

**SISTEMATIZACIÓN
DEL MODELO
DE SIERRA EXPORTADORA**

PRESENTACIÓN

Este documento tiene el propósito de presentar la sistematización del modelo de Sierra Exportadora y su posible aplicación en otras entidades en el Perú y en otros países. En particular se destaca como el modelo seguido ha hecho posible la promoción y apoyo a negocios inclusivos en los territorios rurales en zonas de la Sierra del Perú. El trabajo surge de un reconocimiento de parte de la Presidencia Ejecutiva y Equipo Técnico de Sierra Exportadora de que existe un gran desafío, pero también muchas oportunidades para contribuir al desarrollo de las regiones rurales más pobres de la Sierra del Perú y en otros países con condiciones similares; y que para ello, la experiencia tenida en Sierra Exportadora constituye un pequeño aporte que es preciso valorar y aprovechar.

En este documento se hace en primera instancia una referencia al modelo seguido, el cual supera el tradicional enfoque sectorial y focalizado en actividades del sector primario de la agricultura. El modelo se basa en el abordaje multisectorial; el estrecho vínculo a los mercados; la agregación de valor y la innovación como principios básicos; la relación constructiva entre actores desde la producción primaria, el procesamiento y la distribución final en el mercado; y la complementariedad de esfuerzos entre entidades con diferentes funciones. Luego del planteamiento del modelo se ofrece una descripción de la estrategia seguida y las actividades desarrolladas a través de los Programas Nacionales, la Plataforma de Servicios y la acción en el terreno mediante las Sedes Regionales y los Gestores Locales; y se analizan y comentan los logros que tal enfoque ha permitido. Se procede finalmente al análisis de las lecciones generadas, especialmente en relación al modelo y la estrategia de intervención institucional y los cambios institucionales requeridos para hacer posible este enfoque.

El análisis realizado se sustenta en la revisión de material generado por Sierra Exportadora, gran parte del cual se encuentra en el portal institucional; entrevistas con funcionarios de Sierra Exportadora en la sede y fuera de ella; una encuesta a los Jefes de las Sedes Regionales; y entrevistas a técnicos y directivos de otras entidades nacionales y regionales, productores, dirigentes y gerentes de organizaciones y empresas que han interactuado con Sierra Exportadora; y lectura de notas de prensa y artículos en publicaciones diversas.

Los aportes en este documento han contado además con los resultados de tres trabajos. El estudio realizado por la empresa CUANTO, dirigida por el Dr. Richard Webb sobre las percepciones que tienen los usuarios de los servicios de Sierra Exportadora; el Informe producido por el INEI sobre la comparación de la Base de Datos de Beneficiarios de Sierra Exportadora con la Base de Datos de la Encuesta Nacional de Hogares 2011-2012-2013; y un estudio de casos a nivel local. Estos trabajos han permitido valorar las percepciones de parte de las personas vinculadas directamente con Sierra Exportadora en el campo; la presencia de Sierra Exportadora en los territorios de la Sierra; la contribución de Sierra Exportadora a mejorar los ingresos de los pequeños productores; y los efectos multiplicadores en las economías rurales aledañas a las organizaciones apoyadas por la institución.

Consideramos propio destacar que si bien reconocemos con humildad la contribución que hace Sierra Exportadora; también admitimos, como de hecho se hace en el documento, de que hay varios aspectos en los que requerimos mejorar en forma continua. Ello nos permitirá lograr una entidad cada vez más efectiva y encaminada a lograr la sostenibilidad en los esfuerzos del Estado para contribuir al desarrollo de la Sierra.

La investigación y la preparación de este documento fue responsabilidad del Dr. Carlos Pomareda Benel. Este documento ha sido precedido por un primer informe presentado por el Dr. Pomareda, el cual ofreció recomendaciones en varios aspectos para la mejor gestión de la institución, las cuales están en proceso de implementación. Para realizar este trabajo se contó además con el apoyo del Ing. Miguel Cordano Rodríguez, el Ing. Luis Paz Silva, el Lic. Luis Alfaro Garfías, así como contribuciones del personal de la institución en diferentes unidades en la Sede en Lima y en las Sedes Regionales. En nombre de Sierra Exportadora agradezco a todas las personas que dentro y fuera de la institución aportaron información y opinión, ambas de extrema utilidad para lograr el contenido de este documento.

Ing. Alfonso Velázquez Tuesta
Presidente Ejecutivo de Sierra Exportadora

PRÓLOGO

La agricultura en el Perú como en la mayor parte de los países de América Latina y el Caribe está siendo llamada en forma insistente a contribuir al desarrollo nacional. Al respecto se espera que contribuya al crecimiento económico; a la seguridad alimentaria; a mejorar las condiciones ambientales; a la generación de empleo y a la dinamización de las economías rurales; como medios fundamentales para superar la pobreza. Este desafío es particularmente grande en aquellas zonas de nuestros países que han sido tradicionalmente excluidas y allí donde no se ha valorado la organización social local y que como resultado no han logrado atraer la inversión privada, ni el talento y fuerza laboral, y a diferencia han degradado sus recursos naturales y agravado las condiciones de pobreza.

Para que la agricultura logre contribuir al desarrollo son necesarios los siguientes reconocimientos. El primero es que en la mayor parte de los territorios rurales persiste la pobreza económica, que está en conflicto con la riqueza cultural, los valores sociales, y la biodiversidad, que no son plenamente reconocidas y aprovechadas. El segundo es que para hacer posible un cambio positivo es preciso visualizar la agricultura adecuadamente articulada a los mercados y que para ello hay que crear valor en el medio rural y dejar de ser únicamente proveedores de productos primarios del campo a las ciudades. El tercero, es que es fundamental la innovación en todas las etapas del proceso productivo, incluyendo la actividad primaria, la transformación y las relaciones entre actores para acceder a mercados cada vez más exigentes, pero plenos de oportunidades. Y cuarto, no menos importante, es que en el medio rural la agricultura debe complementarse y no competir con otras actividades productivas y de servicios y que es preciso estimular estas relaciones con un enfoque de ganar-ganar.

La experiencia de Sierra Exportadora presentada en este documento nos revela un conjunto de lecciones. El trabajo aquí presentado deja claro que en el ámbito de las políticas que inciden en la agricultura, tenemos que hacer un esfuerzo para generar más bienes públicos y así ser más efectivos en el uso de los recursos del Estado. La publicación llama también nuestra atención a que el progreso de la agricultura y el desarrollo en el medio rural requieren del concurso de políticas que emanan de varias dependencias del Estado. También nos plantea que tenemos un gran desafío de orden institucional para superar la tradicional visión sectorial; el individualismo y la resistencia a procurar la sinergia; los celos institucionales; y la desarticulación entre el nivel central y el local.

Consideramos que el presente aporte debe llevarnos a dos reflexiones. Por un lado, que en las instituciones del sector agropecuario hagamos un esfuerzo por lograr una mayor articulación que nos permita trabajar en sinergia. Y por otro lado, que logremos incidir al más alto nivel político, a nivel nacional e internacional, para que, si realmente queremos que la agricultura contribuya al desarrollo, quienes tenemos responsabilidades por el sector recibamos el apoyo necesario. Tal apoyo debe ser desde luego acompañado de por una voluntad política para superar aquella visión anticuada de la agricultura en las zonas más deprimidas.

Anticipamos que este aporte será de utilidad a las entidades nacionales y aquellas en los países miembros del IICA que tienen la gran responsabilidad de contribuir a la prosperidad de la agricultura y el desarrollo de la sociedad rural.

Dr. Víctor Villalobos Arámbula, Director General del IICA

Ing. Juan Manuel Benites Ramos, Ministro de Agricultura y Riego

CONTENIDO

1

INTRODUCCIÓN

8

2

**ELEMENTOS
SUSTANTIVOS DEL
MODELO DE SIEX**

9

2.1 El marco estratégico de SIEX	9
2.2 Organización para la acción	10
2.2.1 Programas Nacionales (PN) por rubro-cadena	10
2.2.2 Sedes Regionales	11
2.2.3 Plataforma de Servicios: Instrumentos para la acción	12
2.3 Los recursos de SIEX	12
2.3.1 Los recursos humanos	12
2.3.2 Los recursos de presupuesto	13
2.4 La visión estratégica de SIEX	13

3

**LAS CONTRIBUCIONES
DE SIERRA
EXPORTADORA**

14

3.1 El mayor logro: La imagen positiva y prometedora de la Sierra	14
3.2 Bienes públicos y privados: Un mix estratégico	15
3.3 Los Planes de negocios: Soluciones concretas	16
3.4 Las inversiones públicas y privadas: Apalancamiento efectivo	17
3.5 Las ventas de las entidades apoyadas que se atribuyen al aporte de SIEX	18
3.6 Las exportaciones que se atribuyen al aporte de SIEX	19
3.7 El empleo generado por las empresas apoyadas	19
3.8 Los beneficiarios de los negocios apoyados	20
3.9 Beneficios Intangibles: Conocimiento y Capacidades	21
3.10 Impacto local y efectos multiplicadores	22

4

**TEMAS PARA
EL DEBATE SOBRE
INSTITUCIONALIDAD**

23

4.1 El desafío	23
4.2 La complementariedad de funciones para atender el sector primario	24
4.3 SIEX en el enjambre institucional del país	25
4.4 Programas Nacionales, punta de lanza y Sedes Regionales, base operativa	26
4.5 Municipio productivo y alianza con PROCOMPITE	27
4.6 Las percepciones sobre SIEX	28

5

**EL DESAFÍO DE LA
RESPUESTA INTEGRAL
DEL ESTADO**

29

5.1 Profundizar la función de promotor y gestor de negocios exitosos	29
5.2 Construir alianzas para la respuesta local	29
5.3 Generar más bienes públicos y hacer pública esta contribución	30

6

**LECCIONES
APRENDIDAS**

30

6.1 Motivación y actitud positiva hacia la Sierra	30
6.2 Revaloración de la agricultura y el medio rural	31
6.3 Estrategia de intervención a través de varios instrumentos	31
6.4 Respuestas puntuales	31
6.5 Alianzas para aunar recursos	31
6.6 Construyendo una nueva institucionalidad	32

7

BENEFICIARIOS

40

Sede Amazonas	40
Sede Ancash	42
Sede Apurímac	45
Sede Arequipa	48
Sede Ayacucho	50
Sede Cajamarca	50
Sede Cusco	51
Sede Huancavelica	51
Sede Huanuco	52
Sede Junín	53
Sede La Libertad	53
Sede Lambayeque	54
Sede Lima-Provincia	54
Sede Moquegua	54
Sede Pasco	55
Sede Piura	55
Sede Puno	56
Sede Tacna	56

8

REFERENCIAS

58

ANEXO A

59

ANEXO B

60



INTRODUCCIÓN

Hasta hace pocos días Sierra Exportadora era un Organismo Público Descentralizado (OPD) creado por la Ley 28890 en el año 2006, y adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Recientemente Sierra Exportadora fue adscrita al Ministerio de Agricultura y Riego. Este documento se ha elaborado en base a la experiencia de Sierra Exportadora como OPD.

Según lo establece la ley de creación, tiene sedes descentralizadas en cada Región (departamento) donde realiza sus actividades, en las regiones que tienen zonas de Sierra. En la organización para la gestión institucional de Sierra Exportadora destacan cuatro instancias: La Presidencia; la Gerencia; los Programas Nacionales por rubro-cadena; y las Sedes Regionales. Además se tienen las otras unidades de gestión y apoyo administrativo, promoción, seguimiento y evaluación.

Al iniciar este año Sierra Exportadora ha considerado oportuno encargar un análisis de su experiencia a fin de valorar su estrategia, capacidad y resultados alcanzados y las principales lecciones aprendidas y la posibilidad de que el modelo seguido pueda extenderse a otras entidades. Tal es el objetivo de este documento.

Con el fin de lograr el producto solicitado, el trabajo se ha realizado en las siguientes etapas:

- > Revisión y análisis de material producido por Sierra Exportadora y contenido en su Portal Electrónico, publicaciones y artículos en revistas y periódicos.
- > Elaboración de un marco conceptual para el análisis y discusión del mismo, con los Asesores de la Presidencia, acorde con el borrador de términos de referencia recibidos.
- > Entrevistas al personal directivo y profesional de Sierra Exportadora en Lima y en una sede regional; entrevistas a personas que han recibido o reciben los servicios de Sierra Exportadora en las Sedes Regionales y técnicos y directivos de otras entidades con las que Sierra Exportadora ha tenido alguna relación.
- > Una encuesta a los Jefes de Sede Regional, con el fin de tener su opinión sobre aspectos operativos en el terreno.
- > Revisión y análisis de otros documentos aportados por el personal de Sierra Exportadora, incluyendo el informe de Percepciones de líderes y autoridades locales en las localidades donde Sierra Exportadora ha intervenido, realizado en el 2014, y el informe del INEI sobre la coincidencia de beneficiarios de Sierra Exportadora y la Encuesta nacional de Hogares para los años 2011, 2012 y 2013.
- > Estudio de casos de apoyo de Sierra Exportadora a organizaciones/empresas y documentación de impacto a nivel local.
- > Elaboración del informe de recomendaciones para la gestión.
- > Elaboración de este documento de lecciones aprendidas y sugerencias para extender la experiencia adquirida.

ELEMENTOS SUSTANTIVOS DEL MODELO DE SIERRA EXPORTADORA



2.1 EL MARCO ESTRATÉGICO DE SIERRA EXPORTADORA

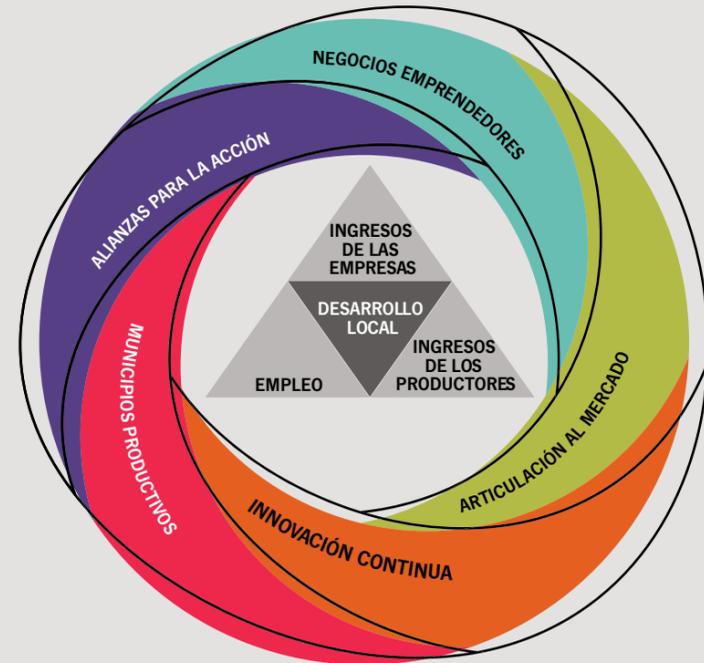
Aunque durante su corta vida institucional Sierra Exportadora ha hecho algunos ajustes en su estrategia, en los últimos años, ésta se ha guiado por un enfoque que articula la gestión a nivel de empresa, el marco de relaciones efectivas en la cadena productiva y el mercado y del desarrollo de los territorios rurales. Para ello el modelo se sustenta en cinco ejes:

- > Negocios emprendedores y gestión empresarial (nivel empresa)
- > Articulación al mercado (visión de cadena)
- > Innovación en productos y procesos (innovación continua)
- > Municipio productivo (base del desarrollo territorial)
- > Alianzas para la acción (sinergia para la acción)

En el Anexo se resumen los lineamientos para estos ejes, con los nombres dados por la institución. La articulación del trabajo en estos cinco ejes es la base de la oferta de servicios de Sierra Exportadora a los productores en actividades primarias (agricultura, ganadería, acuicultura, artesanía y otras) y a las empresas procesadoras (de toda escala) las cuales entregan productos al mercado nacional y de exportación.

En la figura 1 se esquematizan estos ejes que permiten, actuando en sinergia, contribuir al fomento y el desarrollo de negocios exitosos con efectos en ingresos de las empresas-organizaciones que venden al mercado final (nacional o externo), empleo, ingresos de los productores y el desarrollo local.

Ejes de la estrategia de Sierra Exportadora y su alineamiento con los objetivos de desarrollo



Respecto a la contribución de Sierra Exportadora a los objetivos de desarrollo, en el documento se ilustran estos aportes; y puede apreciarse también que el aporte a cada uno de estos objetivos de desarrollo es diferente según la naturaleza de las iniciativas apoyadas. Las razones para ello surgen de las particularidades de la estructura agraria, requerimientos de mano de obra en las empresas procesadoras, grado de valor agregado durante el proceso, encadenamientos hacia otras actividades, etc. En el libro publicado por el Panel Independiente para la Agricultura de América Latina (PIADAL, 2013), se explica este aspecto y se ilustra la contribución de la agricultura al desarrollo en diez países, destacando que en el marco de una estrategia general, es necesario el reconocimiento de las particularidades de los rubros-cadenas y los territorios.

