se desarrollen los medios de transportes y comunicaciones.

Proceso que, de no planificarse por parte de los nuevos alcaldes y el poder local, podrían complicar la vida de Camaná y dejar de ser una sociedad pacífica. Podría dejar de ser un ambiente social donde se puede vivir bien, como fue en el pasado. Pero, esperamos que eso no suceda.

Insistir en que nuestras autoridades hagan planificaciones territoriales estratégicas para el presente y el futuro desarrollo de Camaná, donde la industrialización, la agricultura, los servicios y la educación serán las palancas del nuevo modelo de desarrollo de nuestra tierra.

Por otro lado, con este crecimiento poblacional en Camaná se va a requerir de mayor producción de alimentos y tierras agrícolas para abastecer a esta población. Allí está precisamente **el rol futuro de Las Lomas**, donde se espera que se podrá producir

alimentos para la localidad y para el exterior, así como también será un nuevo centro de trabajo para los jóvenes inmigrantes de la sierra.



8. ¿Sigue siendo Camaná un Valle agrícola? Los cambios en las actividades productivas y de servicios

d) Cambios en el uso de la tierra agrícola: 1955-2011

Los cambios de los patrones agrícolas entre los años 1955 al 2012, son bastante drásticos.

Así en el la campaña agrícola de 1955-1956, el algodón ocupaba el 43.81% del total de la tierra agrícola del Valle; en tanto que el segundo cultivo era el arroz (frijol) era el 32,47%, los frutales ocupaban el 4.1% y el resto del porcentaje se cultivaban alfalfa, camote yuca, entre otros (Fuente: Morante, J.M. 1965).

En el año 1960, el algodón decayó al 30.55% del total de la tierra agrícola. En cambio el arroz y frijol aumentó al 51.46%, los frutales bajaron drásticamente al 2.9% y el resto otros cultivos fue el 17.99 (Morante, 1965).

En la campaña agrícola del 1975 al 1976, el arroz y frijol aumentaron al 82.19% de la tierra agrícola, el algodón bajo al 0.03%; le siguieron en orden de importancia la alfalfa (3.7%), camote (3%), frutales con el 0.95% y otros cultivos de pan llevar (Fuente: MINAG y procesado por Ricardo Claverías, 1978).

Es decir, de ser la agricultura de Camaná principalmente algodonera hasta la década del 50 pasó a ser en el año 1976 una agricultura predominantemente arrocerera y con la rotación de frijol. Los árboles frutales se redujeron drásticamente.

Ya en la actual década en el año 2011, el arroz y el frijol bajaron al 78.61% de la tierra agrícola, debido a que entraron a cultivar otros productos el trigo y, sobre todo la cebolla, que perdura hasta hoy (también la páprika, la alcachofa, etc. para la exportación, pero en extensiones marginales).

Pero, en suma la agricultura de Camaná no dejó de ser productora básicamente de arroz y frijol, que no dan significativas ganancias al agricultor, tanto por su altos costos, como por los precios bajos que reciben a causa de que son vendidos a intermediarios y sirven mayormente para el mercado de bajos ingresos en el país.

Una lección que nos queda de esta parte del diagnóstico es que, en Las Lomas **deberán producirse cultivos de alta demanda y altos precios** en el mercado nacional y en extranjero.

12.31 AREQUIPA: SUPERFICIE COSECHADA POR PROVINCIAS, SEGÚN PRINCIPALES CULTIVOS, CAMPAÑA AGRÍCOLA 2011 (ha)

Principales Cultivos	Total	Arequipa	Camaná	Caraveli	Castilla	Caylloma	Condesuyos	Islay	La Unión
Cultivos Programados									
Algodón Rama	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arroz Cáscara	19 292	-	8 338	-	5 693	-	30	5 231	-
Frijol Grano Seco	5 819	18	4 524	615	599	41	-	-	22
Haba Grano Seco	315	-	-	14	57	119	18	-	107
Haba Grano Verde	1 307	320	-	-	29	944	14	-	-
Maíz Amiláceo	2 945	388	-	18	255	1 528	65	43	648
Maíz Duro	349	-	20	296	33	-	-	-	-
Papa	7 980	1 219	33	199	2 678	2 109	72	1 585	85
Trigo	3 544	1	439	-	2 125	134	23	756	66
Cultivos Regionales									
Ajo	4 619	868	17	2	10	368	-	3 339	15
Camote	120	-	43	19	3	-	2	53	-
Cebada Cervecera	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cebada Grano	528	43	-	15	83	254	54	-	79
Cebolla	8 512	3 712	2 834	140	236	1 111	-	479	-
Tomate	494	43	105	1	100	187	-	58	-
Yuca	31	-	7	6	16	-	2	-	-

Fuente: Dirección Regional Agraria Arequipa - OIA

Fuente: Compendio estadístico Arequipa. 2011.

e) Cambios en los ingresos sectoriales y el la PEA por actividades económica

Los cambios de la Población Económica Activa (PEA)⁶ en la provincia de Camaná, el empleo agrícola e industrial manufacturero no han crecido significativamente en las últimas dos décadas. Las actividades ligadas a los servicios y el comercio se han visto más incentivadas por el estilo de crecimiento de la provincias, la región y el país (ver gráfico y cuadro siguientes). Siendo ahora mayor la PEA en el sector no agrícola (servicios y otros) los que predominan.

No ha habido una política agropecuaria e industrial desde el Estado nacional y local que genere incentivos a la creación de una mayor agricultura y asociación manufactureras de gran contenido tecnológico, generadoras de empleo calificado y bien remunerado, y que hayan podido asentarse en las ramas que posibilitan la producción y transformación de recursos naturales, que Camaná tiene en abundancia (riqueza minera, pesquera y agrícola).

⁶ La PEA, que es la abreviación de Población económicamente activa; y se refiere a todas las personas en edad de trabajar, que se encuentran ejerciendo o buscando algún puesto de trabajo en la actualidad.

El desafío de contar con una política agro industrial de carácter provincial, que debe basarse sobre todo en el desarrollo agrícola e industrial, así como en los acuerdos inter-institucionales liderados por los gobiernos municipales (gobernanza) que puedan establecerse entre el sector privado y el sector público con respecto a la inversión futura.

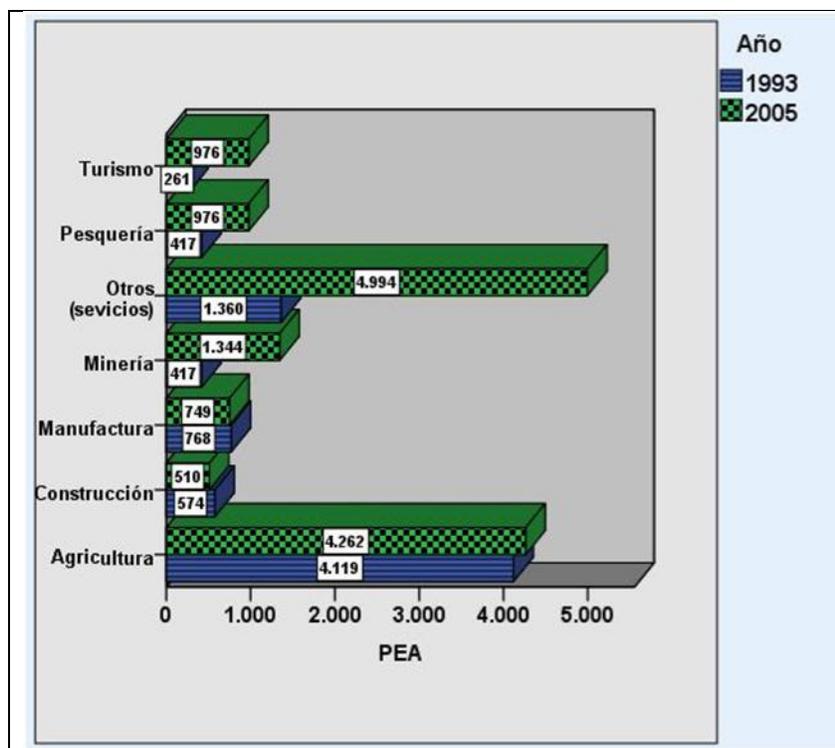
Para promover el empleo agrícola e industrial se requiere de una política pública que apoye las experiencias de cooperación, asociaciones y el fortalecimiento de los espacios de concertación entre el sector público y el sector privado.

La competitividad sistémica se basa en la cooperación entre asociaciones y también en la cooperación del Estado. La cooperación es un aspecto fundamental en el desarrollo de los territorios agrícolas e industriales, donde las asociaciones pueden aprovechar diversos tipos de economías de escala.

La cooperación permite acceder más eficientemente a los mercados internacionales, posibilita mayor sostenibilidad en la inversión en bienes públicos locales y garantiza que los esfuerzos realizados en ciencia, tecnología e innovación puedan ser mejor compartidos por las asociaciones.

Ese es otro reto que deberán tener los gobiernos municipales en general que apoyen el desarrollo rural e industrial (MYPE, por ejemplo), como lo manda la ley de municipalidades.

La asociación **organizada por AGROINDECA**, es precisamente una de las alternativas **que deberá propagar el Estado nacional, el gobierno regional y los gobiernos locales**, oponerse o no estimular este tipo de asociación, será un serio obstáculo para que la PEA que se incrementa al ritmo de las inmigraciones y el crecimiento poblacional, encuentre empleo digno, mayores ingresos y sea parte de un desarrollo sostenible en la localidad.



Fuente: Elaborado a base de información estadística del Instituto Nacional de Defensa Civil. PROYECTO Plan de prevención ante desastres plan de usos del suelo y medidas de mitigación. Arequipa. 2003. Y de Censo Agrario del 2005. INEI 2005.

f) Ampliación del área urbana y situación del Valle Agrícola: nuevos roles de Las Lomas para el desarrollo económico local

De acuerdo a las tendencias indicadas anteriormente, el Valle de Camaná de aquí a los próximos 20 años (ver mapa siguiente), pasaría a convertirse en un centro urbano predominante, constituido por un “centro” y por pequeños centros poblados periurbanos, donde predominarían las casas-huertas.

