



OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2012 - 2016

# PLAN ESTRATÉGICO DE SIERRA EXPORTADORA 2012 AL 2016

ING. ALFONSO VELASQUEZ TUESTA  
Presidente Ejecutivo

## PRESENTACIÓN

### I. DIAGNÓSTICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Problemática del Planeamiento Estratégico
  - 1.2.1 Planeamiento estratégico en el sector público
  - 1.2.2 Proceso de Formulación de los planes estratégicos
  - 1.2.3 Participación de funcionarios públicos en la formulación de planes
  - 1.2.4 Planeamiento Estratégico Nacional
- 1.3 El Rol de Sierra Exportadora

### II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL

- 2.1 Análisis del Contexto
  - 2.1.1 Factores más relevantes del entorno externo que afectaron el desempeño de Sierra Exportadora
  - 2.1.2 Amenazas externas
  - 2.1.3 Oportunidades
- 2.2 Análisis Interno
  - 2.2.1 Fortalezas
  - 2.2.2 Debilidades

### III. LA MISIÓN Y VISIÓN DE SIERRA EXPORTADORA

### IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

- 4.1 Áreas de actuación
- 4.2 Objetivo Estratégico General
- 4.3 Objetivos Estratégicos Específicos
- 4.4 Tácticas o Acciones Estratégicas

### V. INDICADORES

### VI. PRESUPUESTO PROYECTADO

## PRESENTACIÓN

---

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016 de Sierra exportadora constituye una valiosa herramienta de gestión de la Entidad y permite encaminar sus esfuerzos para el mediano plazo. Es el resultado de un proceso participativo que ha permitido incorporar en la gestión de la institución el uso de metodologías y enfoques estratégicos de vanguardia. El impulso que el Estado Peruano viene dando al planeamiento estratégico mediante el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) estimula el paso de la gestión pública tradicional a una gestión moderna orientada a medir sus progresos, gastos e inversiones a través de los resultados e impactos favorables en la población objetivo.

## I. DIAGNÓSTICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN, 2011)

### 1.1 Antecedentes

En 1962, mediante Decreto Ley N° 14220, se creó el Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social y se nombró al Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Social como el ente encargado de dar las orientaciones al proceso de planificación en el país. Este encargo se mantuvo hasta 1981 cuando el Estado ordenó su desactivación, quedando el Instituto Nacional de Planificación (INP) al frente del sistema.

A mediados de 1992, se desactivó el INP y sus funciones fueron transferidas al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), salvo las concernientes a la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, que serían ejercidas por el Ministerio de Agricultura (MINAG), y las relacionadas con la Cooperación Técnica Internacional, que serían de competencia, en ese entonces, del Ministerio de la Presidencia.

En esta etapa el planeamiento adoptó una visión de corto plazo, orientada a garantizar una serie de reglas macro fiscales, prudencia en el gasto, mayor transparencia y asignación eficiente de los recursos. Ello motivado por la necesidad de transmitir confianza a la comunidad internacional. El MEF durante este periodo reforzó su rol como formulador, entre otros, del Presupuesto General de la República, de la Programación Multianual de las Inversiones Públicas y del Marco Macroeconómico Multianual.

El planeamiento de mediano plazo se retomó a fines del año 2000, con la incorporación al MEF de la Dirección de Planeamiento Estratégico del Sector Público. Su encargo fue de orientar el proceso de formulación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno.

Luego, en junio del 2002, la suscripción del Acuerdo Nacional le restituye importancia al planeamiento estratégico como instrumento que oriente la ejecución de recursos y concierte las acciones necesarias para alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo, crecimiento y adecuada integración a la economía global.

Ese mismo año el Poder Ejecutivo planteó la creación del Centro de Planeamiento Estratégico; sin embargo, no fue hasta mayo de 2005 que el Congreso de la República emite la Ley No 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). En ella se nombró a CEPLAN como el órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, constituyéndose como un organismo público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

No obstante lo anterior, nunca llegó a implementarse el CEPLAN, a pesar de que en el mismo año se aprobó el Reglamento de su Ley de creación (Decreto Supremo No 054-2005-PCM).