La estrategia de SIEX ha sido adaptada a partir del modelo utilizado por el Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (Proyecto PRA) el cual fue ejecutado por USAID con el fin de reducir y aliviar la pobreza a través de la generación de ingresos y empleos sostenibles y la inclusión de la inversión de empresas públicas y privadas. De este modo, el proyecto PRA facilitó negocios buscando articular demandas de mercado con las potencialidades productivas de pequeños productores y empresarios locales. El Proyecto PRA se sustentó en la alianza de USAID con socios privados y públicos; el principio de producir lo que se vende; y la creación de centros de servicios económicos.

2.2 ORGANIZACIÓN PARA LA ACCIÓN

En el marco de esta estrategia, Sierra Exportadora ha organizado su agenda y actividades en tres componentes que guardan estrecha articulación:

2.2.1 Programas Nacionales (PN) por rubro-cadena

Los PN son la punta de lanza del quehacer institucional, pues es a partir de ellos que se impulsa el proceso innovador, la gestión de negocios y la articulación a los mercados. La dimensión actual de los programas en cuanto a número de Planes de Negocios (PdN) que han sido desarrollados, varía dependiendo de cuando se inició cada PN y la demanda que hay para el apoyo de Sierra Exportadora en cada Región.

Los PN son Palta Hass, quesos madurados, cultivos andinos, ganadería alto andina, berries, artesanías, trucha andina, café/cacao, turismo rural, y productos neo-ancestrales. El PN se define con elementos que se considera fundamentales para el conjunto de productos ahí incluidos, según los ejes de la estrategia antes referida, pero con atención a las particularidades en cada caso. De esta forma hay elementos diferenciales por ejemplo entre el PN para Palta Hass que se comercializa como producto fresco; y el de quesos madurados, que requiere procesamiento; y en cada caso una estrategia diferenciada para el acceso a mercados.

Estos programas nacionales (PN) han ido aumentando a través del tiempo a la luz de la creatividad de Sierra Exportadora y de las oportunidades que han surgido, siendo notorio el mayor dinamismo en algunos de ellos. Algunos PN incluyen varios productos, por ejemplo el de cultivos andinos incluye, quinua, kiwicha y cañihua; y algunos se han desarrollado más en unas regiones que en otras, como por ejemplo quesos andinos en Cajamarca, Junín y Puno. Otros productos aun no son un programa nacional, pero podrían establecerse en el futuro como por ejemplo, alcachofa, café y cacao. Otros productos tienen un alto potencial en zonas específicas como musgo blanco en Junín y han sido atendidos sin incluirse en un PN.

Lo importante a destacar en cuanto a los Programas Nacionales es la flexibilidad de Sierra Exportadora para ir respondiendo a las demandas y a las oportunidades en cada zona y tomando en cuenta el potencial en los mercados globales; y en esa forma construir sobre lo que ya existe. A partir de ellos se promueven innovaciones tecnológicas y en gestión y se da el apoyo para concertar compras y así establecer negocios sustentables.

Sierra Exportadora ha iniciado también un diálogo con el INIA para trabajar juntos en investigaciones que permitan generar innovaciones y que estas sean aprovechadas en los rubros apoyados y otros que van surgiendo. Esta articulación promete ser de gran impacto pues así las investigaciones darán respuesta a problemas específicos que se encuentran en rubros en los que hay potencial productivo y mercados promisorios.

“Lo importante a destacar en cuanto a los Programas Nacionales es la flexibilidad de SIEX para ir respondiendo a las demandas y a las oportunidades en cada zona”



Lo importante a destacar en cuanto a los Programas Nacionales es la flexibilidad de Sierra Exportadora para ir respondiendo a las demandas.





Promovemos innovaciones tecnológicas y en gestión y se da el apoyo para concertar compras y así establecer negocios sustentables.



2.2.2 Sedes Regionales

Sierra Exportadora tiene en la actualidad 18 Sedes Regionales en todas las Regiones que tienen zonas de Sierra. La Sede Regional está constituida por dos a tres personas, oficinas pequeñas y sencillas, un vehículo y alguna capacidad operativa para el trabajo en el campo, donde se realizan la mayor parte de sus actividades.

Sin perjuicio de la consideración de la Región en conjunto, el trabajo de Sierra Exportadora ha focalizado en zonas a nivel distrital en donde están establecidas las organizaciones/empresas procesadoras que solicitan el apoyo de Sierra Exportadora. Este enfoque es altamente justificado pues las regiones son en general espacios muy amplios. Sin embargo, dar a conocer las experiencias locales es un gran incentivo pues ha demostrado ser un medio para motivar a otras organizaciones locales a sumarse a esta iniciativa.

En cada caso que se atiende, el punto de partida es la elaboración del Plan de Negocios (PdN) de la organización/empresa en el que se precisan los cuellos de botella que Sierra Exportadora va a ayudar a resolver; además del plan de acompañamiento temporal, el cual varía entre cuatro y doce meses, aunque no siempre en forma permanente. Este acompañamiento es por parte de un especialista local (el Gestor Local) y en algunos casos en forma complementaria se recurre a un consultor especializado. Las intervenciones en cada Región para apoyar negocios en los diferentes PN varían según el tipo de actores atendidos, y la naturaleza de los problemas a resolver.

2.2.3 Plataforma de Servicios: Instrumentos para la acción

Sierra Exportadora dispone de una plataforma de servicios y usa varios instrumentos para dar respuesta específica a sus socios-clientes y para difundir el trabajo realizado, así como para ofrecer información. En esta forma Sierra Exportadora en su calidad de entidad estatal genera bienes públicos y privados, aspecto que se discute más adelante. Se ha considerado útil hacer referencia a estos instrumentos incluidos en la plataforma de servicios, dada su alta relevancia.



2.3 LOS RECURSOS DE SIERRA EXPORTADORA

Los recursos de Sierra Exportadora pueden agruparse en dos categorías: Los recursos humanos y los recursos de presupuesto.

2.3.1 Los recursos humanos

Esto incluye Profesionales y Personal de Apoyo en Lima; entre los que se incluyen los Especialistas por PN y en otras unidades de apoyo administrativo y legal, difusión, seguimiento y evaluación; dieciséis Coordinadores Regionales (algunos tienen responsabilidad por más de una Región; y los Gestores de Negocios. Estos últimos son profesionales y técnicos contratados como consultores por periodos de cuatro a doce meses y que apoyan planes de negocios específicos. Los recursos humanos de Sierra Exportadora constituyen el activo más importante de la entidad.

2.3.2 Los recursos de presupuesto

Esta es una cantidad fijada anualmente en el Presupuesto Público y en los últimos años ha fluctuado alrededor de 18 millones de soles por año; cantidad bastante menor de la que disponen la mayor parte de Ministerios y otras OPD. Con estos recursos Sierra Exportadora desarrolla sus actividades a nivel central y en las Sedes Regionales y ha logrado un apalancamiento importante de recursos aportados por otras entidades públicas, ONG y otras organizaciones.

- > **Los planes de negocios (PdN).** Son el instrumento que sirve para acotar las intervenciones a través de las cuales Sierra Exportadora ofrece asistencia técnica, **asistencia en gestión empresarial y facilitación de acceso al mercado** a las organizaciones y empresas para resolver cuellos de botella. Dichos planes de negocios son el nexo técnico y de movilización de recursos entre la Sede en Lima y las Sedes Regionales.
- > **La promoción y difusión de experiencias.** Esta labor se desarrolla en forma permanente a través del portal y redes sociales, eventos y difusión de resultados de actividades, con fines de motivación. La Tiendecita Andina, de la cual ya hay ocho unidades en Lima, es un medio para dar a conocer los productos que se generan en algunos de los negocios apoyados por Sierra Exportadora.
- > **La información.** Esta se difunde a través de manuales, publicaciones, directorios, etc. que permite llegar a los actores locales con los que se relacionan las Sedes Regionales y a su vez constituyen material para la capacitación.
- > **La capacitación.** Esta está dirigida a productores y técnicos que participan en diferentes actividades como parte de los planes de negocios; el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones atendidas; y el desarrollo de alianzas con diversas entidades públicas.

“La promoción y difusión de experiencias se desarrolla en forma permanente a través del portal y redes sociales, eventos y difusión de resultados de actividades, con fines de motivación”



2.4 LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE SIERRA EXPORTADORA

Sierra Exportadora se destaca por algunos aspectos que le han permitido operar en forma efectiva en una región como la Sierra en la que a menos que se usase esta orientación, hubiese sido difícil alcanzar resultados.

- > La **Promoción de la Sierra** como tierra de oportunidad y esperanza, aspecto que ha permitido que la sociedad peruana mire a este espacio y sociedad del país con una visión diferente a aquella lúgubre que prevalecía por tantos años.
- > El **énfasis en la articulación a los mercados**. Este es posiblemente uno de los aspectos esenciales, pues resulta claro que la esencia de los negocios exitosos se concreta con las ventas a compradores específicos con precios adecuados.
- > El **apoyo a negocios prometedores**, aspecto que diferencia a Sierra Exportadora pues la institución apuesta a iniciativas con posibilidades, ya sea porque hay una base productiva con potencial para mejorar, hay una organización que acopia, califica y/o procesa, porque hay un mercado adecuado que es posible lograr y porque las limitantes son específicas y viables de resolver para lograr el éxito.

- > Las **alianzas con entidades que aportan recursos** y que permiten mostrar el efecto de apalancamiento que el aporte de Sierra Exportadora tiene en otras contribuciones e inversiones, es un aspecto fundamental pues el aporte de Sierra Exportadora es el trigger o desencadenador de inversiones públicas y privadas que hacen posible la expansión de los negocios y la participación de los productores.
- > La **precisión en la respuesta** a partir de la definición y soluciones en puntos críticos destacados en los planes de negocios, aspecto que es señalado como un distintivo importante y que diferencia a Sierra Exportadora de otras entidades públicas en las que las respuestas no son tan precisas ni oportunas.
- > **Alianzas con quienes apoyan el desarrollo de capacidades** de los diversos actores en las cadenas y que ofertan servicios; dado que Sierra Exportadora reconoce que hay entidades con la capacidad para responder a estos requerimientos, aunque otras requieren de un esfuerzo para tener mayor presencia a nivel local.
- > **Mostrar los incrementos en las ventas, las exportaciones, el empleo y el número de beneficiarios** de los proyectos en empresas/organizaciones que han recibido algún apoyo de Sierra Exportadora para resolver cuellos de botella, lo cual permite mostrar evidencia, aspecto esencial que revela los logros a los que contribuye la institución.

“El aporte de Sierra Exportadora es el trigger o desencadenador de inversiones públicas y privadas que hacen posible la expansión de los negocios y la participación de los productores”



3 LAS CONTRIBUCIONES DE SIERRA EXPORTADORA

3.1 EL MAYOR LOGRO: LA IMAGEN POSITIVA Y PROMETEDORA DE LA SIERRA

La Sierra del Perú ha sido históricamente señalada con muchos calificativos como poblada por pobres e ignorantes, inaccesible, con condiciones climáticas extremas, con culturas indígenas que se habían auto-aislado de la sociedad peruana, y muchos otros calificativos lamentables. Ellos contribuyeron a que fuese olvidada; que se estimulase la migración fuera de ella; y que se ahuyente la inversión privada. Resultado de todo esto fue el surgimiento del terrorismo que halló aquí tierra fértil.

La Ley 28890 en la que se sustenta la creación de Sierra Exportadora, parte del objetivo señalado en su Artículo 1 de declarar de interés nacional la promoción, fomento y desarrollo de actividades económicas rurales en la sierra, con énfasis en la agricultura, ganadería, acuicultura, artesanía, textilería, joyería, reforestación, agroforestería y turismo, así como las actividades de transformación e industrialización de productos que se obtengan en estas actividades, que permitan constituir mercados nacionales y de exportación, como instrumentos de lucha contra la pobreza y de generación de empleo productivo.

Sierra Exportadora es creada por la referida Ley con tres factores esenciales: Un mandato multisectorial; con presencia en las Regiones que tengan zonas de sierra; y organizando y gestionando recursos, esfuerzos y actividades que el Sector público ejecuta en el ámbito rural. Es así que una de sus funciones es coordinar y articular las políticas públicas que permitan la incorporación de la zona rural andina a la actividad econó-

mica, preferentemente exportadora y a los mercados nacionales. El cumplimiento de esta y otras funciones ha estado limitado por la naturaleza del enjambre institucional del país, tema que se aborda más adelante.

Sierra Exportadora ha logrado poner a la Sierra del Perú en un plano muy diferente al que tenía en el pasado, sumándose al esfuerzo de otras organizaciones. La Sierra peruana es ahora reconocida como una región con valores culturales propios y de alto valor; con conocimientos ancestrales sobre el manejo de los recursos naturales; con una elevada riqueza en su biodiversidad; con oportunidades para negocios inclusivos; con evidencia de que puede desarrollarse; y especialmente como una parte del país que debe ser plenamente participe de los aportes al desarrollo nacional.

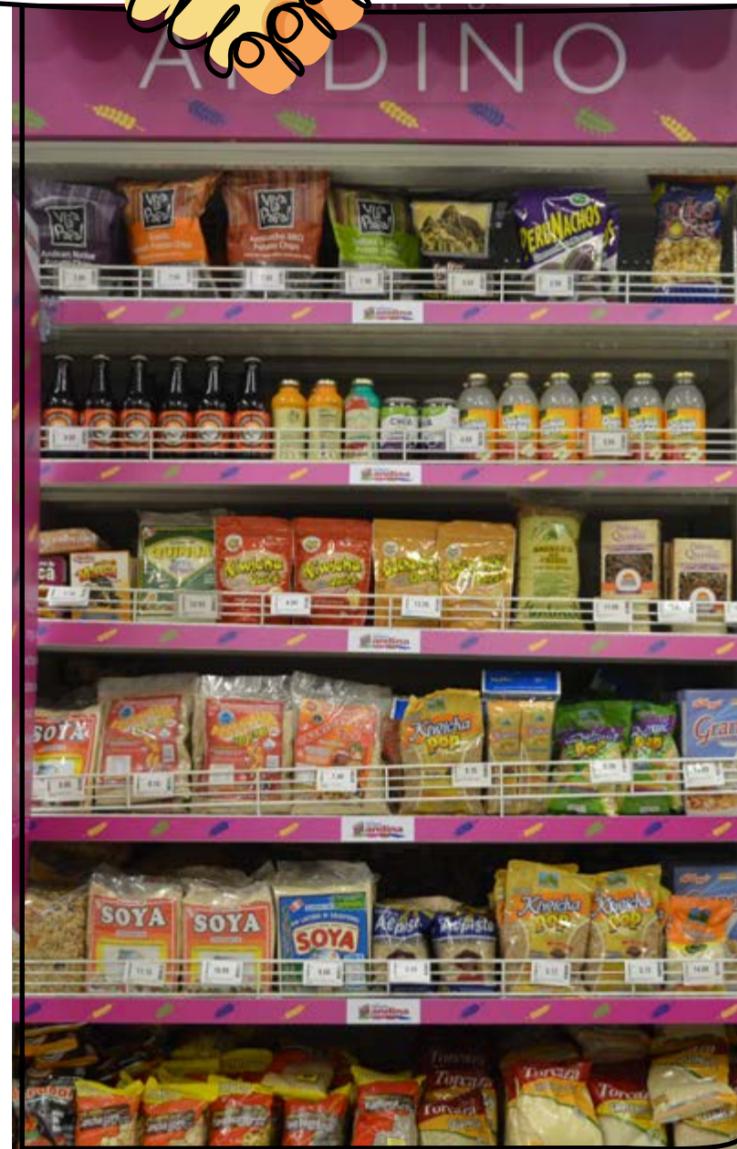
Esto se ha logrado conjugando la proyección de imagen positiva de la Sierra con un conjunto de actividades que se refieren en las próximas secciones. La imagen positiva de la Sierra se ha expuesto a través de innumerables eventos nacionales e internacionales y publicaciones de calidad como La Riqueza Exportadora de Nuestra Sierra; Quinua: Cinco Continentes; y otras. El primer libro referido está construido por veinte opiniones de destacados profesionales que refieren temas sociales, ambientales, económicos, culturales, empresariales que contribuyen a posicionar a la Sierra Peruana. El segundo libro presenta las maravillas culinarias que nos permite la quinua, las cuales fueron expuestas por los más afamados Chefs del Mundo, revelando así el inmenso potencial de este producto de la Sierra Peruana.