Alrededor del Valle que habrían nuevos centros urbanos (generados en las capitales de distritos actuales), se irrigarán nuevas tierras en lo que hoy son pampas eriazas (por el ejemplo, Las Lomas, La Pampa de los Colegiales, etc.) y se construirán reservorios de agua en las partes altas de la provincia para utilizarlos en las nuevas tierras irrigadas.

En suma, se requiere planificar el desarrollo urbano, industrial y agrícola en la provincia con propuestas para lograr que sea una ciudad sostenibles: “para vivir bien” en Camaná”, **donde Las Lomas van a tener roles fundamentales para la supervivencia y desarrollo de Camaná**, tanto por el aporte de tierras agrícolas, como porque será un lugar para nuevos centros urbanos y turísticos articulados al Valle de Camaná.

EL FUTURO DE CAMANÁ, QUE DE NO PLANIFICARSE HABRÁ CAOS: ROLES DE LAS LOMAS



En el futuro con sistemas de mercados y centros comerciales en varios puntos estratégicos del Valle (en la derecha de la figura Las Lomas artificiales que se piensa construir por AGROINDECA)

22. Potencialidades e innovaciones agrícolas y sus proyecciones para la producción en Las Lomas

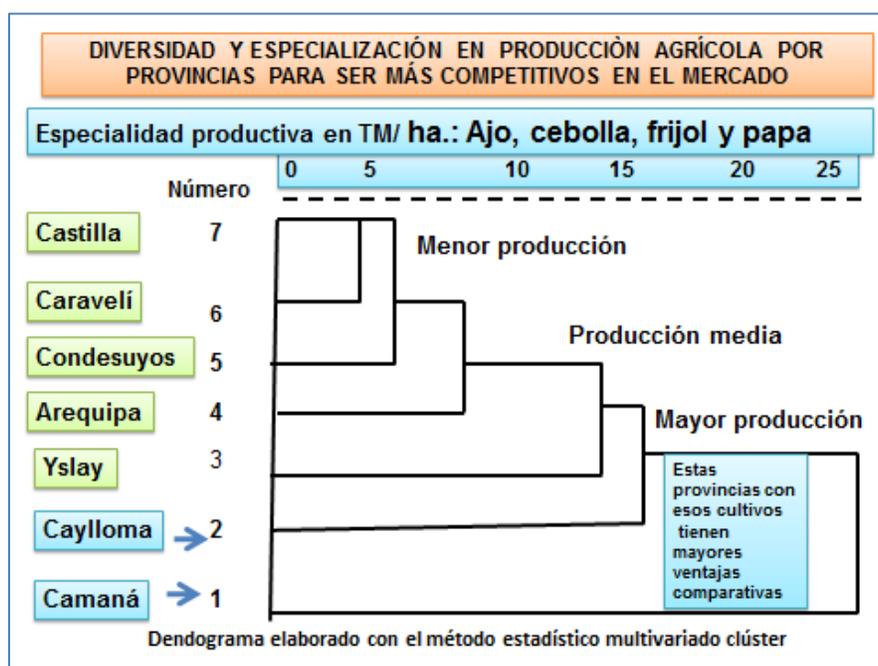
Las tierras agrícolas en Camaná mayormente están ubicadas en los valles, no hay muchas extensiones de tierras agrícolas nuevas. Los distritos que poseen más tierras agrícolas son Mariscal Cáceres (San José), Ocoña y Nicolás de Piérola (San Gregorio). Los principales productos son el arroz, la cebolla y el frijol.

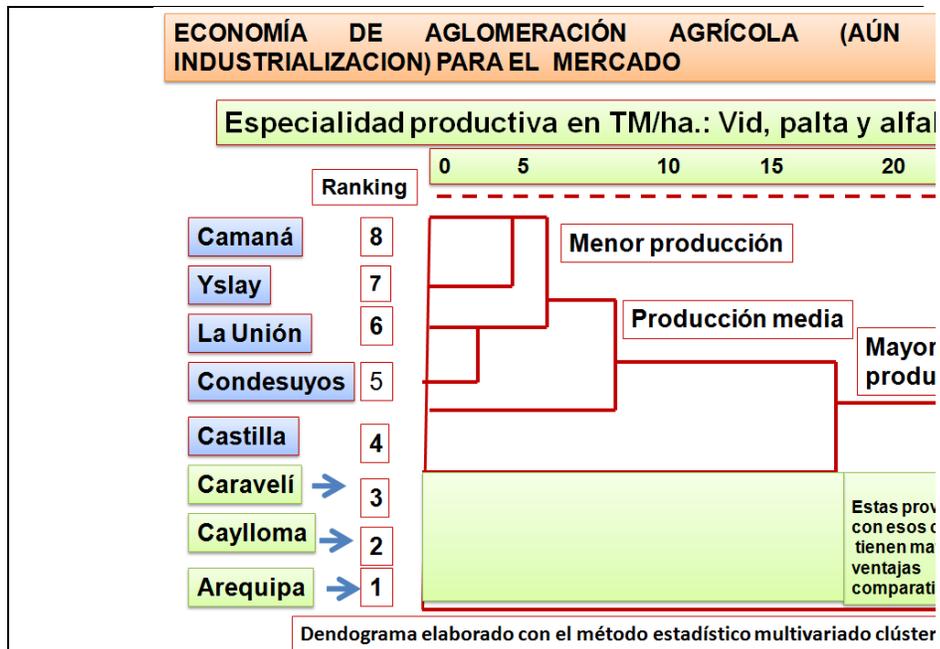
También combinan esos cultivos con el zapallo, tomate y camote, entre otros. Sin embargo, en el mercado de Camaná hay desabastecimiento sobre todo de hortalizas y frutas, las cuales deben traer de Arequipa a altos precios.

Recurso Suelos Agrícolas Disponibles			
Distrito	Recurso	Unidad de Medida	Recursos Disponibles RD (cantidad)
Camaná	Suelo Agrícola	Has	993
José María Quimper	Suelo Agrícola	Has	928
Mariano Nicolás Valcárcel	Suelo Agrícola	Has	1.930
Mariscal Cáceres	Suelo Agrícola	Has	5.154
Nicolás de Piérola	Suelo Agrícola	Has	2.195
Ocoña	Suelo Agrícola	Has	3.840
Quilca	Suelo Agrícola	Has	234
Samuel Pastor	Suelo Agrícola	Has	1.655

Fuente: Plan vial participativo. Municipalidad de Camaná. 2008

Hasta ahora los productos más importantes con los que Camaná se puede competir en el mercado regional son los siguientes: producción de arroz por su alta productividad (13,386 Kg/Ha) y seguridad productiva, cebolla amarilla (45,621 Kg/Ha), pero de alta volatilidad en sus precios, alcachofa (20,916 Kg/ha), paprika (6,115 Kg/Ha), papa (40,000 Kg/Ha) y el frijol "canario" (1,721 Kg/Ha).





No hay fruticultura moderna en Camaná. Como tampoco son expertos en la exportación de cultivos agrícolas. **Tienen alto desconocimiento del mercado nacional e internacional.** Situación que AGROINDECA deberá tratar de superar en Las Lomas.

Por **ello todos estos productos tienen alta inseguridad de lograr precios altos** en el mercado, que reporten ganancias seguras y rentables. Una de las causas de esa inseguridad se debe a que los **productores de Camaná son extremadamente individualistas, son incapaces de hacer socios y cadenas productivas,** por lo cual el uso de tecnologías y los precios de la venta de sus productos son muy dependientes de los comerciantes.

Los agricultores desde el individualismo productivos (producen en pequeñas parcelas) no pueden hacer Planes de Negocios, que aseguren mercado y precios que les reporten ganancias considerables. En AGROINDECA se tienen hasta ahora grandes potencialidades para asegurar **el cambio del sistema individual a otro de tipo asociativo en Las Lomas.**

Pero debe innovarse la producción, ya sea cultivando nuevos productos o mejorar los que ya se tienen. Por ejemplo, el cultivo de la quinua o la chia, son nuevas alternativas que ya las están probando con éxito en diversas zonas de la costa, como en el Alto Majes (en Caylloma), en Mala y Barranca (Lima). Por ejemplo ver la siguiente figura.

Este **cultivo de la quinua** es uno de los promisorios para el desarrollo agrícola en Las Lomas.

23. Asociatividad

Una de las alternativas más importantes para solucionar los problemas de los precios de los productos agrícolas locales **son la asociatividad y las cadenas productivas** y de valor, como se está haciendo en todo el mundo. Esta es una gran posibilidad que tiene AGROINDECA para el cultivo en Las Lomas.

La asociatividad entre los productores o entre asociaciones (organizaciones e instituciones) es con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización. Y tiene las siguientes ventajas como se indica en la siguiente figura:



Fuente: Alberto Otoyá Zürcher.MINKA

24. ¿Cómo se logra la asociatividad?

Construyendo confianza. Aplicando compromiso. Trabajando en equipo. Identificando propósitos, objetivos, metas y hasta intereses comunes. Participación en cadena. Integración local - proximidad. Cambiar cultura asociativa. Construyendo nuevas formas de organización (asociaciones, cooperativas, consorcios, uniones temporales, distritos industriales). Aplicando una metodología exitosa y probada (Fuente: Unión Europeo y MINCE- 2008).

Debe emprenderse nuevos negocios, innovarse la producción, probar nuevos cultivos que tengan demanda en el mercado (ver, por ejemplo, siguiente figura).

25. De la asociatividad a las cadenas productivas

Una vez que los productores logran asociarse (en el caso de AGROINDECA son 250 productores que están asociados), se organizan en cadenas productivas, las cuales han mostrado gran éxito en el Perú y en el exterior (Ver figura siguiente).



26. Potencialidades para la agroindustria

Para aprovechar mejor las potencialidades debe innovarse la tecnología e industrializarse una parte importante de producción para darle valor agregado o añadido. Debe pasarse de la baja tecnología a la alta tecnología; de menor valor agregado a los sectores de mayor valor añadido; y de la baja productividad a sectores de mayor productividad", esos procesos son básicos para el desarrollo de Camaná.