En el 2007, a través del Planeamiento Estratégico Sectorial elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros para el Periodo 2007-2011 se define planificación como "un conjunto de esfuerzos a través del cual es posible encaminar acciones y tomar decisiones con la finalidad de alcanzar metas y resultados en un periodo determinado". Asimismo, se menciona que este conjunto de esfuerzos debe regirse por los principios de articulación, participación, jerarquización y finalidad compartida;

#### **ARTICULACIÓN**

Todos los componentes que forman parte de la planificación deben estar integrados, de esa forma, el Sistema de Planificación configura una estructura con dirección y "vida propia".

#### **PARTICIPACIÓN**

Lograrla articulación implica contar con la participación del conjunto del personal con la finalidad de analizar sistémica e integralmente a la organización, tratando de identificar las potencialidades y deficiencias.

#### **JERARQUIZACIÓN**

El conjunto de objetivos, lineamientos estratégicos, acciones e indicadores deben estar interrelacionados en sus diferentes niveles respetando las jerarquías entre las mismas de modo que las tareas y acciones produzcan un efecto en los objetivos específicos y generales.

#### **FINALIDAD COMPARTIDA**

El conjunto de componentes que conforman el proceso de planificación estratégica debe apuntar a conseguir un fin (visión) al cual quiere llegar la organización de manera consensuada. Todos los esfuerzos convergen y se orientan al mismo fin.

A pesar de este avance fue recién en el año 2008 que se vio la necesidad de legislar en forma íntegra sobre el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y CEPLAN, con el objetivo de establecer la base normativa adecuada, que permita la implementación de un sistema nacional capaz de desarrollar un proceso de planificación permanente. Por ello, en junio de 2008 se aprueba la nueva Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico mediante Decreto Legislativo N° 1088, cuyo Reglamento aún se encuentra pendiente de ser emitido.

## **1.2 Problemática del Planeamiento Estratégico**

---

### **1.2.1 Planeamiento estratégico en el sector público**

De acuerdo con la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley No 28411, las entidades públicas para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales (POI) y presupuestos institucionales, deben tomar en cuenta sus respectivos PEI, que a su vez debe concordar con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, los PESEM, los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso.

Antes de la creación de CEPLAN, la falta de una institución responsable de establecer políticas y prioridades con una visión de largo plazo, aprovechar las oportunidades que se presentan a nivel interno y externo, y comprometer al sector privado en el desarrollo, limitaba el rol del Estado como facilitador y orientador del desarrollo del país.

Sobre las funciones de planeamiento ejercidas por el MEF representaron un esfuerzo por impulsar las acciones del Estado sobre la base del Planeamiento Estratégico, este fue insuficiente, debido principalmente a la inexistencia de una visión compartida y concertada del país y de un plan nacional de desarrollo, en el marco del cual se formulen los planes sectoriales, institucionales, regionales y locales.

Esto trajo como consecuencia que el planeamiento en las entidades del sector público se circunscriba a la formulación de planes de corto plazo como sustento de los recursos asignados por el Presupuesto General de la República, sin que exista algún tipo de articulación con las políticas, prioridades y objetivos de desarrollo nacional.

A nivel regional y local la desarticulación se hace más notoria debido a que de acuerdo con la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades, dichas instancias de gobierno son responsables de formular y aprobar sus respectivos planes de desarrollo, así como una gran cantidad de planes complementarios.

La siguiente matriz muestra la totalidad de planes que, de acuerdo con la normatividad establecida, deben formular las diferentes instancias de gobierno.

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	NIVEL		
	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL
	Ministerios y Organismos adscritos		Municipalidades provinciales y distritales
Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)	X		
Plan Estratégico Institucional (PEI)	X	X	X
Presupuesto Institucional	X	X	X
Plan Operativo Institucional (POI)	X	X	X
Plan de Desarrollo Concertado		X	X
Presupuesto Participativo		X	X
Plan de Competitividad		X	
Plan de Promoción de la MYPE		X	
Planes Sectoriales de Desarrollo Regional		X	
Plan de Desarrollo de Capacidades Humanas		X	X
Plan de Desarrollo Institucional			X
Plan de Acondicionamiento Territorial			X
Plan de Desarrollo Urbano			X
Plan de Desarrollo Rural			X
Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos			X
Plan Estratégico de Desarrollo Económico			X
Plan de Desarrollo Educativo			X
Plan Integral de Desarrollo Metropolitano			X
Plan Multianual de Obras e Inversiones Metropolitanas			X

FUENTE: Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Ley de Bases de la Descentralización, Ley Orgánica de Municipalidades.