3.2 BIENES PÚBLICOS Y PRIVADOS: UN MIX ESTRATÉGICO

Los logros de Sierra Exportadora requieren ser valorados en el contexto de su responsabilidad como entidad del Estado; que además, al igual que muchas entidades estatales, ofrece apoyo a los productores, microempresas y otros actores privados. En su calidad de entidad estatal, Sierra Exportadora está llamada a ofrecer bienes públicos, y de hecho lo hace; por ejemplo a través de los directorios de información, la capacitación en diferentes modalidades, la organización de ferias, la motivación de iniciativas, etc. Por otro lado, la atención que Sierra Exportadora ofrece a empresas, cooperativas y organizaciones de productores para resolver cuellos de botella en la producción primaria y la industria y facilitar acceso a mercados, no son necesariamente bienes públicos; son más bien servicios privados que tales entidades podrían adquirir en el mercado, y que Sierra Exportadora ofrece en forma transitoria y con el fin explícito de resaltar su valor y por consiguiente crear la demanda por ellos.

Sierra Exportadora ha sido prolífica en la generación de bienes públicos que han inducido la motivación y la ampliación del conocimiento sobre como producir, como



hacer alianzas, como generar negocios exitosos y como trabajar en el marco de la cooperación. Se ha sugerido a Sierra Exportadora que estos aportes sean más valorados y destacados en los informes, siendo necesario para ello que estén mejor documentados con los indicadores adecuados. Más adelante en el documento se muestra los resultados de una investigación rápida que permite mostrar algo de estos beneficios.

Por otro lado, en el marco de la oferta de bienes privados, Sierra Exportadora ofrece servicios con atención especial a aquellos que se dirigen a grupos de productores o empresas de diferente escala, como son todos los apoyos por la vía de los PdN; y la razón es que son aportes visibles y que permiten resolver problemas concretos. Ellos permiten aumentar los ingresos y han sido documentados como se muestra en los Informes Anuales.

Trabajar en ambos ejes, los bienes públicos y los privados, ha sido positivo para la institución. El dilema que se confronta es cuando la demanda por bienes privados crece y requiere recursos de la institución y se deja de ofertar bienes públicos, aspecto que requiere ajustes en la estrategia que la institución está ahora planteando. Este no solo es un desafío para Sierra Exportadora sino para

todas las entidades públicas que atienden las necesidades en el medio rural y en particular en la agricultura para ir creando la cultura de pago por los servicios que se reciben y superar el dilema del asistencialismo y la poca valoración de estos servicios.

A continuación se exponen algunos aspectos para superar el referido dilema. Por ejemplo, en lugar de atender a una empresa para desarrollar su sistema de certificación orgánica, se puede apoyar a varias empresas y cooperativas para que generen un proyecto que sea financiado por el Municipio, a fin de crear un Centro de Servicios del que se beneficien muchas personas y empresas y que gradualmente el costo de operación del Centro sea financiado por los productores. En otro caso, por ejemplo, si hay necesidad de atender las limitaciones tecnológicas de productores de leche, o de palta o de cualquier rubro, la respuesta de la entidad pública es aportar un técnico extensionista que atiende a los productores, que lógicamente no pueden ser muchos ni en muchos aspectos. También en este caso el apoyo del extensionista puede dirigirse a la creación de un Centro de Servicios y que gradualmente sean los productores los que vayan aportando una proporción creciente del costo del servicio recibido. El argumento en ocasiones expuesto, de que los productores son muy pobres, se ha superado en muchos países cuando se demuestra el valor real del servicio.

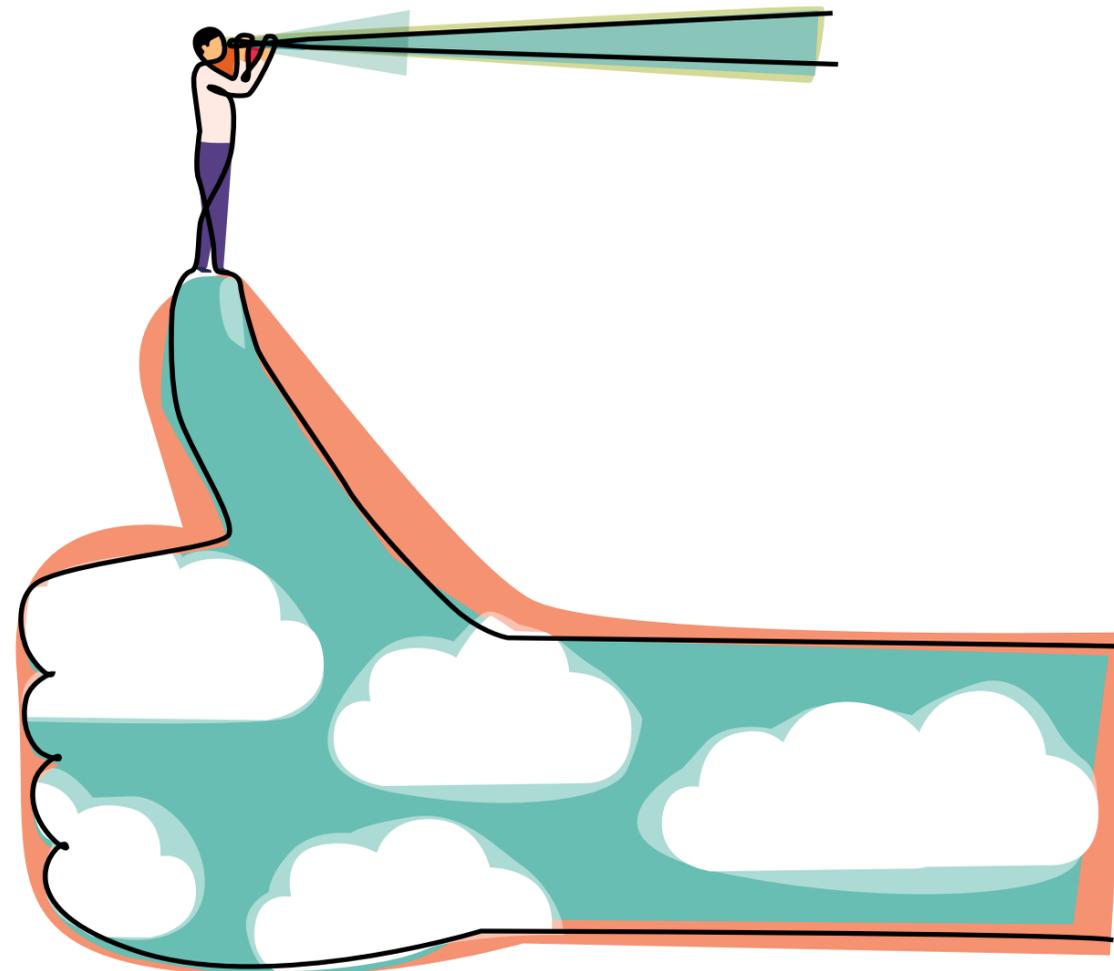
Sierra Exportadora realiza actualmente un análisis detallado de su oferta de bienes públicos y privados incluidos en su Plataforma de Servicios, a fin de que pueda tener mayor impacto entre un mayor número de actores en la sociedad y especialmente a nivel de los territorios.

3.3 LOS PLANES DE NEGOCIOS: SOLUCIONES CONCRETAS

Sierra Exportadora apoya a las empresas y organizaciones a través de planes de negocios concertados con dichas entidades anualmente. El apoyo es de duración variable en términos de meses y en algunos casos puede ser muy puntual para resolver un cuello de botella específico. En el 2014 se apoyaron 321 PdN.

Los PdN son el principal instrumento de Sierra Exportadora para ofrecer servicios a nivel de empresas y organizaciones cooperativas u otras, para resolver problemas concretos. En algunos casos se proveen servicios en varias ocasiones para abordar problemas diferentes en la misma empresa/organización, hasta que la empresa logra graduarse, interpretándose ello como que ya puede navegar por sí sola. Sierra Exportadora analiza actualmente el tema pues reconoce que requiere una discusión interna para superar la situación de aparente continuismo en la dependencia de Sierra Exportadora hasta que las empresas/organizaciones logren graduarse.

Al respecto, los Jefes Regionales consultados reportan que en promedio el sesenta por ciento de organizaciones-empresas atendidas en el 2014 ya habían recibido apoyo de Sierra Exportadora en el 2013. Esta observación es relevante y debe analizarse las razones para ello, incluyendo la facilidad de trabajar con alguien que ya se conoce, la solución de problemas que quedaron pendientes desde el apoyo previo, etc. Sierra Exportadora está sistematizando la información para ofrecer una apreciación más completa de cuantas empresas/organizaciones han sido atendidas; y revisar el esquema de atención a fin de que la cobertura del programa sea más amplia y efectiva.



Respecto a la calidad de los PdN, un análisis preliminar revela que hay diferencias importantes en la calidad de los PdN. Sierra Exportadora realizará un análisis algo más detallado de una muestra representativa de PdN para identificar los factores que inciden en la calidad, así como adoptar las medidas remediales pertinentes. Podría ser que se necesite más tiempo para su elaboración, capacitación del personal responsable de su elaboración, etc.

3.4 LAS INVERSIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS: APALANCAMIENTO EFECTIVO

Uno de los aportes de Sierra Exportadora es inducir procesos de innovación y de acercamiento y captura de mercados; pero es claro que para lograr resultados en las empresas atendidas, se requiere el esfuerzo de los actores privados responsables de invertir para producir y comerciar y la adquisición de servicios ofrecidos por otros actores; y que además se haya contado con inversiones públicas que han hecho posible los cambios. El aporte de Sierra Exportadora es ser el desencadenador (trigger) de los procesos, pero no es quien produce y exporta ni la única entidad que invierte. Sierra Exportadora está clara en eso; y es importante que las entidades que observan el trabajo de Sierra Exportadora lo interpreten adecuadamente.

En cuanto a la inversión inducida, en el Anexo se muestra que en el año 2014 fue de 131 millones de soles, con importantes variaciones entre Regiones. Es posible hacer un cálculo sencillo que sirve para mostrar la efectividad de la inducción. Por ejemplo, si se supone que de los 18 millones de soles del presupuesto total se designan 13 a las Sedes Regionales (los otros 5 para otras actividades en la Sede) quiere decir que por cada sol que invierte Sierra Exportadora en los territorios, apoyando PdN, otros actores invierten 10 en respaldo a dichos PdN. Este dato de inversión inducida es muy útil, y se ha recomendado que se haga más explícito cuanto invirtió cada parte y cuanto fue donación y cuanto fue inversión privada.



Este logro de atracción de inversiones complementarias al aporte de Sierra Exportadora es de gran relevancia pues a través de la intervención de Sierra Exportadora se logra, que con una visión de negocio orientado al mercado, las empresas y las entidades que las apoyan, hayan comprometido recursos. Se ejerce así un notable efecto de apalancamiento, el cual puede inclusive ser mucho mayor en el futuro. Varias de las acciones en el ajuste de estrategia institucional se orientan a una mayor influencia y colaboración para este apalancamiento.

Considerando la alta relevancia de documentar las inversiones inducidas se ha recomendado a Sierra Exportadora hacer un reconocimiento explícito al aporte que en cada caso hacen otras entidades; lo cual contribuirá a que la imagen de la institución mejore ante otras entidades que no se ven visibilizadas en el esfuerzo que realizan. Así mismo, se ha recomendado analizar porque en el 2014, de la inversión total pública y privada inducida por Sierra Exportadora varía significativamente entre Regiones.



“ Los PdN son el principal instrumento de Sierra Exportadora para ofrecer servicios a nivel de empresas y organizaciones cooperativas u otras, para resolver problemas concretos.”

3.5 LAS VENTAS DE LAS ENTIDADES APOYADAS QUE SE ATRIBUYEN AL APORTE DE SIERRA EXPORTADORA

El total de ventas reportadas en el año 2014 fue de 605 millones de soles y aunque hay una razonable distribución entre regiones, el total de tres de ellas (Ancash, Junín y Apurímac) representan el 30 por ciento del total. Un aspecto a destacar es que en promedio las ventas anuales por PdN de 1.88 millones de soles, reflejando condiciones de mediana escala, demostrando con ello la orientación a apoyar a las PYME, aunque hay excepciones.

Sierra Exportadora ha hecho explícito su aporte para resolver cuellos de botella que permiten incrementar las ventas de las empresas que venden productos finales. Su apoyo es reconocido por los actores en las diferentes cadenas que han sido apoyadas; ya que han logrado ponerse de acuerdo para realizar alianzas productivas y de acceso a mercados. Sierra Exportadora es consciente de tal realidad y ha requerido lograr ese reconocimiento en forma explícita de parte de los diferentes actores apoyados. En tal sentido, es importante el reconocimiento de las empresas agroindustriales y exportadoras al proporcionar a Sierra Exportadora copia de la factura de sus ventas y exportaciones, admitiendo que ello se logró, entre otras razones, gracias al apoyo de Sierra Exportadora.

Sin embargo, hay cuatro aclaraciones que hacer al respecto y que deben hacerse explícitas cuando se reportan y se interpretan los resultados de ventas y exportaciones.

- > La primera es que el reconocimiento del apoyo es real, pero no fue el único factor que influyó en los resultados alcanzados.
- > La segunda es que al resolverse un cuello de botella hubo un cambio en las ventas que de otra forma se habrían logrado si la condición persistía; es decir hay



un cambio marginal (que puede ser muy significativo) pero no es el total.

- > La tercera es que se ha tomado conocimiento de que en algunos casos se reporta de parte de las empresas las ventas totales, mientras que en otros casos se atribuye una parte de las mismas; quedando el dilema de no saber con precisión de cuanto se debió realmente a la solución del cuello de botella específico para el que se recibió apoyo.
- > Y la cuarta es que hay un elemento de subjetividad en la cifra de ventas que se reporta, en la medida que la entrega de la(s) factura(s) es gestionada por el Jefe de la Sede Regional y su buena relación con la empresa es un factor determinante de la obtención de la carta o copia de factura.

Estas consideraciones están siendo tomadas en cuenta por parte de Sierra Exportadora para definir con mayor precisión el indicador que se reportará y las instrucciones que se darán a quienes deben obtener las cifras respectivas. Esto permitirá despejar la inquietud de que se está atribuyendo resultados en los que otros factores y actores han tenido un aporte importante y a veces determinante y que deben ser explícitamente reconocidos. Lo importante es destacar la relevancia de haber actuado con precisión y en forma oportuna a mejorar las ventas.

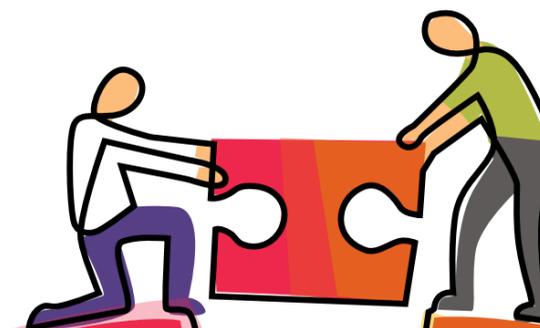
3.6 LAS EXPORTACIONES QUE SE ATRIBUYEN AL APOORTE DE SIERRA EXPORTADORA

En este caso, en forma similar a las ventas, Sierra Exportadora recibe de las empresas, la respectiva información. Las exportaciones totales fueron de 106 millones de soles y están bastante distribuidas entre regiones. De hecho, el 75 por ciento se distribuye en nueve regiones. Debe hacerse notar sin embargo que el valor de las exportaciones en relación a las ventas totales, es muy variada entre regiones, y desde luego entre PdN.

La diferencia entre regiones en cuanto a la importancia relativa de las exportaciones respecto a las ventas requiere dos comentarios. Por un lado, destaca que en algunas

regiones los PdN apoyados se orientan más al mercado nacional, reflejando que los mercados nacionales para los productos de esa Región pueden ser importantes. Por otro lado, también sugiere la necesidad de un análisis más detallado para valorar cuellos de botella para las exportaciones desde una Región; tema que tendría que ser abordado con el respectivo Gobierno Regional para superar cuellos de botella de orden regional más que de la organización/empresa. Por ejemplo, caminos y puentes, seguridad, condiciones de sanidad, proyectos de micro-riego, estrategia de imagen regional y plan de atracción de inversión privada, entre muchas otras.

Respecto al incremento marginal en las exportaciones logrado con del apoyo de Sierra Exportadora, se está haciendo lo mismo que lo referido a las ventas para presentar mejor los datos de interés.



“ De hecho, el 75 por ciento se distribuye en nueve regiones ”

3.7 EL EMPLEO GENERADO POR LAS EMPRESAS APOYADAS

Sierra Exportadora reporta lo que las empresas/organizaciones apoyadas indican respecto el número de jornales de varones y mujeres que se emplean. El total es de 9.9 millones de jornales por año. Al respecto se notan dos aspectos: El alto porcentaje de jornales de mujeres y la variabilidad en el número de jornales de hombres y mujeres y totales por unidad de ventas, lo cual es indicativo de la diversidad de negocios que se apoyan en cuanto a la generación de empleo.

Esta diversidad de situaciones es normal en la gran gama de negocios apoyados, cada uno de los cuales tiene estructuras productivas e industriales diferentes. La diversidad encontrada muestra que la contribución a este objetivo de desarrollo no puede esperarse que sea de la misma magnitud y proporción en las diferentes zonas donde se trabaja.