Proceso que ya se ha iniciado como el mejoramiento de la gastronomía, la introducción de nuevos cultivos y sistemas de riego, el rescate de antiguas culturas camanejas y el turismo (ver siguiente figura).

27. El circuito de playa y la carretera Camaná, Quilca y Matarani: dificultades para su articulación con Las Lomas

Por otro lado se tiene el circuito de playas como se observará en la siguiente figura obtenida del Facebook. Pero hay que ponerlas en valor; porque actualmente esas hermosas playas son una especie de lo que los economistas denominan como “capital” muerto”, porque aún no reporta grandes ganancias económicas.

Sin embargo con la construcción de la carretera Camaná, Quilca y Matarani, esta zona va a adquirir gran expectativa para el turismo que desea venir a descansar.

Pero de acuerdo al diagnóstico se aprecia que, **en una primera etapa, es difícil articular el turismo playero con el futuro turismo en Las Lomas**, tanto porque se efectúan diferentes meses del año (de mayo a octubre sería en Las Lomas), porque también el público mayoritario que va a las playas de Camaná es en los meses de enero a febrero, como también porque son turistas de fin de semana y son mayormente jóvenes, sin gran capacidad de gasto. Por esas razones las playas de Camaná al sido declaradas como centro de diversión, para clase económica y social media baja y baja.

28. Potencialidades para el turismo y la gastronomía

Los atractivos turísticos que se encuentran en la provincia de Camaná, son como la hermosa campiña, las lagunas o humedales Pucchún y Chule; así como el Chiflón (encuentro del ríos Camaná con el mar, que es un hermoso espectáculo) donde sería importante construir un mirador; así como los restos arqueológicos, la gastronomía y las costumbres tradicionales.

El turismo en Las Lomas si podría articularse con mayor facilidad con el turismo en aquellas zonas de Pucchún y Chule, porque es otro tipo de turismo, donde predominaría el turismo rural, costumbrista, ecologista y hasta el místico y el vivencial; como en ambas zonas (en Chule-Pucchún y en Las Lomas) primarían aquellas ofertas turísticas.

Aunque varios de estos atractivos se están perdiendo debido a la falta de planificación y proyectos por parte de los gobiernos locales. La cocina camaneja es una de las más sabrosas del sur del país y se caracteriza por el buen sabor y el uso del ají, lo que le da a su variedad de potajes un sabor especial.

El principal plato típico es aquel hecho a base de Camarones y Mariscos como el Chupe de camarones, la Caxisca de camarones, el Ceviche de camarones, el Chicharrón de camarones, Picantes de camarón, el Sudado de machas, el Ceviche mixto de machas con pescado y erizos, el frejol batido con lonja de chanco y muchos otros ricos potajes. También son famosos los tamales, maicillos, oquendos, molletitos, alfajores y sus humitas. Y para refrescarse, no hay nada mejor de un vaso gigante de chicha de jora.

Desembocadura del río: Es conocido como "Chiflón" (ver foto siguiente) es poco conocido y muy pocos también saben apreciar el fenómeno casi natural que produce al introducirse

el caudaloso Río Camaná en las entrañas del mar en la enorme delta que forma el río ante la presencia del océano Pacífico.

29. Las Lomas, nueva potencialidad de un turismo alternativo

El turismo que se espera en las nuevas Lomas (ahora que serán artificiales) serán los pobladores más pudientes del Valle de Camaná, así como los turistas que llegan de Nazca (atraídos por la arqueología) y se quedan a almorzar en la ciudad de Camaná y luego pasan directamente a Arequipa, porque las playas de Camaná no son atractivas para el turismo extranjero o para el que tiene mayores ingresos de los que vienen de Lima.

En suma el turismo que se piensa que habrá en Las Lomas, es alternativo al turismo playero de Camaná. Donde Las Lomas se articularía con el turismo no sólo internacional, sino también el local, como antes lo fue, pero en otro plano. Como se observará en el siguiente diagrama de fotos, las lomas estarán articuladas al turismo que se desarrolle en el Valle de Camaná.

Otro circuito turístico alternativo que se articulará con el que presentamos anteriormente, será la belleza natural y cultural de la quebrada en orientación al este del Río Camaná en su recorrido hasta Castilla y aún más allá. Pero para ello se necesita formar “mancomunidades” entre varios municipios. Eso lamentablemente los anteriores alcaldes y el actual no ven esta posibilidad.

III. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN AGROINDECA

8. Introducción

Se trata de construir un nuevo modelo de organización asociativo de productores en la provincia de Camaná, los cuales tienen una propiedad común ubicada en Las Lomas (Punta Gorda). Para elaborar la propuesta de la Misión y Visión del desarrollo de esta asociación, sobre la base del diagnóstico que ha precedido a esta planificación, se presenta una síntesis del modelo socio-económico que actualmente caracteriza a la provincia, así como el modelo deseado y los ejes estratégicos (o vocaciones) para ese desarrollo.

9. Marco conceptual: características de la asociación “Las Lomas”

El objetivo de la planificación estratégica en Las Lomas es que, sobre la base de la realidad actual de la provincia (como contexto) y de los intereses, problemas y

potencialidades de Las Lomas, se ha elaborado participativamente un modelo de desarrollo que formule una situación final o deseada, alcanzable y compartida para el Desarrollo de una asociación de productores en Las Lomas, bajo la gestión de AGROINDECA.

En ese sentido, la situación deseada o el concepto estratégico principal de la propuesta es que los socios se organicen y trabajen en forma compartida, basándose en la “asociatividad” y como organización fundamental⁷.

La asociatividad es una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.

La asociatividad tiene ventajas en varios aspectos, como el acceso a los mercados externos en donde pueden ahorrarse costos en participación en ferias y también se puede aumentar la oferta exportable.

GARCÍA, (2000)(6)⁸ realizó un trabajo que describe a partir de un tema general como lo es el comercio mundial, metiéndose en temas cada vez más específicos – la globalización- cómo afectan estos cambios a las asociación y cuáles son sus oportunidades y amenazas para luego analizar a la asociación como una alternativa de las asociación para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades generadas por Ester cambio a nivel mundial.

PERALES, (2003)(7)⁹ presenta la asociatividad, cooperación y competencia para la competitividad y desarrollo de las Micro y Pequeñas Asociación, el autor plantea que el objetivo central de una asociación está en la cooperación siempre y cuando exista una necesidad mutua, se presenta la asociatividad como un compromiso, relaciones de confianza, comunicación permanente y el compartir riesgos.

Este estudio plantea la teoría base de grupos asociativos emergentes y aporta a esta investigación esos antecedentes de la asociatividad en asociación peruanas, con estas bases el diseño del modelo de asociatividad tomará los condicionales de las formas que se pueden presentar como asociaciones jerárquicas, territoriales, por actividad económica, etc.

Otro punto de ventaja de la asociatividad es que se pueden contratar asesorías en materia laboral, tributaria o legal. También, a través de la asociatividad muchas veces se

⁷ **Asociar** (del latín associare).Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo. Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin. Relacionar. Juntarse, reunirse para algún fin. **Fuente:** Real Academia Española. Vegas Rodríguez, Juan Carlos– consorcio ASECAL, Mercurio Consultores. 2008.

⁸ GARCÍA, Andrés (2000). **Globalización – MERCOSUR: Estrategias para PyMEs**. Buenos Aires: Argentina. <http://www.monografias.com/trabajos91/disenomodelo-asociatividad/disenomodelo-asociatividad3.shtml#ixzz2sTfGiGZg>.

⁹ PERALES, Raúl (2003). **Asociatividad: Cooperación y Competencia**. [Documento en línea]. Lima: Perú. Disponible en: <http://www.prompyme.gob.pe/>

logra generar encadenamientos productivos que les reportan más ventas a todos los integrantes.

c) Concepto organizativo y para la orientación de la asociatividad con una lógica de asociación agraria

La asociatividad es un instrumento de participación social que se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen, consideran tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. Se caracteriza por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder¹⁰.

La asociatividad agraria con una lógica asociación por el rigor en su gestión, está integrada por personas o entidades con fines exclusivamente económicos: comerciales, industriales y/o de servicios.

Su objetivo principal es generar y ahorrar dinero en pro de la capitalización de la asociación y su vez, lograr la solidaridad entre los asociados.

d) Como asociación territorial

Se trata de pasar de un modelo socio-económico actual en la provincia de Camaná, que se caracteriza principalmente por ser de pequeños propietarios aislados entre sí, sin poder de negociación, de ser un tipo agrícola extractivo y con proyectos de cultivos no articulados entre sí, y cambiar hacia otro modelo de desarrollo territorial, donde los proyectos de cultivos se integran entre sí y con otras actividades no agrícolas como las pequeñas industrias y el turismo complementario. Todos ellos integrados en el mismo territorio de Las Lomas y con una producción orientada fundamentalmente al mercado de la provincia, la región y el exterior.

Proyectos que se integran bajo una nueva forma de gobernanza y gestión asociación, donde se trata de articular a esta asociación con otras instituciones privadas y públicas, para gestionar convenios de financiamiento y construcción de infraestructura que permita el mejor funcionamiento de la economía y la sociedad de la provincia o el distrito de Camaná con la asociación organizada por AGROINDECA.

10. Análisis de las condiciones de la asociación organizada por AGROINDECA y definición de su Visión, Misión de desarrollo y valores

Aun cuando es siempre posible trabajar en forma cíclica o reiterativa- es la identificación de los propósitos, fines y límites del objetivo, que se expresan en la visión, esto es, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la asociación AGROINDECA y a su acción. Así como los valores que rigen en el proceso de desarrollo como la responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad, etc.

La visión global de desarrollo de esta asociación es el agregado de las visiones parciales definidas para cada eje estratégico. Que se construye a partir del análisis de los problemas, potencialidades y oportunidades por cada eje estratégico y la proyección de

¹⁰ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2008. Lima.

estas realidades (fotografía de futuro) para el 2024. De la misma manera y seguidamente definida la visión del desarrollo de la asociación, se propone la siguiente pregunta ¿Qué debemos hacer para lograr la visión? La respuesta a esta cuestión, es considerar la misión a ser tomada en cuenta para conseguir la visión.