### 1.2.2 Proceso de Formulación de los planes estratégicos

El elevado número de planes que por mandato genérico de la Ley se encarga formular y aprobar a todas las instituciones del gobierno, supone una necesidad de parte de estas instancias por metodologías que orienten y faciliten el proceso de formulación, de manera tal que sea posible articular cada plan con el plan de desarrollo concertado.

La Dirección de Planeamiento Estratégico del Sector Público del MEF elaboró directivas para normar el proceso de elaboración de los PESEM y los PEI a fin de orientar su contenido. Dichas directivas, elaboradas hasta el 2004, señalaban su alcance, indicaban los plazos para la presentación de los instrumentos de gestión, y contenían el esquema con los alcances de cada punto abordado. Para el caso del PEI, las directivas fueron formuladas de manera general, sin diferenciar por niveles de gobierno.

Estas directivas fueron complementadas con asesoramiento y capacitación, dirigidas prioritariamente a ministerios y entidades adscritas a los sectores del nivel central. En el caso de instituciones sub nacionales las coordinaciones y asesoramientos se realizaron mayormente desde Lima a través de medios virtuales. Ello se debió al número limitado de personal (6 profesionales) con que contaba esta Dirección de Planeamiento Estratégico, y a los escasos recursos presupuestales asignados para este propósito.

La complejidad en la elaboración de los planes dificultó las tareas de planeamiento estratégico por parte de las instituciones públicas. De acuerdo a un análisis desarrollado por CEPLAN, señalaron que los instrumentos que mayores problemas presentan al momento de su formulación son los PESEM y los PEI, debido a la gran cantidad de indicadores utilizados para la medición de sus metas. Asimismo a nivel regional indicaron que los instructivos son considerados generales sin proporcionar una metodología para la elaboración de planes.

Como consecuencia de lo anterior algunos gobiernos regionales han desarrollado sus propias directivas para la formulación de sus planes. Complementando las dadas por el MEF. Cabe precisar que en algunos casos se señaló que aún se utilizan directivas elaboradas por instituciones ya desactivadas.

Por su parte, en el caso del POI la situación es distinta por dos razones; por un lado, este instrumento de gestión viene siendo aplicado permanentemente para la programación presupuestal, y por el otro lado, las instituciones de la cooperación internacional y universidades, han jugado un rol muy importante a través de la elaboración de guías para su formulación, facilitando así el trabajo de muchas de las instituciones del Estado.

Respecto de los Planes de Desarrollo Concertado (regional y local), en el año 2002 el MEF, los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) y, la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP), promovieron la formulación de Planes Departamentales de Desarrollo Concertados (PDDC). La promoción consistía en financiarles, con presupuesto adicional, algunos de sus proyectos de inversión que resultaran de un proceso participativo y concertado. El resultado fue que del total de departamentos, sólo nueve (9) de los planes presentados calificaron para acceder a estos fondos, recibiendo un monto adicional en sus presupuestos para la ejecución de tales proyectos.

Fue recién en el año 2003 que como parte del proceso de descentralización, el MEF, con el apoyo del Programa Pro Descentralización (PRODES) y el Consejo Nacional de Descentralización (CND), emitió un instructivo para orientar el proceso de formulación de los planes de desarrollo concertado y los presupuestos participativos.

Actualmente, todos los gobiernos regionales y locales cuentan con sus planes de desarrollo concertado para periodos de largo plazo y, en algunos casos, coinciden en el horizonte temporal. A pesar de ello, después del análisis realizado por el CEPLAN, identificó que las entidades en mención no vienen utilizando dichos planes para la

elaboración de los PEI específicamente en lo que se refiere a los ejes estratégicos, objetivos y actividades de este último.

La desarticulación entre los planes se genera debido que no se ve a los planes de desarrollo concertado y al PEI como instrumentos de programación presupuestal, a pesar de que la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto señala que todas las entidades del sector público deben tomar en cuenta su PEI para la elaboración de sus POI y sus presupuestos institucionales, y que estos deben ser concordantes con sus planes de desarrollo concertado.

### **1.2.3 Participación de funcionarios públicos en la formulación de planes**

Las distintas metodologías de planeamiento concuerdan en que el proceso de formulación de planes estratégicos debe ser participativo e involucrar a todos los miembros de la organización.