3.8 LOS BENEFICIARIOS DE LOS NEGOCIOS APOYADOS

En este caso se reportan el número de productores que participan en la actividad primaria. El análisis muestra que no hay necesariamente una correlación entre el número de empleos generados y el número de beneficiarios (productores); pero es importante señalar que en promedio se han contabilizado doce beneficiarios por cada mil dólares de ventas, con importantes variaciones entre regiones y posiblemente entre tipos de rubros apoyados. En este caso, como en lo relacionado al empleo de hombres y mujeres, el número de beneficiarios depende de la estructura en cuanto a los rubros productivos y el tipo de industria.

Con el fin de valorar la coincidencia entre los beneficiarios de Sierra Exportadora y su impacto en los hogares circundantes, el INEI utilizó los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) de los años 2011, 2012 y 2013 y la relación de beneficiarios de Sierra Exportadora. Luego de una depuración por duplicación de datos se descartó el 3.8 por ciento y se logró una lista de 26,889 beneficiarios. El análisis reveló que como resultado de la comparación con la ENAH el 2.2% de los beneficiarios coincidió en los tres años, es decir, 357 personas; el 29.4 por ciento de ellos en Amazonas y Puno. Los 357 beneficiarios se encuentran distribuidos en 343 hogares, es decir aproximadamente una persona de cada hogar.

Con la finalidad de tener una mejor representatividad de los resultados a obtenerse de la población beneficiaria, el INEI han considerado los criterios siguientes: Si la vivienda del beneficiario identificado en la ENAH se encuentra en el área rural, se ha considerado como ámbito de influencia del programa Sierra Exportadora los hoga-

res del Área de Empadronamiento Rural (AER) donde se encuentra la vivienda; y si la vivienda del beneficiario identificado en la ENAH se encuentra en el área urbana, se ha considerado como ámbito de influencia del programa Sierra Exportadora los hogares de la zona donde se encuentra la vivienda. Los hogares (y población) beneficiarios en los años 2011, 2012 y 2013 habrían sido 787 (3169) 820 (3168) y 914 (3420). El estudio también muestra que de la población beneficiaria en los tres años, el porcentaje pobres (y no pobres) habría sido de 34.0 (66.0); 36.6 (63.4) y 27.7 (76.3).

El estudio concluye que: según los resultados obtenidos de las características de los hogares y población beneficiaria de Sierra Exportadora, no permite conjeturar que esta población tiene muchas carencias, como son vivir en viviendas donde predominan las paredes de adobe, techos de calamina, pisos de cemento y tierra, su población tiene como nivel educativo alcanzado primaria, entre otros aspectos.

Por otro lado, el INEI indica que la muestra de hogares beneficiarios localizados en la ENAH, es muy pequeña (total 343 hogares), aspecto que limita realizar una mayor desagregación y análisis de los indicadores que permitan conocer mejor la dinámica de esta población. Y que, dada la importancia del programa Sierra Exportadora, sería conveniente contar con una mayor muestra para caracterizar mejor a los beneficiarios e incluso realizar una evaluación de impacto, es decir, conocer los beneficios directos que está brindando el programa en la población beneficiaria.



“ El total de las ventas de las entidades apoyadas que se atribuyen al aporte de sierra exportadora en el año 2014 fue de 605 millones de soles”



“Sierra Exportadora tiene muchos activos de los cuales sacar un gran provecho para la entidad y para el país. Uno de ellos es por ejemplo el archivo de PdN del cual se pueden extraer valiosas lecciones por la vía de análisis de casos.”

3.10 IMPACTO LOCAL Y EFECTOS MULTIPLICADORES

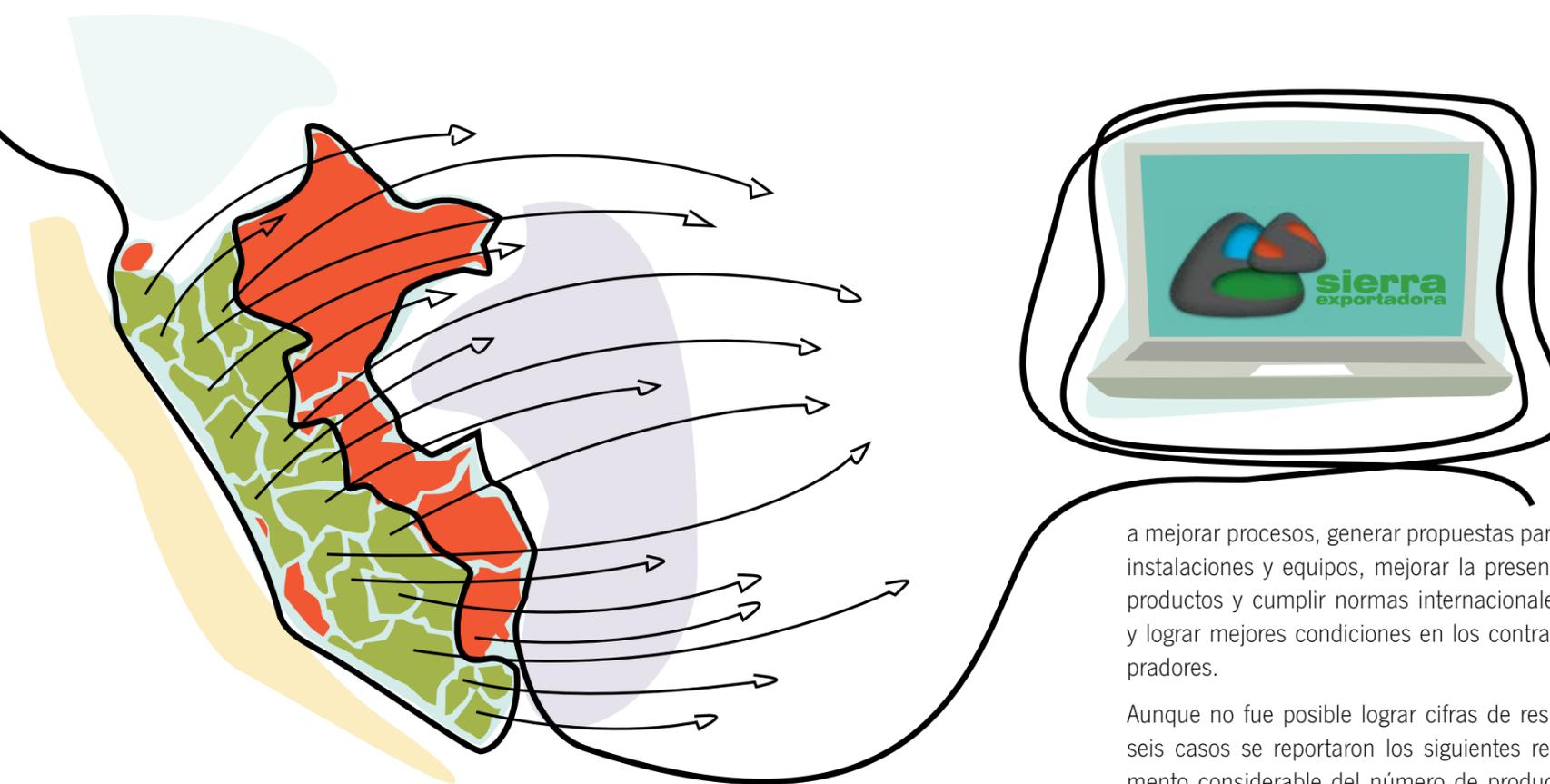
Sierra Exportadora tiene un sistema de monitoreo y seguimiento que le permite estar enterado de lo que se hace y logra en las 18 Sedes Regionales. Gracias a dicho sistema Sierra Exportadora reporta sus logros en los indicadores cuantitativos (número de PdN, inversiones, número de beneficiarios y empleo), y eso le permite mostrar con precisión números concretos. Otro aspecto al que Sierra Exportadora ha contribuido son los ingresos de los productores y participación de más productores, mejoras en productividad en las chacras, efectos multiplicadores e impactos sociales en los territorios de influencia. Esto se ha dado por la vía del empleo directo e indirecto. Para respaldar estos logros, se documentaron seis casos de negocios apoyados en tres regiones, los cuales permiten las siguientes conclusiones.

De los seis casos analizados, dos corresponden al PN de quesos madurados y los otros se refieren a panela, café, cacao y musgo blanco. Este último crece en las zonas alto andinas húmedas del Perú. El caso aquí analizado es el de un producto cosechado por once comunidades pobres de Junín para ser luego secado y exportado, principalmente como sustrato para el cultivo de orquídeas. Todos los productos incluidos entre los seis casos analizados, son producidos por muy pequeños productores (5600 en el caso de cacao y 900 familias en el caso de musgo blanco) y en algunos de los casos las zonas de producción están dispersas en varios distritos.

En todos los casos analizados el denominador común entre los productores, antes de recibir el apoyo de Sierra Exportadora, era baja productividad; poca calidad del producto; insuficiente inocuidad (en el caso de la leche

y el cacao) débil articulación al mercado; bajos precios recibidos de parte de los compradores e inadecuada organización de los productores. Y en las industrias, era común la irregularidad del abastecimiento del producto primario, la insuficiente homogeneidad, el inadecuado procesamiento, la baja calidad de empaque, poca identidad y muy poco valor agregado del producto final. En otros casos eran temas específicos como por ejemplo la ausencia de marca y de un código de barras.

El apoyo de Sierra Exportadora se dio por medio de asistencia técnica a los productores para lograr más inocuidad, mejorar la productividad y bajar costos. En algunos casos particulares como en el musgo blanco se dio asistencia técnica para reducir las quemaduras. Y en el caso de las industrias el apoyo se orientó especialmente



a mejorar procesos, generar propuestas para modernizar instalaciones y equipos, mejorar la presentación de los productos y cumplir normas internacionales de calidad y lograr mejores condiciones en los contratos con compradores.

Aunque no fue posible lograr cifras de respaldo, en los seis casos se reportaron los siguientes resultados: Aumento considerable del número de productores que se incorporaron a la cadena de producción; aumentos en productividad, reducción de costos unitarios y homogeneidad de los productos primarios; reducción de las pérdidas post cosecha; y mejores condiciones de compra de sus productos primarios. La mayor motivación de los productores ha sido un elemento destacado en todos los casos. En el caso de las empresas/organizaciones que realizan el procesamiento y comercialización, se reportan mejoras considerables en las ventas resultantes de los mayores volúmenes producidos, mejor calidad y mejores condiciones de compra de los productos por parte de supermercados y exportadores. A nivel local, en todos los casos se ha generado más empleo y el surgimiento de pequeñas empresas de servicios. Entre los beneficios locales se ha logrado el aumento del empleo de jóvenes y mujeres, lo cual implicó que no solo aumenten sus ingresos sino su autoestima y el empoderamiento para el bien de sus familias.

Sin perjuicio de reconocer los beneficios señalados, se reportan varias limitantes cuya solución requiere el concurso de otras entidades nacionales y gobiernos locales. Entre ellas la ausencia o inadecuado estado de las vías de comunicación; líneas de financiamiento ágil y adecuado las condiciones de los productores de menor escala; servicios de asistencia técnica para la producción primaria; competencia con informales que lucran de la falta de organización de los productores, a la cual se suma la cultura del individualismo. Cuando esto último se ha superado en algunos de los casos, los beneficios colectivos han sido sustantivos. Un aspecto poco señalado por quienes elaboraron los estudios de caso, es la ausencia de investigaciones para generar y aprovechar material genético nativo y procesos industriales que permitan generar nuevos productos.

Entre las principales lecciones aprendidas de estos casos (lo cual es complementado en una sección posterior sobre las lecciones de la experiencia de Sierra Exportadora) destacan la importancia de la motivación y la creación de expectativas positivas; el alto retorno a la innovación; el valor incuestionable de la acción colectiva; y el buen uso de la información. Las acciones focalizadas en la solución de cuellos de botella han demostrado ser de elevada importancia para evitar la dispersión de esfuerzos. Una lección valiosa es el reconocimiento de que los proyectos apoyados son el embrión que requiere más apoyo de los gobiernos locales para expandirse, ya sea con más empresas/organizaciones y/o más área con los mismos productores y/o más productores. Un aspecto señalado y que requiere atención a futuro, concierne a la participación de los productores en los beneficios del valor agregado.



“ El apoyo de Sierra Exportadora se dio por medio de asistencia técnica a los productores para lograr más inocuidad, mejorar la productividad y bajar costos.”



TEMAS PARA EL DEBATE SOBRE INSTITUCIONALIDAD



4.1 EL DESAFÍO

En esta sección se hace referencia a los principales desafíos que ha confrontado Sierra Exportadora en cuanto a las relaciones interinstitucionales.

Las entidades como Sierra Exportadora con responsabilidad multisectorial y multifuncional tropiezan con los problemas que surgen de la tradicional organización de las instituciones públicas, por sectores y funciones específicas. Por ejemplo, una entidad como el Ministerio de Agricultura y Riego está dedicada a atender a los agricultores y por tanto focalizado en la producción primaria; y para lo cual tiene el mandato de dar asistencia técnica. Sierra Exportadora por su parte tiene mandato multisectorial y se le pide coordinar con las otras entidades, las de orientación sectorial y las que tienen responsabilidad a nivel de territorios. Esta coordinación requiere compromiso de todas las partes y dedicación del tiempo necesario.

Otro desafío que confronta Sierra Exportadora, quizás el más importante, es trabajar en la Sierra, espacio en el que la ausencia del Estado es bastante reconocida. Para trabajar en la Sierra Sierra Exportadora enfrenta un doble desafío. Por un lado la baja presencia de las instituciones sectoriales, y por otro la debilidad en cuanto a la capacidad operativa en los gobiernos regionales y locales-distritales.

Un tercer aspecto de fundamental trascendencia es reconocer que en muchas zonas de la Sierra la pobreza rural se puede resolver por la vía de la complementariedad de actividades agrícolas y pecuarias con otras como la artesanía, la joyería, la orfebrería, etc. La Ley que crea Sierra Exportadora requiere promover estas alternativas en estos ámbitos y le ha dado a Sierra Exportadora la responsabilidad de coordinar acciones al respecto, pero la realidad es que hay vacío de acciones de parte del Estado en estos campos de la actividad económica.

Un último aspecto de suma relevancia es reconocer que los servicios a la agroexportación, aspecto que promueve Sierra Exportadora, son muchos y pueden ser ofertados por diversos actores públicos y privados. No se limitan a los servicios a la agricultura, ni a la parte primaria, ni se circunscriben a la oferta estatal. Promover un mercado de servicios es esencial para el éxito de los negocios y para crear efectos multiplicadores en las economías locales, sin embargo hay una ausencia de política del Estado para la promoción de estos servicios.

4.2 LA COMPLEMENTARIEDAD DE FUNCIONES PARA ATENDER EL SECTOR PRIMARIO

Aun cuando Sierra Exportadora ha hecho un esfuerzo por atender lo relacionado a los procesos de transformación y vínculo al mercado, hay dos aspectos que ejercen fuerte influencia para que Sierra Exportadora atienda la producción primaria.

El primero es que en la mayor parte de las zonas, especialmente a nivel distrital, no hay presencia de otras entidades del Estado que ofrezcan apoyo a las actividades primarias, especialmente cultivos y ganadería. Y el segundo es que dado que los clientes de Sierra Exportadora han quedado satisfechos con el apoyo recibido para los aspectos industriales y de mercado, le piden a Sierra Exportadora que los ayude a resolver aspectos que limitan la producción primaria, pues de ello depende el éxito del negocio en conjunto.

Estos factores ejercen fuerte presión en los Jefes Regionales, y dada la limitación de recursos, optan por atender estas solicitudes con los recursos disponibles, aunque no fuese en la forma más satisfactoria. Para dar una respuesta incluyen las actividades requeridas dentro de los planes de negocios ya apoyados. Como resultado no pueden atender más solicitudes, o por lo menos no en forma adecuada.

La alternativa de lograr más recursos de otras fuentes está recibiendo más atención de Sierra Exportadora y para ello se han girado instrucciones a los Jefes Regionales. En la consulta realizada, varios de ellos identifican como una de las limitantes de la Sede Regional, no tener suficiente capacidad para la preparación y negociación de proyectos para lograr aportes de entidades que tienen los recursos.