La visión de una asociación (territorial), en la medida en que se construya en un clima participativo adecuado, debe tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus socios en articulación con otras instituciones del Estado, el sector privado y la sociedad civil, puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos. En ello se basa la construcción de una visión y misión con el enfoque de desarrollo territorial.

A partir de la visión y misión definida se discute y reflexiona sobre las formas y modos de relacionamiento y comportamiento que deben practicar los socios y sus dirigentes, así como la gerencia y el entorno poblacional en general. Es importante tener una actitud proactiva y colaborativa, que se practiquen los valores básicos para una convivencia pacífica y basada en el diálogo.

VISIÓN AL 2024

Es la primera asociación de cultivos y transformación de productos de exportación y competitiva en la Región, la producción es de alta calidad y funciona como una asociación exitosa, se distingue en el mercado porque su producción es **respetuosa del medio ambiente** y es un centro que ofrece diversos servicios de calidad.

MISIÓN

Se tiene una buena organización **basada** en la confianza para cumplir objetivos de la asociación, los socios son altamente capacitados para la autogestión **empresarial** y son líderes en la producción de **cultivos con calidad ambiental que abastecen toda la** región sur, con conocimiento y capacidades para exportar cultivos de alta rentabilidad

Valores considerados necesarios poner en práctica para el logro de la visión de desarrollo y acompañar a la misión establecida:

VALORES CONSIDERADOS NECESARIOS PONER EN PRÁCTICA PARA EL LOGRO DE LA VISIÓN DE DESARROLLO Y ACOMPAÑAR A LA MISIÓN ESTABLECIDA:

1. RESPONSABILIDAD: Obligación moral en el cuidado y atención en lo que planifica la asociación para ser competitiva

2. RESPETO: Consideración y trato cordial entre los socios y los dirigentes.

3. HONESTIDAD: transparente en manejo de presupuestos, acuerdos y productos de acuerdo con las demandas del mercado.



4. SOLIDARIDAD: Compromiso real con la causa de todos los socios, la asociación y los dirigentes.

R. Claverías H

23

11. Análisis de las condiciones internas y externas (FODA) en el marco de la Visión y Misión del desarrollo

Alcanzar la visión deseada y cumplir con la misión encomendada garantizará el desarrollo sostenible de la asociación. Estas premisas parten de conocer las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de la asociación que permita potenciar sus fortalezas, revertir las debilidades, minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades que presenta el territorio en su desarrollo en relación con la visión compartida.

c) Pasos para implementar el FODA

Los pasos que se implementaron para realizar el análisis FODA fueron los siguientes:

Definición de los factores claves para el éxito de la asociación y las dimensiones articuladas del desarrollo de la asociación que son objeto del análisis FODA y selección de los participantes en el ejercicio, de manera que se garantice un buen grado de conocimiento y representatividad de los sectores relacionados.

Orientar conceptualmente sobre la utilidad y aplicaciones de la metodología, precisando las categorías de fortalezas y debilidades, desde la perspectiva interna, y de oportunidades y amenazas, desde la perspectiva externa.

Factores claves para el éxito

- Capital social basado en la confianza entre socios y directivos
- Transparencia y mecanismos de control interno de acuerdo a la programación y ejecución de los proyectos y sus presupuestos
- Planificación adecuada de la asociación
- Formular y ejecutar proyectos con planes de negocios que ayuden a la consecución de los apoyos económicos, como por ejemplo AGROIDEAS y otras financieras
- Autoridad de los directivos
- Resolución de desacuerdos

Causas del fracaso de las asociaciones que hay que evitar

- Que los objetivos comunes no estén claramente definidos
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación
- Falta de procedimientos de control
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales
- Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción
deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación¹¹.

d) FODA elaborado en el taller con los socios de AGROINDECA

VISIÓN 2014	
CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los terrenos son propios de la asociación. -Existencia y diversidad de flora y fauna -Ubicación estratégica de los terrenos y buen clima. -Las tierras son fértiles, vírgenes libres de plagas y enfermedades. -Se tiene posibilidades para diversos objetivos productivos. -Socios organizados y unidos bajo objetivos y 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Construcción de carreteras (Interoceánica y Camaná a Corire) apertura más el mercado. -Existe mercado local, nacional e internacional para cultivos priorizados. -Ampliación mercado por propiedades ecológicas de nuestros productos. -Existen diversas instituciones financieras para el agro (AGROBANCO, AGROIDEAS, etc.). -Mercados para gastronomía con productos

¹¹ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2008. Lima.

<p>un fin comunes de la asociatividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> -La división de trabajo entre socios y confianza. -Socios procedentes de diversidad cultural. -Socios participan y apoyan la buena organización. -Socios apoyan con el financiamiento para el agua y el cultivo de árboles frutales. -Asociación joven con actitudes positivas y perseverantes para el trabajo. -Socios interesados en promover la micro y pequeña asociación. -Experiencia de los socios como productores agropecuarios. -Se cuenta con fuentes de agua y condiciones geográficas para reserarla. <p>Existen recursos turísticos importantes como el paisaje, vista al mar, al valle y una zona diferente al valle.</p> <p>-Existen socios conocedores de la cultura y el patrimonio de la provincia.</p> <p>El folklore de la provincia es reconocido a nivel local.</p> <p>Recursos naturales y paisajistas.</p>	<p>orgánicos.</p> <p>Búsqueda de turismo alternativo (rural, vivencial, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Turismo local, departamental, nacional, internacional. -Venta de todos estos paquetes a entidades públicas y privadas. -En la localidad existen universidades e Institutos de educación técnica superior que dan asesoría técnica especializada. -Se tiene abundante agua del subsuelo en el valle. -Gobierno regional y distrital comprometido con el desarrollo. -Presencia de programas de gobierno (la estrategia CRECER, Construyendo Perú, FONCODES, Pronamachs). -Descentralización en marcha.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lugares del suelo no apropiados para la agricultura -No se conocen técnicas para lograr homogeneidad de productos. -No se tiene clara la demarcación del terreno (construir cerco). -Un sector de socios no conocen cultivos. -Un sector de socios fomentan la desunión. -Falta de conocimientos para mejorar organización asociación. -Se requiere de más apoyo técnico. -Apoyar a la Junta Directiva. -Un grupo de socios no asisten a las reuniones. -Desconocimiento de la calidad de la tierra de acuerdo a cultivos. -Falta de información de opciones hídricas. -Falta de conocimiento de insumo agrícola orgánicos. -Falta de plan estratégico y planes de negocios adecuado para mejorar nuestra inversión. -Falta agua para regar más tierras. -Terreno accidentado. -Falta de concertación y diálogo entre todos los socios. -Indiferencia de las autoridades del gobierno provincial. -Debilidades en las capacidades de gestión del desarrollo económico local. -Algunos somos críticos y no propositivos. -No existen canales adecuados de 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio climático (disminución de lluvias, pronunciadas sequías, etc.) y depredación de recursos naturales. -Variabilidad del clima. -Uso inadecuado de los agro tóxicos en el valle. -Fuertes e irregulares vientos y con arenilla. -Animales salvajes. -Dificultad para llevar el agua. -Contaminación por manejo inadecuado de fertilizantes y de basura en el valle. -Insuficiente infraestructura rural y urbana en la provincia para el turismo. -Variedad de suelos. -Oposición de la población aledaña. -Falta de planes de negocios desde su ejecución y la llegada al mercado. -No apoyo de instancias del gobierno nacional, regional y local.

<p>comunicación, educación y diálogo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Insuficiente infraestructura de riego -No cuentan con información de rentabilidad y mercados para productos priorizados. -Uso inadecuado del agua de riego. <p>Insuficientes áreas de recreación (parques, espacios deportivos, culturales, artísticos, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desconocen cálculos de volúmenes de agua de acuerdo a cultivos de producción, entre otros. -Desconocen calidad de suelos de acuerdo a cultivos priorizados entre otros. -Insuficiente infraestructura turística en Las Lomas y en la provincia. -Agricultores con sistemas agrícolas tradicionales en el Valle 	
---	--

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -No se conocen técnicas para lograr homogeneidad de productos. -Un sector de socios no conocen técnicas de cultivos. --Falta de conocimientos para mejorar organización asociación. -Un grupo de socios no asisten a las reuniones. -Falta de información de opciones hídricas. -Falta de plan estratégico y planes de negocios adecuado para mejorar nuestra inversión y llegada al mercado. -Debilidades en las capacidades de gestión del desarrollo económico local. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio climático (disminución de lluvias, pronunciadas sequías, etc.) y depredación de recursos naturales. -Dificultad para llevar el agua. -Contaminación por manejo inadecuado de fertilizantes y de basura en el valle. -Insuficiente infraestructura rural y urbana en la provincia para el turismo. -Oposición de la población aledaña. -No apoyo de instancias del gobierno nacional, regional y local.
--	--