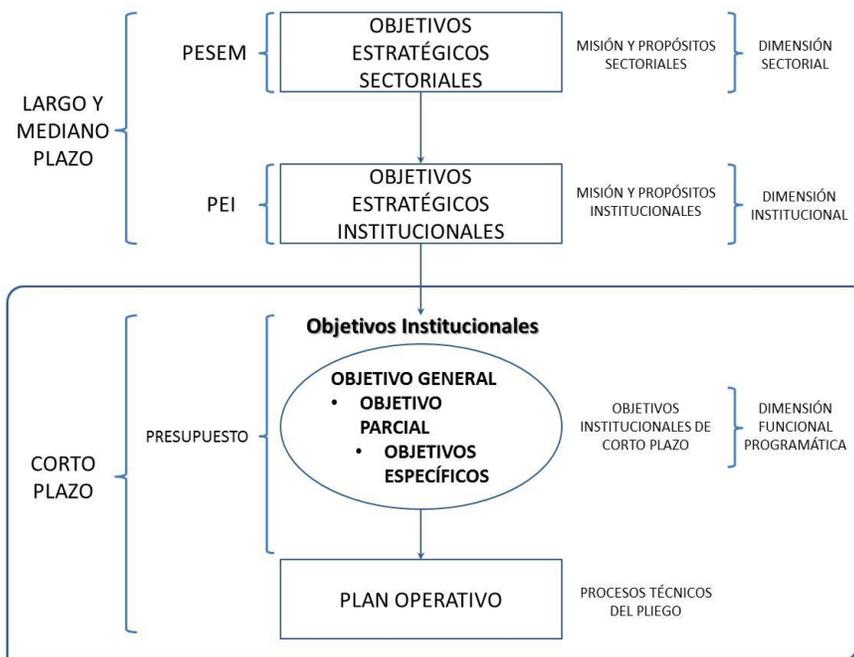
El CEPLAN indica que el 47o/o (encuesta realizada en el 2012, CEPLAN) de instituciones a nivel sectorial formula sus planes con la participación de todos los miembros de la organización, incluida la Alta Dirección. Este porcentaje es alto si se considera que al interior de las instituciones públicas solo el POI es utilizado como instrumento de gestión para la asignación de recursos.

### **1.2.4 Planeamiento Estratégico Nacional**

Los PEI son planes estratégicos similares a los PESEM, difieren de estos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el Pliego Presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece.

Los PEI establecen las estrategias de acción de las instituciones en armonía con los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y en los Planes de Desarrollo Concertado – PDC, para el logro de los fines primordiales del Estado.

### RELACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PLANES



### **1.3 El Rol de Sierra Exportadora**

---

La Sierra es una región heterogénea con amplia variedad de pisos ecológicos, microclimas y condiciones fisiográficas que varían en cortas distancias, lo que limita producciones intensivas, pero ayuda a obtener una amplia diversidad de productos. Aun cuando la Sierra Andina contribuye al Producto Bruto Interno, tiene una productividad equivalente casi a la mitad que la del resto del Perú.

Ahora que el Perú se encuentra en una fase de crecimiento macroeconómico sostenido, se debe impulsar la competitividad de la Sierra para afrontar la globalización y el crecimiento de la demanda mundial. En tal sentido, el Congreso aprobó, a propuesta del Ejecutivo, la Ley N° 28890 que crea Sierra Exportadora, un Organismo Público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), para promover, fomentar y desarrollar actividades productivas, económicas y sociales en la Sierra con la finalidad de disminuir la pobreza, fortalecer el empleo, apoyar y complementar los esfuerzos realizados por el Gobierno Central, los Gobierno Regionales y Locales a través de la asistencia técnica en temas productivos, comerciales, financieros y empresariales. Sierra Exportadora debe impulsar la formación e integración de cadenas productivas que permitan a las comunidades, asociaciones y empresas articularse competitivamente a mercados nacionales e internacionales. En tal sentido, Sierra Exportadora busca articular una visión y misión compartida de la Sierra, integrándola al crecimiento económico nacional y mundial, sobre una base de participación conjunta de actores públicos y privados.

## II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional del 2012 – 2016, es un documento que enmarca el Diagnóstico y la Formulación Estratégica que debe realizar Sierra Exportadora para alcanzar los objetivos estratégicos planteados y cumplir con los Lineamientos Estratégicos definidos por la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM).