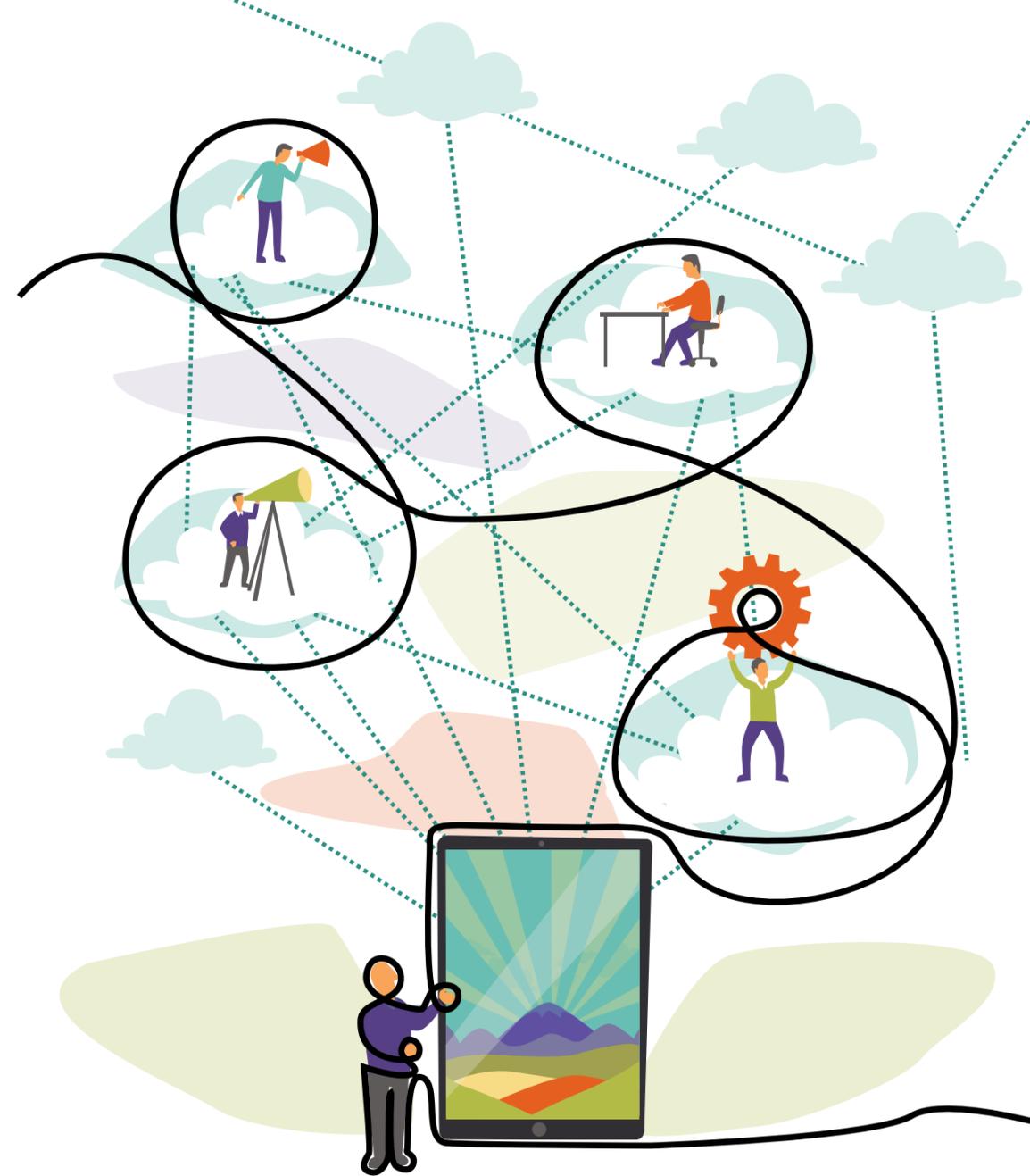
Superar esta limitación es indispensable para ampliar la cobertura de servicios a más organizaciones.

Sierra Exportadora ha iniciado el diálogo con el MEF para trabajar juntos en una estrategia que permita que las Sedes Regionales de Sierra Exportadora, los Gobiernos Municipales y Regionales y PROCOMPITE trabajen juntos para captar y asignar más recursos para apoyar más los PdN, y dar atención especial al componente primario de las cadenas. La iniciativa es promisoriosa y al respecto se ha recomendado a Sierra Exportadora que en cada caso se parta de un análisis de condiciones en el territorio para valorar con detenimiento oportunidades y limitantes; y entre estas últimas aquellas a cuya solución puede el gobierno municipal aportar recursos, además de los de PROCOMPITE. Otra sugerencia es no llamar a esta iniciativa Planes de Negocios, pues aparentemente son más que eso, quizás son planes de desarrollo territorial, dentro de los cuales se generarán los PdN.

4.3 SIERRA EXPORTADORA EN EL ENJAMBRE INSTITUCIONAL DEL PAÍS

Sierra Exportadora se desempeña de acuerdo a su mandato legal en el marco de una realidad compleja sobre las relaciones interinstitucionales definidas por la sectorialidad de la política estatal.

Entre sus objetivos (siete) destacan: La atención al desarrollo económico-social en el sector rural, y las diversas actividades que allí se dan (incluyendo agricultura y otras), creación de mecanismos que permitan diversificar actividades productivas y especialmente el impulso a una cultura emprendedora. Y entre las funciones de Sierra Exportadora (nueve) se destacan coordinar y ar-



ticular políticas públicas que permitan la incorporación de la zona rural andina a la actividad económica, especialmente exportadora y a los mercados nacionales; promover planes de negocios, capacitación, proyectos de infraestructura rural, coordinar con las instituciones financieras públicas y privadas el diseño y la implementación de mecanismos financieros.

Estas orientaciones para Sierra Exportadora, en muchos aspectos desconocidas por otras entidades, conducen a la apreciación de parte de algunas de ellas de que Sierra Exportadora realiza actividades en todos los sectores. Sin embargo, se requiere destacar el requerimiento establecido por la Ley de que para el cumplimiento de sus funciones, Sierra Exportadora coordinará todas sus acciones con los sectores competentes, los gobiernos regionales y con los gobiernos locales, de acuerdo a sus funciones y competencias establecidas por ley.

Por la naturaleza de sus objetivos y funciones, Sierra Exportadora ha tenido que desempeñarse entre el requerimiento de la coordinación con otras entidades públicas (a nivel nacional, regional y local) y el interés por hacer y lograr resultados. La coordinación lleva en muchos casos a procesos bien conocidos en la administración pública, que requieren un elevado esfuerzo y paciencia, y que lamentablemente en muchos casos conducen a la dispersión de responsabilidades y el no cumplimiento de las mismas.

El empuje de Sierra Exportadora y el haber incursionado en varias actividades (de aparente competencia de otras) ha merecido críticas de otras entidades públicas, estando entonces la disyuntiva de dedicar más tiempo a coordinar o a hacer y avanzar.

La falta de sinergia es una realidad y es en parte responsable de la dispersión de recursos; por lo tanto se ha recomendado a Sierra Exportadora desarrollar medios efectivos de coordinación y colaboración, pero especialmente a nivel local. Para ello es indispensable gestionar la convocatoria de los Gobiernos Municipales Distritales y la presencia de las entidades públicas en dicho terreno. En particular es indispensable la mayor capacidad de las Direcciones Regionales de Agricultura en los Gobiernos Regionales y el fortalecimiento de los departamentos de Desarrollo Económico y Proyectos en los Gobiernos Distritales.



“ Entre las funciones de Sierra Exportadora se destacan coordinar y articular políticas públicas que permitan la incorporación de la zona rural andina a la actividad económica, especialmente exportadora y a los mercados nacionales”





“Sierra Exportadora desarrolla una labor promotora, crea motivación, ausculta oportunidades y alienta el espíritu emprendedor.”

4.4 PROGRAMAS NACIONALES, PUNTA DE LANZA Y SEDES REGIONALES, BASE OPERATIVA

A Sierra Exportadora se le reconoce por ser un promotor de negocios exitosos en rubros específicos. De hecho en el estudio sobre percepciones de los dirigentes locales, realizado por CUANTO, ello ha sido destacado. Este enfoque tiene la ventaja de la motivación para producir lo que se vende, pues conduce a que la estrategia empresarial adquiera especificidad. En este sentido Sierra Exportadora desarrolla una labor promotora, crea motivación, ausculta oportunidades y alienta el espíritu emprendedor. Esto estimula la demanda por el apoyo de Sierra Exportadora, teniendo cuidado de que esta demanda pueda ser adecuadamente atendida.

Sierra Exportadora ha intervenido con una lógica de diferenciación según las oportunidades: Ha promovido en la Sierra, productos que ya tenían una dinámica en la Costa, como en el caso de la palta Hass y la alcachofa. En otros casos ha promovido productos en las que ya había una industria local (de poca calidad) como las queserías. También ha apoyado la innovación en rubros de la Sierra en los que la productividad era baja, como la quinua. Y en otros casos ha estimulado la organización y las alianzas en rubros en los que los costos de transacción son altos, como las artesanías y la fibra de alpaca.

Como se explicó antes, un aspecto sumamente positivo en la estrategia de Sierra Exportadora, es la articulación entre la punta de lanza por la vía de los programas por producto-cadena y la base operativa a nivel de los territorios, por la vía de las Sedes Regionales. Sin embargo, en el análisis de condiciones en la Sedes Regionales se identificaron limitantes que es necesario superar en cuanto a capacidad operativa, entre las que se incluyen: Capacidad de los Jefes Regionales para gerenciar pro-

gramas de cobertura regional; capacidad de los Gestores para atender necesidades múltiples más allá de sus competencias técnicas; disponibilidad de recursos para que el apoyo dado se materialice; exigencias en los aspectos técnicos de la producción primaria y organización de los productores, entre otras. Por otro lado, también en la referida consulta, algunos Jefes Regionales señalaron que los procesos administrativos que los vinculan a la Sede Central son lentos, tanto en cuanto a decisiones de contratación de personal, autorizaciones de los PdN, y autorizaciones presupuestarias.

Siendo correcto el enfoque, Sierra Exportadora confronta el desafío de fomentar iniciativas que podría no lograr atender adecuadamente a nivel local, debido a sus limitantes de recursos y de relaciones entre la Sede Central y las Sedes Regionales. Surge entonces la pregunta de cómo cumplir esta función de promoción sin más recursos para dar respuesta en el campo? Y como poner en balance esta función y las otras que le permiten mostrar resultados? Al respecto se ha recomendado a Sierra Exportadora considerar algunos elementos en su estrategia que en los próximos años reciban más atención. Esto incluye la capacitación y acreditación de los gestores de para contar un grupo de personas bien preparadas e identificadas con los principios y estrategia de Sierra Exportadora; destacar el aporte de las Sedes Regionales y para ello mejorar las condiciones del personal y las Oficinas en dichas Sedes; y en general que Sierra Exportadora se capitalice más las capacidades existentes al nivel local. Un aspecto que debe recibir mucha atención es la alianza con entidades como el MINAGRI y con los proyectos que impulsa como Agroideas.



4.5 MUNICIPIO PRODUCTIVO Y ALIANZA CON PROCOMPITE

La visión de Sierra Exportadora para estimular el desarrollo de los municipios es un aspecto que está creando expectativas y que por lo tanto está recibiendo atención especial. La convocatoria nacional y la otorgación del reconocimiento a aquellos municipios más destacados, han implicado una ampliación considerable de la demanda por el apoyo de Sierra Exportadora. Se anticipa que Sierra Exportadora apoye en desarrollar estrategias productivo-comerciales a nivel de los territorios y para negocios específicos. Para este fin Sierra Exportadora está trabajando en un plan de respuesta que vaya más allá de difundir lo que Sierra Exportadora hace, sino más bien estar preparado para dar respuestas de alto impacto y especialmente concertar las condiciones en las que pueda dar dichas respuestas.

La alianza con PROCOMPITE ha demostrado ser un medio de alto potencial para la movilización de recursos a los negocios locales adecuadamente articulados a mercados. Esta alianza con PROCOMPITE está en proceso de replantearse en una forma más integral para aprovechar mejor esos recursos en pro de negocios de pequeños productores y artesanos a nivel de los municipios, pero también para acciones de Sierra Exportadora que sean de alcance general y no solo para negocios específicos, como por ejemplo mayor capacitación y difusión de información en los territorios.

En cuanto a la relación de complementariedad con PROCOMPITE, Sierra Exportadora reconoce que a nivel de municipios, dos aspectos requieren atención: Por un lado la disponibilidad de recursos (que en algunos casos es alta) y por otro lado, una capacidad básica en el municipio que permita absorber el aporte de Sierra Exportadora.



“La convocatoria nacional y la otorgación del reconocimiento a aquellos municipios más destacados, han implicado una ampliación considerable de la demanda por el apoyo de Sierra Exportadora.”

4.6 LAS PERCEPCIONES SOBRE SIERRA EXPORTADORA

Ha sido grato apreciar que en general hay una percepción positiva de Sierra Exportadora. En el estudio realizado por CUANTO se destaca que más del 90 por ciento de los líderes comunales consultados en las zonas de intervención de Sierra Exportadora, mencionan conocer lo que es Sierra Exportadora; alrededor del 62.7 por ciento asocia sus funciones al mejoramiento de la calidad de los productos; reconocen su alta capacidad para ayudarlos en la articulación a mercados; y reconocen que la capacitación y asistencia técnica han sido de utilidad. También se reconoce su apoyo para la organización de los productores; mas no así para obtener financiamiento.

Otros aspectos destacados por los usuarios entrevistados, han sido la precisión y oportunidad de las respuestas que obtienen de parte del personal de Sierra Exportadora. Este es un aspecto que merece un reconocimiento especial pues las personas llegan a Sierra Exportadora a nivel central y de las Sedes Regionales con consultas sencillas pero muy relevantes. La respuesta de Sierra Exportadora se fundamenta en el principio de Saber quién sabe; y con ello ofrece una guía para encontrar soluciones a las consultas recibidas.



Una disyuntiva concierne a la referencia que hacen otras entidades públicas, especialmente las de Agricultura, que Sierra Exportadora aborda aspectos de la producción primaria, y que por lo tanto se atraviesa en las funciones de dichas entidades. Como se ha explicado antes, Sierra Exportadora interviene cuando no hay otra entidad que lo haga, porque no está presente en el territorio. Si bien se admite que si Sierra Exportadora no interviene, pone en riesgo las siguientes fases del proceso; el tema puede llevar a Sierra Exportadora a la disminución de su efectividad local por exceso de trabajo con recursos limitados. Es oportuno anotar que en la consulta a los Jefes Regionales todos reportaron que la mayor limitante que confrontan es insuficientes recursos (económicos y humanos) así como los requerimientos de tiempo para la coordinación interinstitucional. Esta percepción refuerza lo expuesto en párrafos precedentes la importancia de la complementariedad con las unidades especializadas en el MINAGRI y sus proyectos.

Otro aspecto referido en las consultas realizadas, es que Sierra Exportadora le apuesta a iniciativas en curso; tema que es de debate pues muchos programas estatales apoyan iniciativas en la producción que no tienen futuro, o por lo menos no están articuladas al mercado y por lo tanto los apoyos que se dan son poco útiles. Apostar a iniciativas con futuro es un elemento central de la estrategia de Sierra Exportadora y se sustenta en el análisis integral que muestra que hay oportunidades que se pierden porque algún eslabón no está suficientemente articulado, o más serio aun, cuando un factor muy específico limita dicha articulación.



“ Los Programas Nacionales son la punta de lanza del quehacer institucional, pues es a partir de ellos que se impulsa el proceso innovador, la gestión de negocios y la articulación a los mercados.”