R. Claveras H

25

12. Análisis estratégico y definición de programas y proyectos

<p>VISION 2024</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los terrenos son propios de la asociación. -Existencia y diversidad de flora y fauna -Ubicación estratégica de los terrenos y buen clima. -Las tierras son fértiles, vírgenes libres de plagas y enfermedades. -Se tiene posibilidades para diversos objetivos productivos. -Socios organizados y unidos bajo objetivos y un fin comunes de la asociatividad. -La división de trabajo entre socios y confianza. -Socios procedentes de diversidad cultural. -Socios participan y apoyan la buena organización. -Socios apoyan con el financiamiento para el agua y el cultivo de árboles frutales. -Asociación joven con actitudes positivas y perseverantes para el trabajo. -Socios interesados en promover la micro y pequeña asociación. -Experiencia de los socios como productores agropecuarios. -Se cuenta con fuentes de agua y condiciones geográficas para represarla. Existen recursos turísticos importantes como el paisaje, vista al mar, al valle y una zona diferente al valle. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lugares del suelo no apropiados para la agricultura -No se conocen técnicas para lograr homogeneidad de productos. -No se tiene clara la demarcación del terreno (construir cercos). -Un sector de socios no conocen cultivos. -Un sector de socios fomentan la desunión. -Falta de conocimientos para mejorar organización asociación. -Se requiere de más apoyo técnico. -Apoyar a la Junta Directiva. -Un grupo de socios no asisten a las reuniones. -Desconocimiento de la calidad de la tierra de acuerdo a cultivos. -Falta de información de opciones hídricas. -Falta de conocimiento de insumo agrícola orgánicos. -Falta de plan estratégico y planes de negocios adecuado para mejorar nuestra inversión. -Falta agua para regar más tierras. -Terreno accidentado. -Falta de concertación y diálogo entre todos los socios. -Indiferencia de las autoridades del gobierno provincial. -Debilidades en las capacidades de gestión del desarrollo económico local. -Algunos somos críticos y no propositivos. -No existen canales adecuados de
---------------------------	---	---

	<p>-Existen socios conocedores de la cultura y el patrimonio de la provincia.</p> <p>El folklore de la provincia es reconocido a nivel local.</p> <p>Recursos naturales y paisajistas.</p>	<p>comunicación, educación y diálogo.</p> <p>-Insuficiente infraestructura de riego</p> <p>-No cuentan con información de rentabilidad y mercados para productos priorizados.</p> <p>-Uso inadecuado del agua de riego.</p> <p>Insuficientes áreas de recreación (parques, espacios deportivos, culturales, artísticos, etc.)</p> <p>-Desconocen cálculos de volúmenes de agua de acuerdo a cultivos de producción, entre otros.</p> <p>-Desconocen calidad de suelos de acuerdo a cultivos priorizados entre otros.</p> <p>-Insuficiente infraestructura turística en Las Lomas y en la provincia.</p> <p>-Agricultores con sistemas agrícolas tradicionales en el Valle</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>-Construcción de carreteras (Interoceánica y Camaná a Corire) apertura más el mercado.</p> <p>-Existe mercado local, nacional e internacional para cultivos priorizados.</p> <p>-Ampliación mercado por propiedades ecológicas de nuestros productos.</p> <p>-Existen diversas instituciones financieras para el agro (AGROBANCO, AGROIDEAS, etc.).</p> <p>-Mercados para gastronomía con productos orgánicos.</p> <p>Búsqueda de turismo</p>	<p>Potencialidades:</p> <p>-Afirmando alianzas de cooperación y confianza entre con los gobiernos locales y la asociación privadas de la zona para mejorar los medios de transportes en nuevas carreteras.</p> <p>-Promover capacidades entre los socios para acceso al mercado.</p> <p>-Capacitación para participar en concursos y convenios con entidades financieras.</p> <p>-Capacidades y conocimientos en gastronomía local.</p> <p>-Convenios para la cooperación entre entidades educativas e instituciones públicas y privadas para promover la creación y fortalecimiento de la</p>	<p>Desafíos:</p> <p>-Tener los cálculos de costos del agua para el cultivo en Las Lomas.</p> <p>-Tener el análisis de suelos para la viabilidad de cultivos priorizados.</p> <p>-Promover conocimientos, habilidades y destrezas en líderes y autoridades para la gestión del desarrollo de la asociación.</p> <p>-Promover la creación en los gobiernos municipales del entorno de Oficina y equipos técnicos para el desarrollo económico local (DEL).</p> <p>-Proyectos de planes de negocios aprobados, ejecutados y evaluados positivamente</p> <p>-Autoridades y líderes locales que sepan escuchar, tolerantes y concertadores</p> <p>-Dirigentes de la asociación y socios honestos, trabajadores, propositivos y responsables</p> <p>-Directivos y equipo técnico eficientes en la gestión de los recursos</p>

<p>alternativo (rural, vivencial, etc.).</p> <p>-Turismo local, departamental, nacional, internacional.</p> <p>-Venta de todos estos paquetes a entidades públicas y privadas.</p> <p>-En la localidad existen universidades e Institutos de educación técnica superior que dan asesoría técnica especializada.</p> <p>-Se tiene abundante agua del subsuelo en el valle.</p> <p>-Gobierno regional y distrital comprometido con el desarrollo.</p> <p>-Presencia de programas de gobierno (la estrategia CRECER, Construyendo Perú, FONCODES, Pronamachs).</p> <p>-Descentralización en marcha.</p>	<p>asociación.</p> <p>-Promover en alianzas con la asociación privada la elaboración de un inventario hídrico y proyectos para consumo humano y de riego</p> <p>-Promover convenios de cooperación entre el gobierno local y las instituciones del Estado que apoyen proyectos de inversión productiva en el agro.</p> <p>-Construir alianzas de cooperación y confianza entre productores organizados y las instituciones interesadas para potenciar la competitividad de la provincia.</p> <p>-Mejorar las relaciones internas de cooperación y las relaciones externas que permita aprovechar las políticas de gobierno en beneficio del sector agropecuario.</p>	<p>humanos y financieros</p> <p>-Promover y/o fortalecer la organización de la asociación para producir y crear servicios de calidad asociación en alianza con instituciones interesadas.</p> <p>-Desarrollar sistemas de información de mercados en alianza con las instituciones interesadas.</p> <p>-Desarrollar capacidades tecnológicas para la producción y transformación de productos con potencial competitivo y colocarlos en el mercado local, regional y en el exterior.</p> <p>-Desarrollar un programa de mejoramiento de viveros de árboles frutales y semillas de productos con potencial competitivo en alianza con las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>-Cambio climático (disminución de lluvias, pronunciadas sequías, etc.) y depredación de recursos naturales.</p> <p>-Variabilidad del clima.</p> <p>-Uso inadecuado de los agro tóxicos en el valle.</p> <p>-Fuertes e irregulares vientos y con arenilla.</p> <p>-Animales salvajes.</p> <p>-Dificultad para llevar el agua.</p> <p>-Contaminación por manejo inadecuado de fertilizantes y</p>	<p>Riesgos:</p> <p>--Hacer que la provincia cuente con un centro de elaboración y financiación de proyectos para la adaptación climática.</p> <p>-Que en la provincia las instituciones pertinentes hagan control y manejo del uso de fertilizantes y pesticidas, monitoreo de la contaminación de sus ríos, lagunas, bosques, suelo y aire.</p> <p>- Que la población logre una cultura ambiental de sus ciudadanos favorable al medio ambiente</p> <p>-Que se cuente con un Comité Multisectorial (entidades públicas y</p>	<p>Limitaciones:</p> <p>-Instituciones educativas, salud y vivienda no brindan servicios de calidad (mejor que el promedio nacional)</p> <p>-Mayoría de pobladores rurales no acceden a los servicios de educación, salud y vivienda</p> <p>-Servicios de salud, educación y vivienda no cuentan con profesionales de calidad (mejor que el promedio nacional)</p> <p>-No se cuentan con inventarios hídricos que han sido utilizados en los proyectos de agua</p> <p>-Potenciar las capacidades de los productores para la producción y transformación de productos con potencial competitivo que permitan neutralizar y/o minimizar los efectos del cambio climático</p>

<p>de basura en el valle.</p> <p>-Insuficiente infraestructura rural y urbana en la provincia para el turismo.</p> <p>-Variedad de suelos.</p> <p>-Oposición de la población aledaña.</p> <p>-Falta de planes de negocios desde su ejecución y la llegada al mercado.</p> <p>-No apoyo de instancias del gobierno nacional, regional y local.</p>	<p>privadas) para la conservación del Medio Ambiente</p> <p>-Aprovechar las experiencias de los productores para desarrollar técnicas que permitan neutralizar y/o minimizar los efectos del cambio climático (materia orgánica existente en la zona)</p> <p>-Promover un desarrollo sostenido de la producción y productividad que permita mejorar sustancialmente los ingresos, generar márgenes para el ahorro y la inversión.</p> <p>--Construir alianzas de cooperación, diálogo y confianza entre productores organizados y las instituciones públicas y privadas que permita que las controversias se solucionen con el diálogo y la cooperación.</p>	<p>-Priorizar la producción de productos con potencial competitivo que tengan demandan de mercado.</p> <p>-Potenciar los mecanismos para mejorar la afluencia de turistas a la provincia</p> <p>--Desarrollar los recursos y servicios turísticos e integrarlos al corredor turístico regional y nacional-</p>
---	--	--

13. Matriz de objetivos, estrategias y proyectos

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Estrategias	Proyectos
<p>Desarrollo de capacidades para la gestión del desarrollo de la asociación AGROINDECA</p>	<p>Socios y dirigentes han desarrollado capacidades de gestión del desarrollo de la asociación y establecen alianzas con instituciones locales</p>	<p>-Promover conocimientos, habilidades y destrezas en socios y dirigentes para la gestión del desarrollo de la asociación.</p> <p>-Promover la creación de una Oficina Municipal para el desarrollo económico local (DEL).</p> <p>-Proyectos sobre el agua terminados y en funcionamiento.</p> <p>-Proyectos de Planes de Negocios terminados y aprobados, ejecutados y evaluados positivamente</p> <p>-Dirigentes y asociados que sepan escuchar, tolerantes y concertadores</p> <p>-Líderes y autoridades honestos, trabajadores y responsables</p> <p>-Dirigentes y socios eficientes en la gestión de los recursos</p>	<p>-Construir y/o fortalecer alianzas estratégicas entre la asociación con los principales actores locales (espacios de diálogo y concertación)</p> <p>-Creación de un centro de capacitación para la innovación y el mercado en la asociación.</p> <p>-Desarrollar capacidades en la formulación y gestión de planes,</p>

		<p>humanos y financieros, en la producción con calidad y competitividad.</p> <p>-Líderes y asociado con propositos honestos y capacitados</p>	<p>programas y proyectos de desarrollo económico social.</p> <p>-Programa de desarrollo de capacidades para dirigentes y socios en el fortalecimiento del desarrollo tecnológicos, asociativo con calidad asociación</p> <p>-Promover eventos de fortalecimiento organizacional de los socios.</p> <p>-Convocar, sensibilizar e incorporar a los medios de comunicación en el desarrollo de capacidades de asociación en la localidad.</p>
<p>Crear y mejorar la calidad de los servicios básicos en Las Lomas (educación, salud y vivienda)</p>	<p>Contar con servicios básicos de calidad al servicio de toda la población</p>	<p>-Mayoría de los socios acceden a los servicios básicos y viviendas (casas huertas).</p> <p>-Se cuentan con inventarios hídricos que han sido utilizados en los proyectos de agua</p>	<p>-Programas y proyectos para construir y/o mejorar servicios de salud y vivienda</p> <p>-Organización y construcción de alianzas entre la asociación y las instituciones de la provincia para promover el desarrollo de la educación, salud y vivienda e infraestructura en las Lomas.</p> <p>-Proyecto para diseñar inventario hídrico en Las Lomas.</p> <p>-Identificar y concretar financiamiento para los programas y proyectos</p>

			-Elaborar y ejecutar proyectos para la construcción de sistemas de riego y reservorios para conservar el agua.
Mejorar la competitividad agropecuaria de productos (actividades productivas)	<p>-Promover la organización de un sistema de información de mercados</p> <p>-Promover una organización de productores con presencia en la zona y reconocida en la región.</p> <p>-Mejorar el asocio y las cadenas productivas de los productos competitivos.</p> <p>-Promover una plataforma interinstitucional para apoyar a las organizaciones de productores</p> <p>-Mejorar las capacidades de producción, y comercialización de los socios.</p> <p>-Promover la construcción y/o el mejoramiento de la infraestructura y de servicios de apoyo a la producción: sistemas de riego, calidad de sus suelos y semillas, elevar su producción y productividad.</p>	<p>-Desarrollar sistemas de información de mercados en alianza con las instituciones interesadas.</p> <p>-Priorizar la producción de productos con potencial competitivo que tengan demandan de mercado.</p> <p>-Contar con instituciones públicas y privadas como aliados estratégicos y promover el fortalecimiento de la asociación con carácter asociación.</p> <p>-Contar con alianzas con la asociación privada y las instituciones del Estado</p> <p>-Construir alianzas de cooperación y confianza entre productores organizados y las instituciones interesadas para potenciar la competitividad de la provincia.</p> <p>-Mejorar las relaciones internas de cooperación y las relaciones externas que permita aprovechar las políticas de gobierno en beneficio del sector agropecuario</p> <p>-Aprovechar las diferentes instituciones aliadas para mejorar y potenciar las capacidades de producción y comercialización de productos con potencial competitivo y colocarlos en el mercado local y regional.</p> <p>-Desarrollar un programa de construcción y/o mejoramiento de infraestructura y de servicios de apoyo a la producción: canales, represas, diques, hospederos, establos, almacenes, sistemas</p>	<p>-Construcción de un sistema de información de mercados</p> <p>-Formalizar y/o fortalecer organizaciones asociación de productores agropecuarios</p> <p>-Potenciar asocio y cadenas productivas, de valor de productos competitivos</p> <p>-Construir y/o fortalecer una plataforma interinstitucional, para apoyar a las organizaciones de productores</p> <p>-Desarrollo de capacidades de producción y comercialización de la asociación.</p> <p>-Construir y/o mejorar la infraestructura y los servicios de apoyo a la producción (sistemas de riego, mejoramiento de</p>

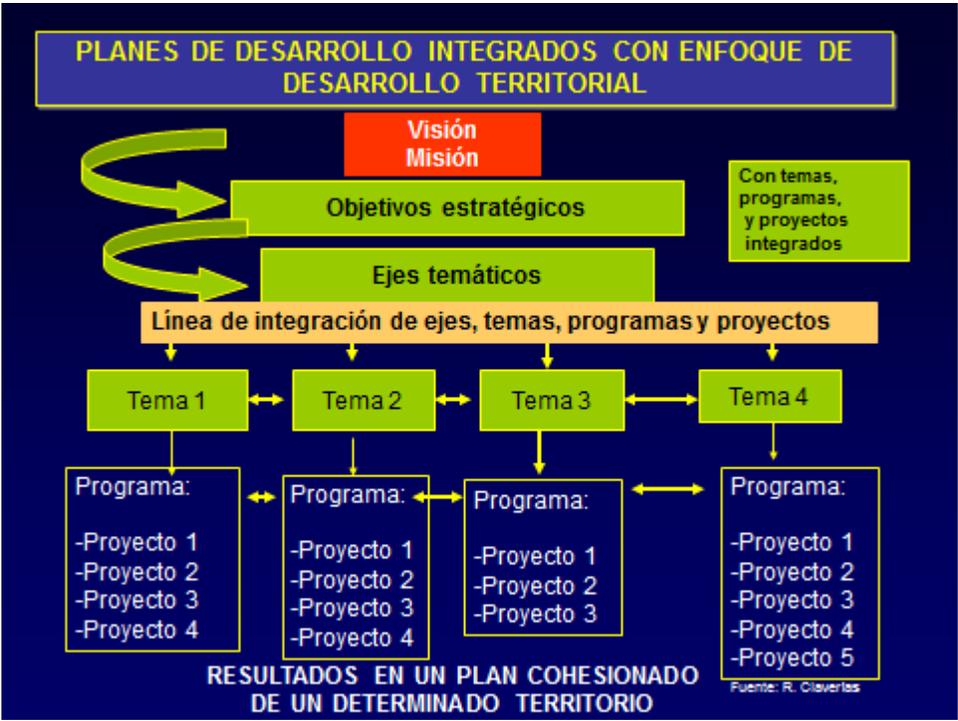
	<p>-Estandarizar la producción e incrementar la venta de sus productos en el mercado local, regional y externo.</p> <p>-Desarrollar mecanismos de control y resistencia a los cambios climáticos</p>	<p>tecnificados de riego sistemas de riego, calidad de suelos y mejoramiento de semillas de productos con potencial competitivo en alianza con las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.</p> <p>-Convocar a la asociación privada aliada y en coordinación con las instituciones del Estado, convocar expertos en estandarización de productos agropecuarios.</p> <p>-Potenciar las capacidades de los productores para la producción y transformación de productos con potencial competitivo que permitan neutralizar y/o minimizar los efectos del cambio climático</p>	<p>suelos, mejoramiento de semillas, almacenes, silos, etc.); así como, los servicios de distribución y comercialización (por ejemplo carreteras para el acceso a Las Lomas).</p> <p>-Desarrollar sistema para estandarizar la producción de acorde a las exigencias del mercado.</p> <p>-Sistemas de control y resistencia a los cambios climáticos</p>
Desarrollo turístico	<p>Poner en valor los recursos turísticos de Las Lomas en articulación con el turismo en valle, como en primera instancia y en las playas, como segunda instancia, insertarlos a los circuitos regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>Que primero se desarrolle la agricultura para atraer el turismo.</p>	<p>-Potenciar los mecanismos para mejorar la afluencia de turistas a la provincia y en particular a las Lomas.</p> <p>-Promover la integración de los servicios de turismo al Corredor Turístico Andino de la ruta Nazca, Camaná y Arequipa.</p> <p>-Desarrollar los recursos turísticos</p> <p>-Mejorar el repertorio de platos típicos (fueron rescatados e innovados)</p> <p>-Contar con un circuito turístico que responde a las demandas de los turistas</p> <p>-Contar con restaurantes de calidad, comidas típicas y miradores en Las Lomas.</p> <p>-Prepararnos para la atención adecuada al turista</p> <p>-Contar con vías de acceso afirmadas a las Lomas, tanto directamente desde el valle de Camaná, como escaleras desde los balnearios de la Punta.</p> <p>-Promover la valoración de los recursos turísticos</p>	<p>-Elaborar un inventario de sitios turísticos naturales y creados en Las Lomas.</p> <p>-Capacitar a los guías turísticos</p> <p>-Elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo Turístico de Las Lomas en relación con la provincia</p> <p>-Desarrollar capacidades para mejorar el servicios turístico.</p> <p>-Mejorar la infraestructura y los servicios turísticos: ruinas, baños, paisajes, hoteles, restaurantes, comercios, transporte, información, publicidad, buen trato, seguridad, entre otros.</p>

<p>Desarrollo de la agroindustria rural de productos con potencial competitivo</p>	<p>-Mejorar las capacidades de producción, transformación y comercialización de los productores agropecuarios</p> <p>-Constituir y fortalecer la asociación para la transformación de productos primarios (carne, leche, queso, jamón, cuyes, etc.)</p>	<p>-Aprovechar las diferentes instituciones aliadas para mejorar y potenciar las capacidades de transformación y comercialización de productos con potencial competitivo y colocarlos en el mercado local, regional e internacional.</p> <p>-Promover y/o fortalecer en la asociación productores asociados de transformación de productores agropecuarios en alianza con instituciones interesadas.</p>	<p>-Desarrollo de capacidades de transformación y comercialización de productores</p> <p>-Promover y/o fortalecer a la asociación con eficiencia de transformación de productos agropecuarios</p>
<p>Mejorar medio ambiente</p>	<p>Mejorar las condiciones ambientales de Las Lomas en relación con los distritos aledaños y desarrollar una cultura ambiental en la población</p>	<p>-Hacer que Las Lomas cuente con un ambiente saludable: que tenga un buen manejo de desechos sólidos, control y manejo del uso de fertilizantes y pesticidas, monitoreo de la contaminación del agua, suelo y aire.</p> <p>- Que la población logre una cultura ambiental de sus socios favorable al medio ambiente</p> <p>Que se cuente con un Comité Multisectorial (entidades públicas y privadas) para la conservación del Medio Ambiente</p>	<p>-Elaborar y ejecutar un Plan en Las Lomas de Conservación del Medio Ambiente para que se promueva el manejo de desechos sólidos, control y manejo del uso de fertilizantes y pesticidas, monitoreo de la contaminación del agua, reservorios, suelo y aire.</p> <p>-Desarrollar e implementar un programa de educación en cultura medio ambiental</p> <p>-Construir alianzas estratégicas entre las instituciones públicas y privadas para cuidar el medio ambiente</p>

14. Programa multianual de ejecución de proyectos

Los programas y proyectos son elaborados de acuerdo al siguiente diagrama, donde se rigen por la visión, misión, los objetivos estratégicos y la integración territorial de los proyectos (articulación entre ellos).