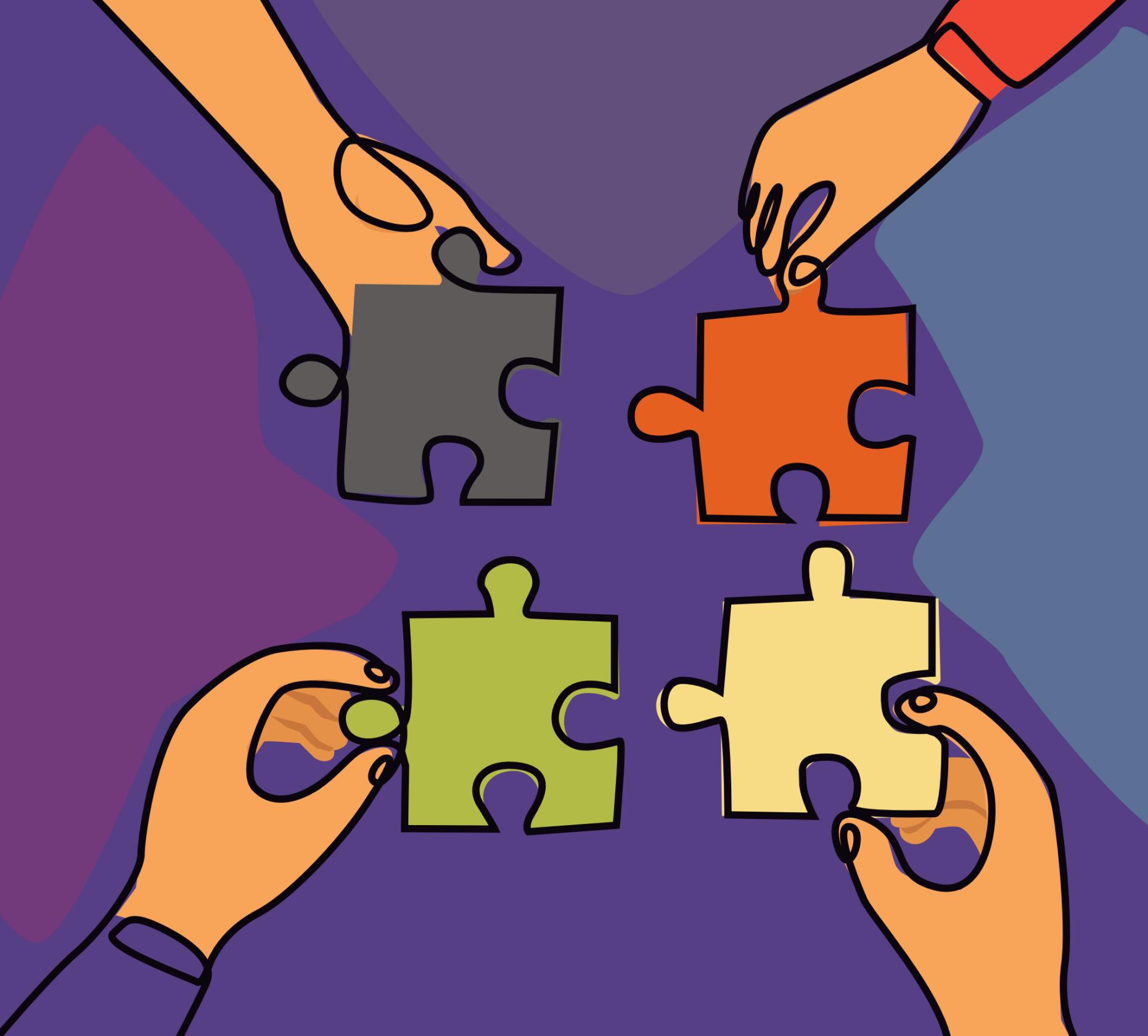
EL DESAFIO DE LA RESPUESTA INTEGRAL DEL ESTADO



Lo expuesto en secciones previas muestra que contribuir al desarrollo rural y potencializar la agricultura requiere un enfoque renovado. Más allá del enfoque renovado es fundamental la estabilidad institucional. La ausencia de esta estabilidad ha sido en muchos países una de las causas por la que los programas cambian con frecuencia en su orientación, se producen cambios en el presupuesto o hay que atender emergencias, para las que la entidad no tienen competencias.

El concepto de fortalecimiento institucional, la acción complementaria y la reducción de la vulnerabilidad política deben ser adecuadamente entendidas como cuestión de principio para que las entidades del Estado funcionen en forma permanente en base al prestigio y el respeto que le tengan otras entidades públicas.

Algunas consideraciones al respecto se exponen en las próximas secciones con el fin de lograr apertura en el debate sobre cómo construir la capacidad necesaria en una entidad nacional que impulse un cambio a lo tradicional.



5.1 PROFUNDIZAR LA FUNCIÓN DE PROMOTOR Y GESTOR DE NEGOCIOS EXITOSOS

En un escrito reciente sobre los cambios necesarios en la gestión del Estado y la responsabilidad empresarial se decía: Es necesario un estado que entienda mejor como se conducen empresas exitosas y empresas que entiendan como se contribuye al desarrollo.

Es importante que sin desmerecer el apoyo del Estado para promover productos específicos, se destaque más su papel en la promoción y fomento de negocios y articulador de alianzas. Es un tema de énfasis relativo. Por ejemplo, en el caso de Sierra Exportadora este reconocimiento ha llevado al rediseño de su Portal institucional para presentar su plataforma de servicios, aunque no se ha dejado de reconocer sus programas nacionales por rubro-cadena.

5.2 CONSTRUIR ALIANZAS PARA LA RESPUESTA LOCAL

Como ha sido expuesto en este documento la complementariedad de acciones de varias entidades es muy necesaria y en muchos casos indispensable; especialmente para dar respuestas a nivel local. En el caso de Sierra Exportadora la iniciativa de Municipio Productivo es invaluable. Al respecto hay que reconocer que en muchos casos no solo se trata de que el Municipio tenga dinero, sino también capacidad para ser un buen socio. Esta capacidad es un factor crítico al que es necesario darle más atención en la política estatal.

En el caso del Perú, pero posiblemente también en otros países, se declara la importancia de la acción local y la relevancia de los gobiernos locales. Sin embargo, urgen programas que hagan posible el desarrollo de capacidades en las organizaciones a nivel territorial.

5.3 GENERAR MÁS BIENES PÚBLICOS Y HACER PÚBLICA ESTA CONTRIBUCIÓN

Este es posiblemente el aspecto más difícil de cumplir en las entidades del Estado que atienden la agricultura. Es lo que en una sección previa se refirió como el dilema del asistencialismo, que en muchos países ha llevado al Estado a asignaciones de recursos a subsidios, de los que se le hace difícil retirarse.

Es difícil pensar en una entidad del Estado atendiendo en forma permanente necesidades de negocios específicos, aunque en ellos participen pequeños productores. Es cierto que esto le da presencia social y muestra resultados concretos en productividad, pero no puede ser la labor de una entidad del Estado que debe generar especialmente bienes públicos.

Al respecto, esto también requiere un compromiso del Estado, en particular en aquellos proyectos cuya orientación es el subsidio y el regalo de servicios, insumos y equipos, cuando hay suficiente evidencia que los factores limitantes para negocios exitosos entre todos los productores son la motivación y la capacidad.



“ En el estudio realizado por CUANTO se destaca que más del 90 por ciento de los líderes comunales consultados en las zonas de intervención de Sierra Exportadora, mencionan conocer lo que es Sierra Exportadora; alrededor del 62.7 por ciento asocia sus funciones al mejoramiento de la calidad de los productos”





“ Es necesario un estado que entienda mejor como se conducen empresas exitosas y empresas que entiendan como se contribuye al desarrollo.”

LECCIONES APRENDIDAS

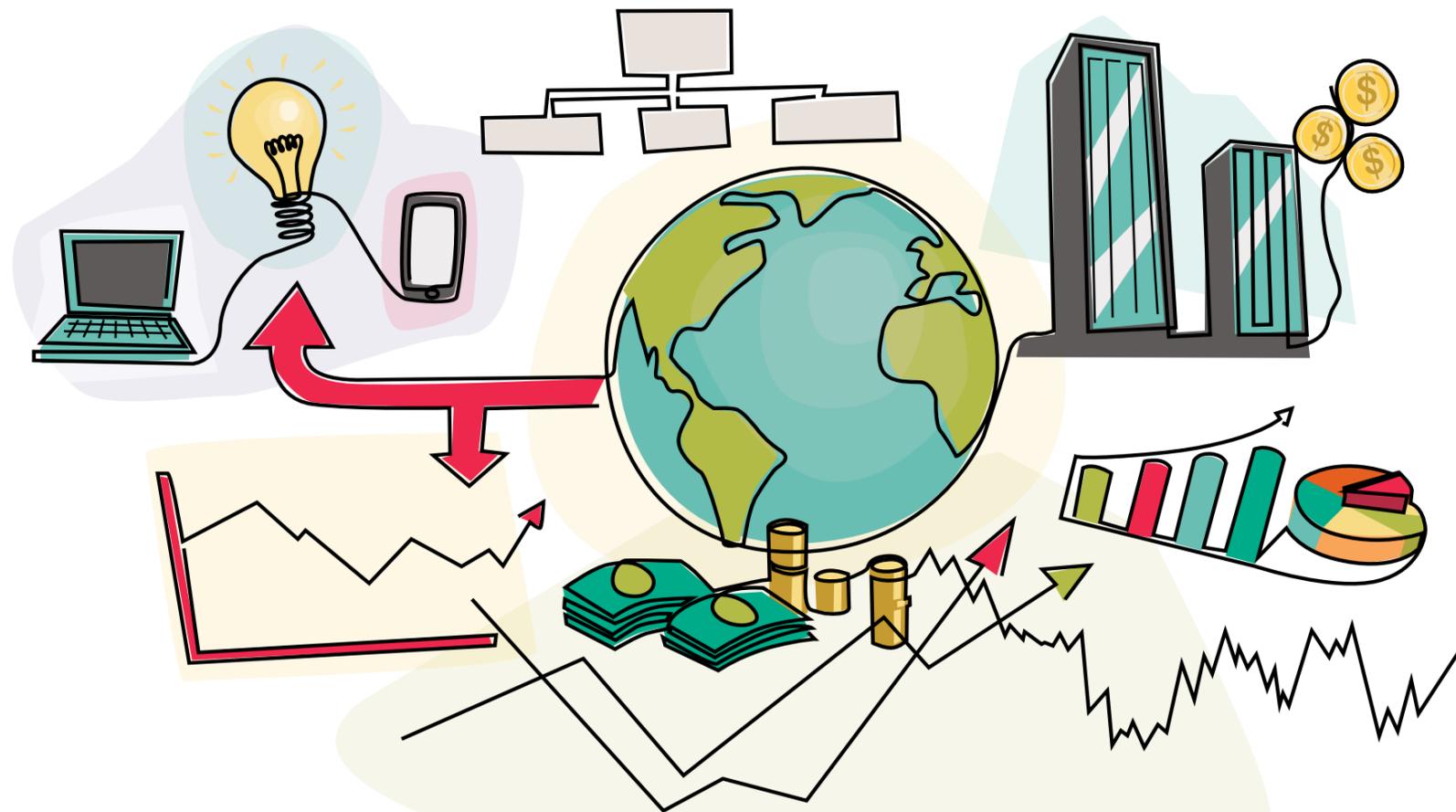


La experiencia de Sierra Exportadora aquí analizada revela que el modelo y la estrategia operativa utilizada han sido efectivos. Y que por lo tanto las lecciones aprendidas pueden ser de interés para otros países en donde se confrontan situaciones parecidas, especialmente en cuanto a la forma en que el Estado trata de contribuir al desarrollo de la agricultura y del medio rural.

A continuación se resumen las lecciones más importantes del trabajo de Sierra Exportadora.

6.1 MOTIVACIÓN Y ACTITUD POSITIVA HACIA LA SIERRA

Posiblemente una de las lecciones más importantes de la experiencia de Sierra Exportadora es la que demuestra el alto valor que tiene inducir una actitud positiva como punto de partida para ser creativo, definir una ruta de innovación, y superar las barreras. Este es un aspecto central para la Sierra, espacio que ha sido visto por la sociedad y el propio sector público con la lupa de quien solo ve problemas, dificultades, limitadas oportunidades para los menos capaces y en general una imagen lúgubre. Sierra Exportadora muestra que la Sierra merece ser valorada más y darle un mensaje de estímulo.



6.2 REVALORACIÓN DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL

El apoyo de Sierra Exportadora a la creación de valor en la agricultura ha sido fructífero. Innovar para crear valor y articular a los mercados han sido elementos fundamentales que dejan una valiosa lección. Sin este enfoque la agricultura primaria seguiría siendo un residuo en la economía e incapaz de contribuir al desarrollo en los territorios rurales. Esta lección es de particular relevancia para visualizar la agricultura del futuro más allá de la producción primaria para producir alimentos básicos.

6.3 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE VARIOS INSTRUMENTOS

La labor de Sierra Exportadora se ha cumplido a través de un conjunto de acciones que se complementan. La lección es que es posible la sinergia entre el enfoque de negocios con la responsabilidad de generar beneficios económicos para todos los actores en las cadenas y efectos multiplicadores positivos en el espacio rural. La asistencia por la vía de los planes de negocios, la capacitación vía talleres y cursos, la producción y difusión de materiales diversos, los directorios, etc. son medios que usados en forma complementaria ofrecen más que la asistencia técnica tradicional de parte de las entidades públicas tradicionales.

6.4 RESPUESTAS PUNTUALES

La intervención para resolver cuellos de botella ha sido una lección que muestra que el Estado puede ser un socio efectivo de las fuerzas del mercado, actuando con diligencia en puntos estratégicos. Este enfoque muestra ser más efectivo que la función dadivosa de las instituciones y proyectos públicos que regalan bienes y servicios, sin que se evidencie que resuelven problemas; y que por lo tanto llevan a un uso ineficiente de los recursos del Estado.

6.5 ALIANZAS PARA AUNAR RECURSOS

Uno de los aportes más valiosos, y sobre el que hay gran espacio por ganar es el de las alianzas para aportar recursos económicos y capacidades. Si bien es cierto que realizar alianzas puede ser un proceso desgastante y poco fructífero, una lección aprendida es que si hay voluntad real de las instituciones, y capacidades congruentes con dicha voluntad, es posible desarrollar acciones de las que todos ganan y se ahorran recursos. Reconocer los aportes de las partes es fundamental para lograr alianzas duraderas.

6.6 CONSTRUYENDO UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD

Reconocidos los méritos de la labor realizada, una lección aprendida y que el análisis realizado muestra con transparencia, es que hay varios aspectos que se deben abordar para reducir la vulnerabilidad política, especialmente cuando algunas decisiones al más alto nivel, no se sustentan en apreciaciones completas del quehacer de las instituciones con responsabilidad multisectorial y multifuncional.

Considerando que hay interés por el modelo desarrollado por Sierra Exportadora en otros países, es necesario que para que el modelo sea aplicable, son necesarias las siguientes condiciones: Definir si se quiere una entidad que apoye los esfuerzos multi-institucionales o una que haga todo para apoyar el desarrollo rural; lograr que en los Ministerios de Agricultura se aborde con pragmatismo el concepto real de cadena y que se entienda lo que es fomentar una cadena y apoyar negocios en cadena; que se exija la elaboración de presupuestos institucionales en forma concertada; que haya decisión política por apoyar la sinergia (vis a vis el individualismo institucional); que se tome la decisión para valorar resultados de la acción conjunta con nuevos indicadores; y que haya un compromiso real de invertir recursos para desarrollar capacidades a nivel local.



“Un aspecto de fundamental trascendencia es reconocer que en muchas zonas de la Sierra la pobreza rural se puede resolver por la vía de la complementariedad de actividades agrícolas y pecuarias con otras como la artesanía, la joyería, la orfebrería, etc.”

BENEFICIARIOS

SEDE AMAZONAS



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación Agropecuaria de Molinopampa	Leche Fresca	118	-	118
Asociación de Ganaderos de Utcumbamba	Ganado Vacuno en Pie	53	-	53
Asociación de Productores Agroecológicos La Perla Turística de Aramango	Piña	126	-	126
Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros de Amazonas - APROCCAM	Cacao en Grano	199	-	199
Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros de Amazonas - APROCCAM	Café Verde	107	-	107
Asociación de Productores Cafetaleros Juan Marco El Palto	Café	203	-	203
Asociación de Productores de Bambú en La Cuenca del Rio Chiriaco - Imaza	Bambú	54	-	54
Asociación de Productores de Café y Comercialización Agropecuaria "José Bernardi"	Café Orgánico	46	-	46
Asociación de Productores La Flor de la Pitajaya	Fruto de la Pitajaya	53	-	53
Asociación de Productores La Flor de la Pitajaya	Plantones de Pitajaya	27	-	27
Asociación Forestal Agropecuaria La Jungla de Vista Alegre	Frijol Canario	108	-	108
Cooperativa Agraria de Productores de Sacha Inchi Huayabamaba	Sacha Inchi	174	-	174
Cooperativa Agraria Rodriguez de Mendoza (COOPARM)	Café Orgánico	591	-	591
Cooperativa Agraria y Servicios Múltiples Alto Utcubamba	Tara en Vaina	87	-	87
Cooperativa Agropecuaria Agroindustrial de La Cuenca de Molinopampa - COOPINLAC	Leche Fresca	118	-	118
Cooperativa Agropecuaria Agroindustrial de La Cuenca de Molinopampa (COOPINLAC), Asociación Agropecuaria Molinopampa, y otras Asociaciones Lecheras	Leche Fresca	118	-	118
Cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas CEPROAA	Cacao en Grano	232	-	232
Cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas CEPROAA	Café Orgánico	179	-	179
Empresa Shalvita EIRL	Trucha	18	-	18
Total		2,611	-	2,611