Donde requiere tener como resultado un plan cohesionado de proyecto en el territorio de Las Lomas articulado al sistema productivo y social del Valle de Camaná.



Los proyectos, en una primera fase, regiran su proceso de acuerdo a un cronograma de monitoreo de indicadores de procesos e impactos, en un tiempo de por lo menos 3 años, como se presenta el diagrama siguiente

CRONOGRAMA DEL MONITOREO PARA UN MÍNIMO DE 3 AÑOS

	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6
Oservaciones						
Actividades	Focus Group					
Productos		Focus Group				
Efectos (resultados)			Taller			
Impactos (tendencias para lograr fines)				Focus Group	Focus Group	Taller
Informes	x	x	x	x	x	x

15. Priorización de proyectos para plan de negocios de los socios de AGROINDECA

En el Taller con los socios de AGROINDECA, llevado a efecto el 1 de diciembre del 2013, cada grupo e individualmente los soci@s le dieron puntajes de 1 a 3 a los criterios señalados para priorizar los proyectos de plan de negocios (de acuerdo a una matriz previamente elaborada).

En la parte agrícola se propone priorizar DOS proyectos, a) uno de cultivos permanentes, como pueden ser frutales y b) otros transitorios. Los resultados son los siguientes:

RESULTADOS DE LA TRANSCRIPCIÓN DE LOS PAPELÓGRAFOS Y LA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Resultados: Los cultivos permanentes:

En los frutales, la mayoría ha escogido sembrar lúcuma (acumulado 399), seguido por uva pisquera (acumulado 308), palta (acumulado 266) y granada (acumulado 210) otros como el olivo y la papaya tuvieron menor votación.

En los cultivos anuales:

Predomina quinua (acumulado 392), seguido el maíz morado (acumulado 168), camote (acumulado 126) y el frijol (acumulado 119) entre otros.

En la tabulación, habría que acordar la ponderación de los diferentes componentes para hacer el ajuste final, que sin embargo, no modificará la tendencia.

PRIORIZACION DE PROYECTOS

“Producir para el mercado”-

PRIORIZACIÓN DE CULTIVOS ANUALES											
ALTERNATIVAS	CULTIVOS										Total general
	Camote	Chia	Frejol	Frejol Castilla	Lechuga orgánica	Maíz	Maíz morado	Papas	Quínoa	Trigo	
Demanda del mercado	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Crecimiento alto	13	8	4		1	14	5		47	1	93
Crecimiento bajo		2									2
Crecimiento medio	5	3	12	6		10	9	1	8		54
NR			1				1		1		3
Factibilidad económica	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Factibilidad alta	9	7	4	2	1	13	7		36	1	80
Factibilidad baja	5	1				2	2		2		12
Factibilidad media	4	5	13	4		9	6	1	18		60
Factibilidad técnica	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Factibilidad alta	10	4	8	3	1	20	6	1	26		79
Factibilidad baja	4	1	2			2	1		9		19
Factibilidad media	4	8	7	3		2	8		21	1	54
Factibilidad ambiental	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Factibilidad alta	7	7	9	5	1	17	8		27	1	82
Factibilidad baja	4	1	2			2	3		4		16
Factibilidad media	7	5	6	1		5	4	1	25		54
Riesgos de la actividad	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Alto riesgo	4	3	2			2	1		3		15
Escaso riesgo	6	3	6	2	1	7	5		17		47
Riesgo medio	8	7	9	4		15	9	1	36	1	90
Experiencia con el cultivo en la zona	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Bastante experiencia	11		2			11	4		7		35
Mediana experiencia	2	8	5	5		4	5		16	1	46
Poca experiencia	5	5	10	1	1	9	6	1	33		71
Promoción del cultivo en la región	18	13	17	6	1	24	15	1	56	1	152
Bastante promoción	9	4	4	1		9	5		22		54
Media promoción	4	4	9	4		6	7	1	17	1	53
No hay promoción	5	5	4	1	1	9	3		17		45
Total general	126	91	119	42	7	168	105	7	392	7	1064

R. Claverías H

ALTERNATIVAS	FRUTALES							Total general
	Granada	Lúcuma	Olivio	Palta	Papaya	Uva		
Demanda del mercado	30	57	5	38	1	44	175	
Crecimiento alto	8	43	4	26	1	26	108	
Crecimiento bajo	3	2				3	8	
Crecimiento medio	18	10	1	10		14	53	
NR	1	2		2		1	6	
Factibilidad económica	30	57	5	38	1	44	175	
Factibilidad alta	13	32	4	17		13	79	
Factibilidad baja	2	1				9	12	
Factibilidad media	15	24	1	21	1	22	84	
Factibilidad técnica	30	57	5	38	1	44	175	
Factibilidad alta	12	26	4	14		14	70	
Factibilidad baja	3	6	1	5		11	26	
Factibilidad media	15	24		19	1	18	77	
NR		1				1	2	
Factibilidad ambiental	30	57	5	38	1	44	175	
Factibilidad alta	15	32	5	21		19	92	
Factibilidad baja	2	3		3		4	12	
Factibilidad media	13	21		14	1	20	69	
NR		1				1	2	
Riesgos de la actividad	30	57	5	38	1	44	175	
Alto riesgo	3	7	1	5		7	23	
Escaso riesgo	6	19	3	11		11	50	
NR	1	1		1		1	4	
Riesgo medio	20	30	1	21	1	25	98	
Experiencia con el cultivo en la zona	30	57	5	38	1	44	175	
Bastante experiencia	8	7	2	5		7	29	
Mediana experiencia	12	24	2	15		20	73	
NR		1				1	2	
Poca experiencia	10	25	1	18	1	16	71	
Promoción del cultivo en la región	30	57	5	38	1	44	175	
Bastante promoción	7	19	4	9		12	51	
Media promoción	15	21		12		21	69	
No hay promoción	8	16	1	17	1	10	53	
NR		1				1	2	
Total general	210	399	35	266	7	308	1225	
NR = No responde								

R. Claverías H

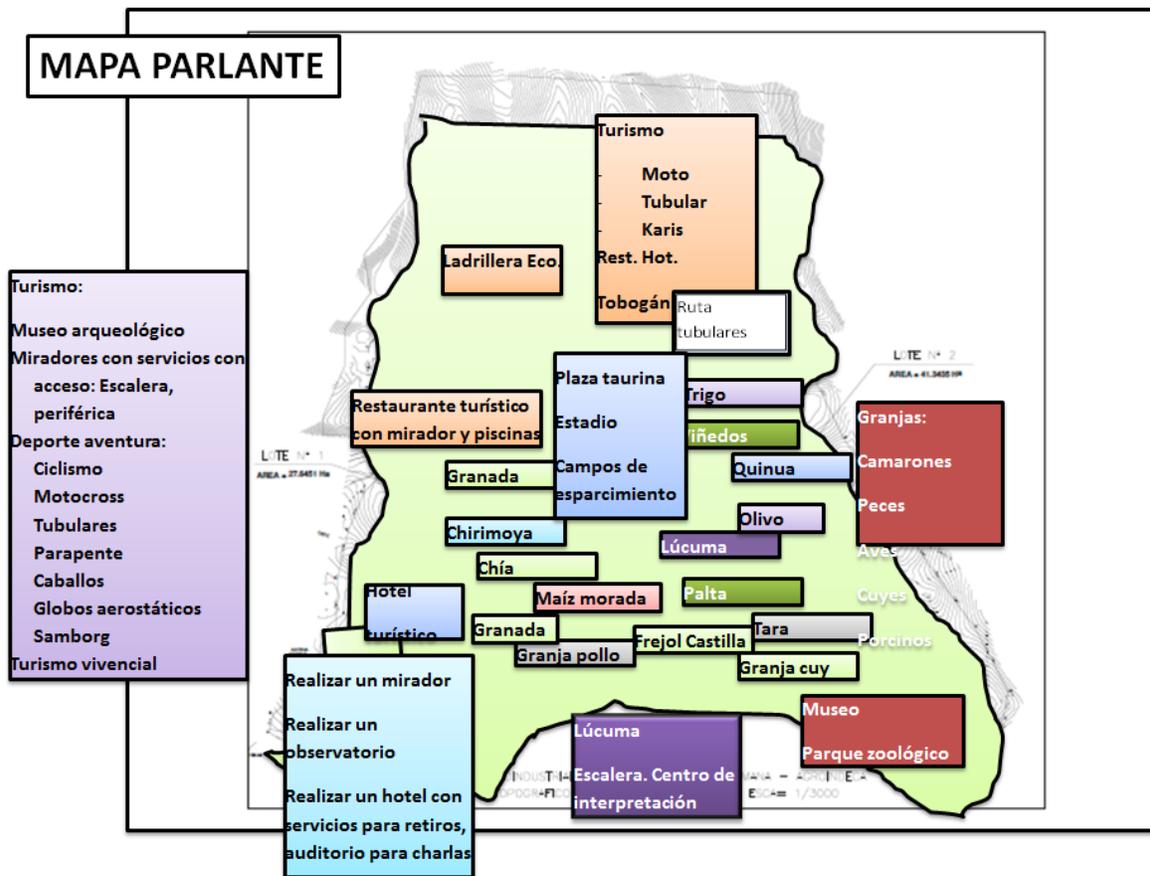
“Producir para el mercado”-

29

A continuación presentamos un mapa parlante consolidado de las propuestas de los cuatro grupos de socios que trabajaron en el taller del 1 de diciembre del 2014.

En ese mapa se muestran los deseos de los socios de AGROINDECA sobre los proyectos que podrían proponerse en el corto, mediano y largo plazo.