*Beneficiarios de Planes de Negocio Concluidos

SEDE ANCASH



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroindustrias Peruana del Norte SAC	Frijol Canario	85	-	85
Asociación Civil de Productores Agropecuarios de la Provincia de Carhuaz-AGROPAC.	Durazno	104	-	104
Asociación de Agricultores Agropecuarios San Isidro-Ichoc-Huaylas-Caraz.	Kiwicha Grano	34	-	34
Asociación de Productores Agrarios del Caserío Uranchacra	Aguaymanto	80	-	80
Asociación de Productores Agropecuarios Culli Cocha de Hualcayan - Santa Cruz	Quinua	283	-	283
Asociación de Productores Artesanales de Cal del Callejón de Huaylas	Calcita	18	-	18
Asociación de Productores de Melocotón de Raquia	Melocotón	56	-	56
Asociación de Productores de Palta de Moro-ASPROPALMO	Palta Hass - Palta Fuerte	34	-	34
Asociación de Productores Ecológicos de Plantas Aromaticas de Sihuas APEPA	Hierbas Aromáticas Secas	119	-	119
Athos S.A.C	Arándanos	-	-	-
CC Siete Imperios Carhuaz,CC7 de Octubre de Sanjas, Comité de Desarrollo Shira Pucro y Pampamaca de Miguel de Aco	Quinua Blanca	180	-	180
Comunidad Campesina Nuevo Amanecer de Maria Esther San Damian	Arándanos	-	-	-
Comunidad Campesina San Bartolomé de Acopalca	Trucha	125	-	125
Coorporacion CAPAS SAC	Páprika	50	-	50
Digest Nat SAC	Kiwicha y Quinua en barra	-	-	-
Eurofresh Perú SAC (Región Ancash)	Palta Orgánica-Palta Convencional	56	-	56
Frudersel SRL	Aguaymanto	-	17	17
Grupo de Productores de Cajacay	Rocoto Fresco	-	-	-
Importaciones y Exportaciones Felles (Región Ancash)	Durazno	318	-	318
Kollca Productos Naturales	Arándanos	-	-	-
Kollca Productos Naturales	Harinas de Kiwicha, Quinua, Tarwi	-	-	-
Truchas de Laguna de Canrash	Trucha Eviscerada	-	1	1
Total		1,542	18	1,560

SEDE APURIMAC



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación de Ganaderos Kuskalla de Ranracancha y Otras Organizaciones de Productores de Leche de la Provincia de Chincheros y Andahuaylas	Leche Fresca	589	-	589
Asociación de Productores Alpaqueros Tambo Inca y Otras organizaciones de Productores	Fibra de Alpaca Categorizada	131	-	131
Asociación de Productores de Granos Andinos Virgen de Cocharcas y Otras Organizaciones de Productores de Chía e Independientes de la Provincia de Chincheros	Chía	239	-	239
Asociaciones de Productores de Palto e Individuales de la Provincia de Chincheros	Palta Hass - Palta Fuerte	174	-	174
Central de Productores Abanquinos y otras organizaciones de productores	Frejoles Varios	348	-	348
Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi	Café Orgánico Certificado	310	-	310
Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Tesoro Chanka de Andahuaylas y Otras Organizaciones de Productores de Papa Nativa del Distrito de Kishuará	Papas Nativas	94	-	94
Cooperativa Agro Industrial Machupicchu Ltda CAGMA	Quinua Blanca	90	-	90
Organizaciones de ganaderos de la provincia de Abancay y Aymaraes	Leche Fresca	59	-	59
Organización de Productores de Chía de La Provincia de Andahuaylas	Chía	255	-	255
Organizaciones de productores de maíz choclo e independientes del distrito de Curahuasi	Choclo Tipo Cusco	267	-	267
Organizaciones de productores de menestras de la provincia de Andahuaylas y productores independientes	Frejoles Varios	80	-	80
Organizaciones de Productores de Papa de da provincia de Andahuaylas, Distritos Andahuaylas, San Jerónimo, Talavera, Santa María de Chicmo y Otros Productores Independientes	Papa Nativa	57	-	57
Productores individuales y/o comité de productores de los distritos de la Provincia de Andahuaylas	Manzanilla	69	-	69
Total		2,762	-	2,762

SEDE AREQUIPA



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación Cal Señor de los Milagros	Leche Fresca	92	-	92
Asociación de Artesanas Orkokraft	Prendas de Vestir	-	-	-
Asociación de Fruticultores AGRO MISTI LA JOYA	Uva	19	-	19
Asociación de Productores Agropecuarios Majes ASPAM	Leche Fresca	80	-	80
Asociación de Productores Agropecuarios Majes ASPAM	Queso	80	-	80
Asociación de Productores de Cultivos Orgánicos, La Unión - Cotahuasi - APCO	Kiwicha Grano	123	-	123

Asociación de Productores de Cultivos Orgánicos, La Unión - Cotahuasi - APCO	Quinoa Orgánica	123	-	123
Asociación de Productores de Orégano San Isidro - Huambo, Comunidad Campesina de Huambo	Orégano	78	-	78
Asociación de Productores de Palta-Tirruque (ASPROPALTA)	Palta Fuerte	94	-	94
Asociación de Productores Ecológicos del Colca - APEC	Quinoa	23	-	23
Asociación La Joya Export - ALJOEX	Palta Convencional	34	-	34
Biomozarella SRL	Mantequilla	-	-	-
Biomozarella SRL	Queso Fresco	-	-	-
Biomozarella SRL	Queso Mozzarella	-	-	-
Cooperativa Agraria de Trabajadores 9 de Octubre LTDA La Pulpera	Quesos madurados	16	-	16
Cooperativa de Producción Especiales Acuicola Los Andes de Caylloma - COPROANDES	Trucha	34	-	34
Cooperativa de Servicios Especiales Alpaqueros Castillos Ecantados de Callali	Carne de alpaca	76	-	76
Corporación Nativa EIRL	Artesanía Textil	-	-	-
Exportaciones Agromajes SAC -Expagroma SAC	Quinoa Convencional Grano	-	-	-
Federación Nacional de Alpaqueros de Arequipa - FRALPACA	Fibra de Alpaca Categorizada, Clasificada, Tops	85	-	85
Junta Administrativa de Tolconi	Fibra de Alpaca Categorizada	-	129	129
Laive S.A	Queso	81	61	142
Proalica SAC	Verdura Procesada	-	-	-
Proval Perú SAC	Páprika	-	25	25
Santísima Trinidad de Chuquibamba	Queso Paria y Andino	24	-	24
Señor de los Milagros EIRL	Queso Paria y Andino	8	-	8
Total		1,070	215	1,285

SEDE AYACUCHO



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroindustrias San Isidro Labrador SA	Quinoa Blanca	132	-	132
Asociación Agroganadero, Industrial y Multiservicios Nuevo Renacimiento de Agua Dulce	Cacao en Grano	78	-	78
Asociación Cacao VRAE	Cacao Orgánico	92	-	92
Asociación Civil Agropecuario Seccelambras – Acocro / Asociación de Productores Hijos de Trigloma / Asociación de Productores Agropecuarios Virgen de Asunción / Otras Organizaciones de Productores de Haba Fresca e Independiente	Haba Verde para Congelado	120	-	120
Asociación de Productores de Quinoa y granos Andinos de la Región APOQUA	Quinoa Orgánica	144	-	144
Asociación de Productores Unidos al Desarrollo de Santa Rosa	Cacao en Grano	23	-	23
Cooperativa Agraria Cafetalera “El Quinacho”	Cacao en Grano	141	228	369

Cooperativa Agraria Cafetalera Valle Rio Apurimac - CACVRA	Cacao Orgánico	111	-	111
Corporación MA & JH SAC	Quinoa	18	-	18
Corporación MA & JH SAC	Servicio de Maquila de Quinoa	18	-	18
Demax Inversiones EIRL	Palta	39	-	39
Macedonio Eduardo Palomino Torres	Artesanía Textil	-	508	508
Masa Dorada SAC	Panadería	-	11	11
MPT Trading SAC	Cacao Orgánico	-	-	-
MPT Trading SAC	Café	-	-	-
Soluciones Avanzadas en Agronegocios Wiracocha del Perú SAC	Quinoa Blanca	83	36	119
Total		999	783	1,782

SEDE CAJAMARCA



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroindustrias Centurion SRL	Panela Granulada	12	-	12
Asociación Civil para la Investigación y Desarrollo Forestal - ADEFOR	Madera Estandarizada	54	-	54
Asociación de Productores Cafetaleros Pandalle - APC PANDALLE	Café Orgánico	77	-	77
Consorcio Joyero Caxamarca	Joyería en Plata	7	-	7
Cooperativa COEVAC - Shahuindo	Tara en Vaina	118	-	118
Industria Alimentaria Huacariz	Otros Derivados Lácteos	58	-	58
Industria Alimentaria Huacariz	Queso Madurado	58	-	58
Industrias de Alimentos Mackey	Otros Derivados Lácteos	1	-	1
Industrias de Alimentos Mackey	Queso Madurado	1	-	1
Servicios Múltiples Agroindustriales SRL - SERMUAGRO	Frejoles Varios	42	-	42
Servicios Múltiples Agroindustriales SRL - SERMUAGRO	Lenteja	42	-	42
Total		470	-	470

SEDE CUSCO



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agrícola Alsur Cusco SAC	Alcachofa	121	-	121
Andino Industrias SAC	Derivados de Quinoa y Kiwicha	25	-	25
Artesanía Ibrahim	Artesanía Textil	-	-	-
Asociación Regional de Productores de Ovinos de Pallpata	Lana de Ovino	202	-	202
Asociación Agropecuaria los Tres Chanchitos de Huallacocha	Quinoa Convencional Grano	-	-	-
Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco ACRIVIRC	Fibra de Vicuña	-	-	-
Asociación de Criadores de Camelidos Andinos y Productores Múltiples Diamantes del Nevado Salccanta	Fibra de Alpaca Categorizada	58	-	58
Asociación de Joyeros y Orfebres "Santisuyu"	Joyería en Plata	19	-	19
Asociación de Productores Agropecuarios San Isidro de Mollebamba	Maíz Grano	54	-	54
Asociación de Productores Alpaqueros Señor Coyllurity - SPAR de Mangarani	Fibra de Alpaca Categorizada	217	-	217
Asociación de Productores de Huamanpata	Chía	42	-	42
Asociación de Productores de Huamanpata	Kiwicha Grano	42	-	42
Asociación de Productores de Huamanpata	Polvo de Tara	42	-	42
Asociación de Productores de Lácteos - APROLAC	Queso Madurado	8	-	8
Asociación de Productores de Leche de Pampamarca/ Asoc de Prod Agrop Tupac Amaru/ Asoc de Prod de Condorcanqui	Queso Madurado	18	-	18
Asociación de Productores Sumaq Ausangate	Queso Madurado	20	-	20
Asociación de Transformadores Lácteos Lauramarca	Queso Madurado	-	-	-
Ayni Art SRL	Artesanía Textil	-	38	38
Cámara Textil Exportadora Cusco	Prendas de Vestir	20	-	20
Cooperativa Agraria Cafetalera Maranura LTDA 129	Cacao Procesado (Pasta de Cacao)	-	-	-
Cooperativa Agraria Cafetalera Maranura LTDA 129	Café Procesado (Café Tostado Molido)	-	-	-
Cooperativa Agraria Cafetalera Mateo Pumacahua Ltda. 185	Cacao Orgánico	131	-	131
Cooperativa Agraria Cafetalera Mateo Pumacahua Ltda. 185	Café En Pergamino	131	-	131
Cooperativa Agraria Cafetaleta Chaco Huayanay LTDA N° 100	Cacao Procesado (Pasta de Cacao)	-	-	-
Cooperativa Agraria Cafetaleta Chaco Huayanay LTDA N° 100	Café Procesado (Café Tostado Molido)	-	-	-
Cooperativa de Servicios Especiales de Las Comunidades Campesinas de Chumbivilca COOSE_ CCCH	Granos Andinos	-	-	-
COOSCCA S.R.L	Artesanía en Cerámica Y Textilera	10	-	10

Cusco Mara EIRL	Kiwicha Grano	40	-	40
Gloria S.A.	Leche Fresca	453	-	453
Kuski SRL	Maíz Grano Procesado	18	-	18
Producciones Agrícolas Matilda	Palta Hass	-	-	-
Productores Alpaqueros Apu Pachatusan	Fibra de Alpaca Categorizada	152	-	152
Royal Knit SAC	Accesorios	-	-	-
Swiss Dairy Products	Quesos Tipo Paria, Tipo Andino	11	-	11
Truchicultores El Pañe	Trucha Eviscerada	67	-	67
Total		1,901	38	1,939

SEDE HUANCAVELICA



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agrocondor SRL	Maíz Morado	34	-	34
Agrupación de Productores de Ocoyo	Frijol Canario	-	-	-
Asoc. Qamapaq Art	Prendas de Vestir	-	45	45
Asociación de Productores Agroecológicos Altoandinos	Maca Fresca	-	-	-
Asociación de Productores Agropecuarios y Servicios Múltiples Señor de Salaverry - APRAM de Choclococha-Salaverry	Maíz Blanco de Grano Seco	-	-	-
Asociación de Productores Agropecuarios y Servicios Múltiples Señor de Salaverry - APRAM de Choclococha-Salaverry	Maíz Chullpi	-	-	-
Asociación de Productores Alpaqueros Los Libertadores de la Región Huancavelica	Fibra de Alpaca Categorizada	42	-	42
Asociación de Productores de Alpaca de Calidad de la Comunidad Indígena de Carhuanchu - Pilpichaca APACC- Empresa Comunal Pecuaria de Yauricocha LTDA, Ecopeya LTDA	Fibra de Alpaca Categorizada	42	-	42
Asociación de Productores de Maca Ecológica Zona Nortes - APROME	Maca Fresca	-	-	-
Asociación de Productores de Maca Ecológica Zona Nortes - APROME	Maca Seca	-	-	-
Asociación de Productores de Maca Ecológica Zona Nortes - APROME	Semilla de Maca	-	-	-
Asociación de Productores de Trucha de Huancavelica	Trucha	19	-	19
Comunidad Campesina de Ocoyo	Palta Hass	-	-	-
Ecoandino SAC	Lúcuma	-	-	-
Empresa Agropecuaria del Valle del Río Opamayo SAC	Queso Fresco	35	-	35
G Foods Native SAC	Maca Seca	99	-	99
Grupo de Artesanas Makkys	Confecciones	-	11	11
PQ Snacks SAC	Haba en Grano Seco	-	-	-
Turmany Foods SAC	Maíz Cancha Montaña	25	-	25
Total		296	56	352

SEDE HUÁNUCO



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroindustrias Huayllacan SAC	Aguaymanto	23	-	23
Agroindustrias Huayllacan SAC	Granadilla	23	-	23
Agroindustrias Huayllacan SAC	Mermelada de Aguaymanto y Sauco	23	-	23
Agroindustrias Huayllacan SAC	Néctar de Granadilla	23	-	23
Agroindustrias Huayllacan SAC	Néctares de Aguaymanto y Sauco	23	-	23
Agroindustrias Huayllacan SAC	Sauco	23	-	23
Agroindustrias Huayllacan SAC	Vino de Sauco	23	-	23
Agroindustrias Pilko EIRL	Chía	-	-	-
Agroindustrias Pilko EIRL	Kiwicha Grano	-	-	-
Asociación de Ganaderos de Jesús	Quesos y Otros Derivados	-	-	-
Asociación de Productores Agropecuarios Monte Wasi / Asociación de Productores Agropecuarios Monte Azul	Papa Semilla	30	-	30
Asociación de Productores Agropecuarios Monte Wasi / Asociación de Productores Agropecuarios Monte Azul	Papa Varios	30	-	30
Asociación Productores Jarara/ Asociación Productores Agropecuarios con manejo sostenible El Sembrador	Queso Fresco	51	-	51
Asociación Productores Jarara/ Asociación Productores Agropecuarios con manejo sostenible El Sembrador	Yogurt	51	-	51
Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda	Cacao Orgánico	2,167	-	2,167
Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda	Café Orgánico	1,144	-	1,144
Depronar EIRL	Tara en Vaina	57	-	57
Exo Perú EIRL	Flores Hortensias	39	-	39
Gastro Peru SAC	Granadilla	90	-	90
Inversiones Guimer SAC	Rocoto Fresco	40	-	40
San Roque Import - Export EIRL	Artesanía Textil	-	-	-
Total		3,860	-	3,860

SEDE JUNIN



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroindustria Victoria de Huayao	Queso Fresco	64	-	64
Agroindustria Victoria de Huayao	Queso Madurado	64	-	64
Agromantaro SAC	Ají Jalapeño	52	19	71
Agromantaro SAC	Alcachofa - Corazones en Conserva	-	52	52
Agromantaro SAC	Alcachofines Congelados	52	-	52
Amazonas Traiding Sac	Cacao en Grano	50	-	50
Asociación de Apicultores Selva Central - Pangoa	Miel de Abeja	26	-	26
Asociación de Apicultores Selva Central - Pangoa	Servicio de Polinización	26	-	26
Asociación de Piñeros del VRAEM	Piña Golden	19	-	19
Asociación de productores agropecuarios e industriales de Sicaya	Quinoa Blanca	55	-	55
Asociación de Productores de Cacao en Sistemas Agroforestales - Pangoa	Cacao Orgánico	81	-	81
Asociación de Productores de Café Visión Café Tours	Café Orgánico	45	-	45
Asociación de Productores de Guanábana del Anexo de Río Negro - Perene	Guanábana	88	-	88
Asociación Estratégica Huari - Chacapalpa	Trucha Eviscerada	15	-	15
Asociación Productores de Frutales Exóticos Selva Central - Profrutex SC	Piña Golden	73	-	73
CAC Los Chankas Selva Central	Café Orgánico	145	-	145
Capsicum Andino S.A.C	Ají Tabasco	-	-	-
Central de Productores Agroecológicos Pichanaki - CEPROAP	Café Orgánico	31	-	31
CONCELAC	Quesos fresco y Madurado	37	-	37
Consorcio Acuicola Junin	Trucha Entera y Eviscerada	20	-	20
Cooperativa Agraria Cafetalera Café y Cacao Río Negro	Café Orgánico	57	-	57
Cooperativa Agraria Cafetalera Machupicchu - Chanchamayo	Café Orgánico y Convencional	123	-	123
Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo Ltda	Café Orgánico	486	-	486
Cooperativa Agraria Cafetalera Selva Alta	Café Orgánico	2,098	-	2,098
Cooperativa Agraria de Mujeres Productoras de Café	Café Orgánico	42	-	42
Cooperativa Agroecológico Industrial Mazamari	Café Orgánico	75	-	75
Cooperativa Agropecuaria Cafetalera Ecológica Valle Santa Cruz Río Tambo Ltda	Café Orgánico	133	-	133
Cooperativa Agropecuaria Cafetalera Sostenible Valle Ubiriki	Café Orgánico	50	-	50
Doe Run SRL y Las Comunidades de su Área de Intervención	Leche Fresca	29	-	29
Ecoandino SAC	Cacao Beans	178	-	178
Ecoandino SAC	Cacao en Grano	178	-	178
Eurofresh Perú SAC (Región Junin)	Granadilla	-	-	-
Eurofresh Perú SAC (Región Junin)	Kion Orgánico	27	-	27