Propuesta de ofertas turísticas que coincide con los requerimientos que plantean los encuestados (80) en la ciudad y en las playas de Camaná para ir a hacer turismo en Las Lomas.



ACTIVIDADES PLANIFICADAS A CONTINUACIÓN DEL TALLER

En reunión con el Equipo Consultor se acordó realizar varias actividades que deben seguir a continuación del taller, para continuar con el proceso de priorización y la elaboración de la planificación estratégica y los tres planes de negocios. Las actividades más importantes son:

1. Determinar los cultivos más adecuados (dentro de los priorizados por los socios de AGROINDECA EN EL TALLER) teniendo en cuenta el análisis de suelos; datos que los tienen AGROINDECA y la cantidad de agua que se obtendrá de acuerdo a los resultados de la consultoría con el Ing. Muñantes.
2. Hacer el estudio de mercados con fuentes secundarias, por lo menos series de precios, ventas, destinos de ventas, costos, etc. en un tiempo no menor a los últimos 10 años.
3. Hacer el estudio de mercados con fuentes primarias a nivel local y regional (en Arequipa).
4. Recoger información sobre los exportadores más importantes de estos productos y la calidad del mismo exigidos por el mercado regional e internacional.

Las demás actividades están señaladas en la presentación de la metodología presentada anteriormente

CONCLUSIONES

Es necesario fortalecer el asociacionismo y las actitudes hacia la calidad, la innovación, y la competitividad.

Se debe fortalecer la organización basados en la confianza para cumplir objetivos de la asociación.

Los socios deben ser (y sobre todo los dirigentes) altamente capacitados para la autogestión empresarial, el mercadeo y para ser líderes en la producción de productos ecológicos en la región.

RECOMENDACIONES

Es necesario que los socios se capaciten para pensar y actuar más en sentido estratégico y una economía de mercado.

Se recomienda que planifiquen talleres y pasantías para intercambiar experiencias.

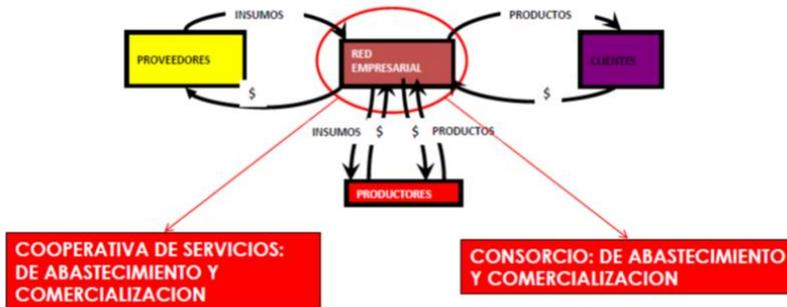
Debe hacerse acciones de monitoreo y evaluación de impactos a cargo de especialistas externos.

Se recomienda organizarse en la forma de cooperativa de servicios de abastecimiento y comercialización.

ANEXO 1: LINEAMIENTO DE COOPERATIVISMO COMO POSIBILIDAD ORGANIZACIONAL



DOS ALTERNATIVAS



COOPERATIVAS DE SERVICIOS

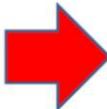
¿QUÉ ES UNA COOP. DE SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN?

Concepto: Organización que da servicios (de abastecimiento y distribución) a sus socios productores.

Su objetivo: Una Cooperativa de Servicios (de Abastecimiento y Distribución) busca:

Proporcionar insumos al costo y pagar el mejor precio posible por el producto.

SUNAT:
EN TODA
OPERACION SE DEBE
RESPECTAR EL VALOR
DE MERCADO



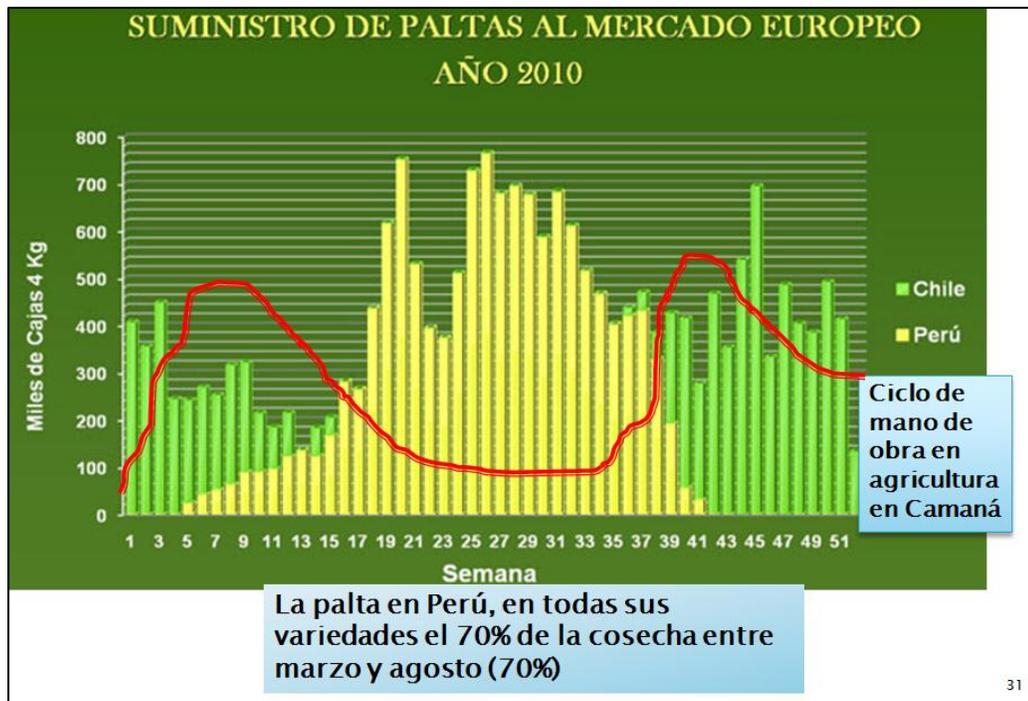
EL VALOR DE
MERCADO DE UNA
COOPERATIVA
PUEDE SER LA NO
GENERACION DE
GANANCIAS



LAS COOPERATIVAS
PUEDEN TRASLADAR
LAS GANANCIAS



ANEXO 3: CICLO DE LA DEMANAD DE MANO DE OBRA EN LA PRODUCCIÓN DE PALTA Y EN LOS CULTIVOS AGRÍCOLAS EN EL VALLE



ANEXO 4: DIAGNÓSTICO DE LOS SOCIOS DE AGROINDECA (BASE DE DATOS ELABORADOS A PARTIR DEL LIBRO DE SOCIOS DE AGROINDECA)

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LOS ASOCIADOS DE AGROINDECA

1. Está constituida por 250 productores con 450 Has de terreno agrícola, de las cuales se utilizarán 120 Has en el presente plan de negocios,

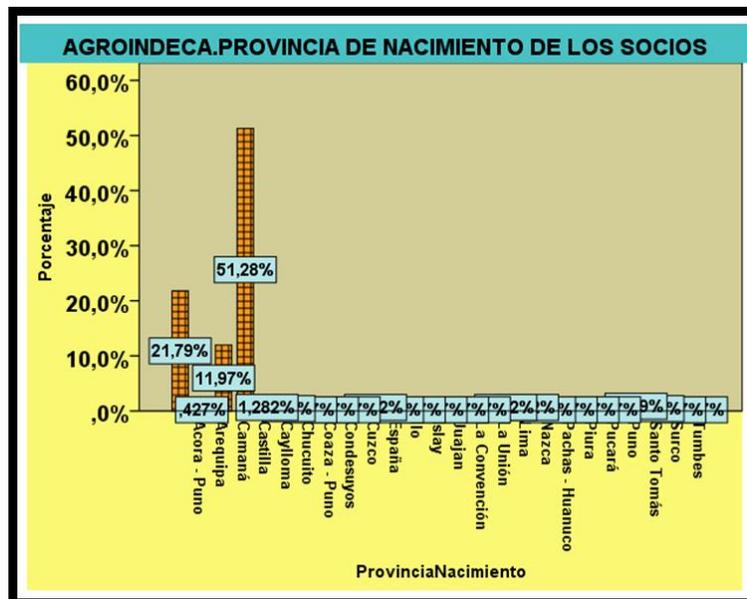
4. A Julio 2014, AGROINDECA ha invertido un total de S/. 1' 500 000.00 (un Millón Quinientos mil y 00/100 Nuevos Soles)

2. De los 250 socios menos del 7% ó sólo un 30% de asociados se dedican a cultivos agrícolas tradicionales y en parcelas individuales.

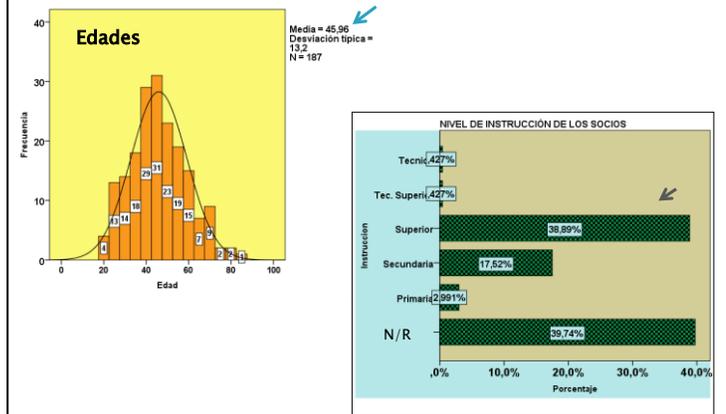
3. Autofinancia sus actividades actuales con las cuotas regulares de sus asociados que llegan a S/. 12,500 mensuales (S/.50.00 por 250 socios)

3. De 120 hectáreas, los socios han instalado 50 parcelas piloto familiares de 1,000 m² c/u con cultivos frutales de diversos frutales.

5. Está inscrita como una asociación civil sin fines de lucro, con una Junta Directiva, registros y poderes vigentes en la SUNARP



DIAGNÓSTICO DE LOS SOCIOS DE AGROINDECA



OCUPACIÓN DE LOS SOCIOS DE AGROINDECA