Eurofresh Perú SAC (Región Junín)	Palta	-	-	-
Inka Moss SAC	Musgo	116	-	116
Koken del Peru SRL	Maca Micropulverizada	-	-	-
Sais Tupac Amaru	Lana de Ovino	-	-	-
Sais Tupac Amaru	Trucha	112	-	112
Sumaqaq SAC	Cacao en Grano	110	180	290
Total		4,757	251	5,008

SEDE LA LIBERTAD

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroensancha SRL	Nectares, Aceites de Chia, Arandanos, Coco y Curcuma	-	-	-
Agroindustrial La Joya SAC	Quesos y Otros Derivados	-	-	-
Agroindustrias Verde Flor SAC	Palta Convencional	-	97	97
Agroservice Flores SRL	Leche Fresca	-	-	-
Asociación de Productores Agrícolas de Cochorco	Palta Convencional	-	-	-
Asociación de Productores Agropecuarios Sector el Nogal	Plantones de Eucalipto	10	-	10
Boreal Alimentos SAC	Suplementos de Quinua y Kiwicha	-	-	-
Depósito de Madera La Rinconada	Madera Estandarizada	47	-	47
Exportadora Agrícola Orgánica Sierra y Selva SAC	Chía	198	-	198
Exportadora Agrícola Orgánica Sierra y Selva SAC	Quinua Convencional Grano	198	-	198
Exportadora Agrícola Orgánica Sierra y Selva SAC	Quinua Orgánica	198	-	198
Exportadora El Sol SAC	Vainas Maduras y Secas de Tara	71	-	71
Fairtrasa Perú SA	Palta Convencional	-	35	35
Fairtrasa Perú SA	Palta Orgánica	-	34	34
Los Pantanos de Yalén EIRL	Trucha	-	-	-
Multinegocios Charey SAC	Frejoles Varios	-	-	-
Negociaciones Generales PAPO EIRL	Tara en Vaina	-	88	88
Servicios e Inversiones Rodal SRL	Haba en Grano Seco	-	-	-
Stevida Peru EIRL	Nectares Y Mermelada	-	-	-
Sun Packers SRL	Frejol Castilla o Cauquí	-	-	-
Totus Lynda SAC	Kiwicha Grano	-	12	12
Totus Lynda SAC	Quinua Blanca	-	-	-
Total		722	266	988

SEDE LAMBAYEQUE

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación de Productoras de Hongos Comestibles Deshidratados Inkawasi Y Kañaris	Hongos Deshidratados	506	-	506
Asociación de Productores Agropecuarios de la Zona Altoandina de Cañaris	Quinua Convencional Grano	-	-	-
Asociación de Productores Agropecuarios Forestal Acuícola Vertiente de Leche Apafavel	Aguaymanto Fresco	34	-	34
Central de Cafetaleros del Nor Oriente	Café Orgánico	-	-	-
Central de Productores Ecológicos Solidarios por el Agro CEPRESA	Panela Granulada	-	-	-
FB Agrobusiness EIRL	Manzanilla	-	-	-
Promotora de la Agricultura Sustentable SA - PROASSA	Café	1,137	-	1,137
Asociación de Apicultores Selva Central - Pangoa	Servicio de Polinización	26	-	26
Total		1,677	-	1,677

SEDE LIMA PROVINCIA

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Andrea Irma Meza Luna	Artesanía Textil	-	-	-
Arcofi Perú SAC	Trucha Entera y Eviscerada	-	-	-
Asociación Agraria Viscas Peru	Manzana	-	-	-
Eurofresh Perú SAC (Región Lima)	Palta Orgánica	29	-	29
Ganadería y Comercio del Centro SRL	Lana de Ovino	-	-	-
Importaciones y Exportaciones Felles (Región Lima)	Durazno	83	171	254
Máximo Silva Aguirre	Fresa	-	-	-
Productos del Valle SAC (Reg Lima)	Frejol Castilla o Cauquí	-	-	-
Productos del Valle SAC (Reg Lima)	Frijol Canario	-	-	-
Total		112	171	283

SEDE MOQUEGUA

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación de Productores Alpaqueros de Titire	Fibra de Alpaca Categorizada	82	-	82
Asociación de Vitivinicultores de Moquegua	Uva Red Globe	-	-	-
Asociación Regional de Criadores de Camélidos Sudamericanos	Fibra de Alpaca Categorizada	-	-	-
Novos Distribución y Exportación del Perú S.A.C (Nodiex del Peru SAC)	Orégano	208	-	208
Quesería La Bodeguilla	Leche Fresca	43	-	43
Total		333	-	333

SEDE PASCO

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación Central de Productores de Granadillas Especiales de la Provincia de Oxapampa - ACEPROGRA	Granadilla	125	-	125
Asociación de Productores Acuícolas de Pasco APAP	Trucha	14	-	14
Asociación de Productores Agrarios de Churmazu - Oxapampa APACH	Café Convencional	-	-	-
Asociación de productores agropecuarios Pusapno Oxapampa-APAPO	Café Verde	68	-	68
Central de Productores Yaneshas - Cepro Yaneshas	Café	228	-	228
Central Unitaria de Asociaciones Agrarias de Villa Rica CUNAVIR	Café Convencional	230	-	230
Central Unitaria de Asociaciones Agrarias de Villa Rica CUNAVIR	Café Orgánico	230	-	230
Cooperativa San Antonio de Rancas, Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca Pasco SPAR PASCO y Asociación de Productores Pecuarios Werph Sama - Los Andes	Fibra de Alpaca Categorizada	31	-	31
Corporación Agropecuaria Yanachaga Chemillen de Oxapampa - CAYCOXA	Granadilla	27	-	27
Granja de cuyes El Paraíso	Cuy Vivo	-	-	-
Inversiones PERUALP S.A	Quesos y Otros Derivados	50	-	50
Leocar EIRL	Ganado Vacuno en Pie	-	-	-
Matadero Frigorífico Industrial Oxapampa S.A (Mafrox SA)	Carne en Cortes	59	-	59
Michel y Cía SA	Fibra de Alpaca Categorizada	-	30	30
Piscigranja Bernuy	Trucha Alevinos	-	-	-
Piscigranja Bernuy	Trucha Eviscerada	-	-	-
Total		1,062	30	1,092

SEDE PIURA

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Asociación de ganaderos, agroindustriales y turísticos chorro blanco de Salapache, Distrito El Carmen de la Frontera	Leche Fresca	-	-	-
Asociación de Productores Agropecuarios Culcapampa	Tara en Vaina	25	-	25
Asociación de Productores Agropecuarios de la Provincia de Morropón - ASPROMOR	Frejol Castilla o Caupi	95	-	95
Cooperativa Agraria Nor Andino LTDA	Cacao en Grano	1,920	-	1,920
Cooperativa Agraria Nor Andino LTDA	Café en Grano	1,919	-	1,919
Cooperativa Agraria Nor Andino LTDA	Panela Granulada	1,919	-	1,919
Total		5,878	-	5,878

SEDE PUNO

NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Agroindustrias Nutrilac SRL	Queso Paria y Andino	39	-	39
Agroindustrias Nutrilac SRL	Yogurt	39	-	39
Aquarius Twins SCRL	Trucha Eviscerada	14	-	14
Asociación de Fondo de Fomento de Ganado Lechero del Distrito de Lampa	Ganado Vacuno en Pie	-	-	-
Asociación de Productores Qori Willma de Santa Lucia	Fibra de Alpaca Clasificada	138	-	138
Asociación de Productores de La Papayita Andina Orgánica ASPPAO	Papayita Andina	233	-	233
Asociación Granja Don Bosco	Queso	15	-	15
Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia CECOVASA LTDA	Café Orgánico	85	-	85
Comité de Acopio del Centro Poblado de Chacaconiza	Fibra de Alpaca Clasificada	-	-	-
Comunidad de Cambria	Fibra de Alpaca Categorizada	80	-	80
Cooperativa Agro Industrial Cabana LTDA	Quinua	491	-	491
Cooperativa de Servicios Especiales Alpaqueros de Puno - CECOALP	Fibra de Alpaca Categorizada	258	-	258
Cooperativa de Servicios Especiales Alpaqueros de Puno - CECOALP	Fibra de Alpaca Clasificada	258	-	258
Cooperativa de Servicios Especiales Alpaqueros de Puno - CECOALP	Tops de Alpaca	258	-	258
Cooperativa de Servicios San Santiago de Acora Antes Centro de Producción de Lácteos CEPROLAC - ECOAROMA Centro Poblado Caritamaya	Queso	304	-	304

Empresa Agroindustrias San Francisco Sinty Mayo EIRL	Queso	26	-	26
Empresa Pesquera Canahua EIRL	Trucha Eviscerada	9	-	9
Empresa Pesquera Empesy SRL	Trucha Entera Fresca	8	-	8
Empresa Pesquera Empesy SRL	Trucha Eviscerada	8	-	8
Empresa Pesquera Santa Lucia	Trucha Eviscerada	-	-	-
Ganadera El Rosario	Quesos y Otros Derivados	-	-	-
Gloria SA	Leche Fresca	-	-	-
Niisa Corporation	Quinoa Orgánica	-	-	-
Planta de Procesamiento de Eco lácteos - Huata	Queso	256	-	256
Planta Procesadora de Lácteos Galac EIRL	Queso	27	-	27
Productores Agropecuarios Asociados San Sebastian de Caminaca - PAASSC	Quinoa	90	-	90
Proser Guemandina EIRL	Queso Madurado	16	-	16
SPAR Crucero	Fibra de Alpaca Categorizada	155	-	155
SPAR Macari	Fibra de Alpaca Categorizada	433	-	433
SPAR Macari	Tops de Alpaca	433	-	433
Spar Macusani	Fibra de Alpaca Categorizada	-	452	452
Trasandina Comercial del Perú	Trucha	-	11	11
Total		3,673	463	4,136



NOMBRE PN	SUB PRODUCTO	BENEFICIARIOS DPN	BENEFICIARIOS DE PNC*	TOTAL BENEFICIARIOS
Novos Distribución y Exportación del Perú S.A.C (Nodiex del Perú SAC)	Orégano	286	-	286
Total		286	-	286
TOTAL GENERAL		34,011	2,291	36,302

REFERENCIAS

Albuquerque, Francisco. 2014. Estrategias y Acciones de Fomento del Desarrollo Económico Regional y Local con Enfoque Territorial. BID/FOMIN, Lima, Diciembre 2014

CUANTO, 2014. Encuesta de percepción sobre Sierra Exportadora en los Centros Poblados donde ha intervenido. CUANTO, Lima.

INEI, 2014. Informe sobre la Identificación de Beneficiarios de Sierra Exportadora en la Encuesta Nacional de Hogares 2011-2013. Lima, Noviembre 2014

PIADAL, 2013. La Agricultura en el Desarrollo de América Latina. Panel Independiente para la Agricultura. Editorial TESEO, Buenos Aires, Diciembre 2013

Pomareda, Carlos, 2015. Los Servicios para la Agroexportación. AGROENFOQUE, Lima, Marzo 2015

PRA, 2013. Proyecto PRA: Reducción y Alivio a la Pobreza. USAID, Lima, 2013

Sierra Exportadora, 2012. Municipio Productivo: Gestores de su propio Desarrollo. Lima, 2012.

Sierra Exportadora, 2013. La Riqueza Exportadora de Nuestra Sierra. Lima Noviembre 2013

Sierra Exportadora, 2014. Informe de Resultados de Gestión-2014. Lima, Diciembre 2014

Sierra Exportadora, 2015: Competitividad e Innovación Regional con Diversificación Productiva: Plan Operativo 2015, Lima, Enero, 2015

ANEXO A

LOS EJES DE LA ESTRATEGIA DE SIEX

Municipio productivo: Convertir a los gobiernos regionales y locales en los principales promotores del desarrollo económico de sus jurisdicciones, mediante la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública y planes de negocios que permitan la expansión de empresas productivas exitosas. El gran reto es convertir a los presidentes regionales y a los alcaldes en auténticos líderes del desarrollo productivo de sus jurisdicciones. .

Sierra alianzas: Se realizan alianzas con proveedores, tanto del sector público como privado, para orientar recursos al suministro de bienes e infraestructura productiva para pequeños y medianos productores, de modo que se puedan ejecutar proyectos productivos con potencial exportador inmediato.

Sierra Exporta: Promoción de la exportación directa, mediante nuestra herramienta, llamada IdeAndes. Este es un sistema de selección, implementación y rápida puesta en marcha de proyectos generados por emprendedores andinos que cuenten con planes de negocio y mercado seguro.

Sierra Emprende: Nuevos productos, nuevos mercados, logrados mediante acciones de facilitación de la asociatividad, desarrollo de capacidades, normalización de productos, fomento de la competitividad, articulación con el mercado, suministro de tecnología y financiamiento, a los empresarios andinos.

Sierra Innova: Fomentamos la innovación en los Andes, facilitando el acceso de los empresarios andinos a las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento (TIC), mediante alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

ANEXO B

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO: ENERO - DICIEMBRE 2014

MACRO REGIÓN / CPE	PLANES DE NEGOCIO	VENTAS TOTALES (NUEVOS SOLES)	N° JORNALES GENERADOS	INVERSIÓN PÚBLICA Y PRIVADAS, DIRECTAS E INDIRECTAS APROBADOS (NUEVOS SOLES)	EXPORTACIONES (US \$ DOLARES)	INCLUSIÓN PRODUCTIVA N° BENEFICIARIOS
Sierra Norte	51	91,057,786	1,242,604	22,073,841	24,109,597	15,695
Amazonas	19	28,385,901	468,906	7,376,483	5,687,897	5,427
Cajamarca	10	5,069,804	46,720	9,995,156	-	383
La Libertad	9	5,468,181	42,920	-	1,433,737	1,734
Lambayeque	7	14,953,134	176,213	4,057,153	4,960,001	1,610
Piura	6	37,180,767	507,844	645,049	12,028,361	6,541
Sierra Centro	98	263,512,177	3,185,187	95,061,271	50,604,462	20,790
Ancash	19	65,025,451	517,913	1,500,000	11,692,437	2,750
Huancavelica	11	12,339,932	275,155	42,186,495	81,573	1,229
Huanuco	17	41,469,509	870,158	42,679,789	10,256,932	5,392
Junin	36	87,128,312	1,037,238	3,667,485	20,518,685	8,498
Lima	3	24,430,241	207,619	2,890,569	7,161,313	327
Pasco	12	33,118,732	277,103	2,136,933	893,523	2,594
Sierra Sur	108	222,855,693	4,829,718	3,827,279	225,013,460	41,626
Apurimac	14	49,129,027	851,295	10,089,826	2,154,023	5,985
Arequipa	17	42,444,108	1,640,179	37,000	306,736	4,734
Ayacucho	12	37,093,101	531,550	1,961,325	6,358,973	5,413
Cusco	32	43,318,538	750,890	1,195,674	8,024,616	15,268
Moquegua	5	3,509,570	62,698	-	734,760	1,549
Puno	27	45,367,769	990,093	670,280	6,751,443	8,360
Tacna	1	1,993,581	3,014	-	682,908	317
Planes de Negocio concluidos al 2014	64	28,038,459	733,208	-	6,402,633	-
Total	321	605,464,115	9,990,717	131,089,216	106,130,152	78,111

Calle Los Zorzales 160 - 4to piso
Urb. El Palomar, San Isidro, Lima 27 - Perú
Teléfono: (511) 215-0730 / 215-0745
www.sierraexportadora.gob.pe

Alfonso Velásquez Tuesta
Presidente, CEO

Miguel Cordano Rodríguez
Gerente General