### 2.1 Análisis del Contexto

#### 2.1.1 Factores más relevantes del entorno externo que afectaron el desempeño de Sierra Exportadora

##### 2.1.2 AMENAZAS EXTERNAS

- a) La orientación de los productores de la Sierra Peruana a operar en minifundios, no permite la generación de una oferta de productos exportable de gran calidad y en la escala demandada por los mercados nacionales como internacionales.
- b) La recesión económica mundial afectaría directamente a los productores de las zonas agrícolas de la sierra peruana.
- c) La estructura organizativa de las comunidades campesinas no permite a Sierra Exportadora el desarrollo de proyectos empresariales en la escala requerida ni incentiva a los inversionistas privados.
- d) Limitada infraestructura en las carreteras de acceso a las localidades de la sierra peruana, que genera que muchos agricultores no accedan a comercializar sus productos en otros lugares debido al incremento en el precio por el costo del transporte.
- e) Aún no todas las localidades conocen el real objetivo y funciones de Sierra Exportadora; esto tiende a que en algunas localidades se crea que Sierra Exportadora financia los proyectos y que tiene la responsabilidad de generar bienestar económico de cualquier índole.

- f) Existen aún barreras arancelarias y políticas de protección en algunos países, que pueden generar que productos de la sierra peruana no puedan ingresar a dichos mercados internacionales.
- g) La escasa transferencia de tecnología y los altos costos de transacción le restan competitividad a los productores de la sierra peruana.
- h) Los cambios climatológicos desfavorables en la sierra peruana, se convierten en una amenaza constante para diferentes comunidades y productores.
- i) Dado que la operatividad de Sierra Exportadora, depende en algunos casos de otras instituciones del Estado, existen procesos que se tornan burocráticos, generándose demoras en el accionar de la institución.
- j) Al existir un criterio limitado de funciones por parte de otros organismos del Estado, se afecta directamente el accionar de Sierra Exportadora en su ámbito de intervención.

### **2.1.3 OPORTUNIDADES**

- a) El incremento de la demanda y de los precios a nivel mundial de los principales productos en los que trabaja Sierra Exportadora, tanto para mercados internacionales a través de la exportación y para el mercado nacional, puede generar un mayor beneficio para los productores y pobladores de varias localidades de la sierra peruana.
- b) La mega tendencia de orientación al comercio exterior, con la cual se ponderan nuevos mercados potenciales para la exportación, aunada a la firma de diversos Tratados de Libre Comercio, permiten que los productores de la sierra peruana logren una mayor interacción comercial con el mundo.

- c) La Diversidad Ecológica del país (clima, fauna y flora), se convierte en una fuente constante de oportunidades de negocio para la Sierra Peruana.
- d) Existencia en la sierra peruana de asociaciones de productores con importantes conocimientos técnicos, buena capacidad instalada y óptima estructura organizacional, los mismos que pueden seguir incrementando su productividad y consolidar sus negocios con el apoyo técnico especializado de Sierra Exportadora.
- e) Dada la riqueza y diversidad de las tierras de la sierra peruana, existe gran potencial de desarrollar productos foráneos con importante demanda internacional.
- f) Sierra Exportadora puede llegar a ser reconocida como una entidad estatal articuladora de mercado y facilitadora del financiamiento, lo cual es requerido para el desarrollo de localidades de la sierra peruana con potencial productivo.
- g) Oportunidad de la Institución de complementar, a través de la asistencia técnica, la gama de recursos con los que cuentan las comunidades y asociaciones para mejorar el rendimiento y crear nuevas oportunidades de negocio.
- h) Las asociaciones de productores facilitan el desarrollo de un proyecto cuando hay una empresa de por medio. Es importante indicar entonces que existen cada vez más empresas con deseos de invertir en negocios relacionados a productos y/o servicios de la sierra peruana.
- i) El Incremento del PBI per cápita y del PBI Nacional con una tendencia de crecimiento continuo, generará nuevas oportunidades de negocio para los productores de la sierra peruana que se dirigen al mercado nacional.

- j) La disminución de barreras arancelarias generadas por las firmas de acuerdos bilaterales y tratados de libre comercio, impulsan a que productores y empresas peruanas puedan dirigir sus estrategias a penetrar y desarrollar mercados internacionales con precios más competitivos.
- k) Las comunidades campesinas solicitan cada vez más el apoyo y presencia del Estado para la mejora económica y social de la zona.
- l) El posicionamiento gastronómico que viene generando el Perú en el mundo permite que nuestros insumos sean apreciados y requeridos cada vez más en los mercados mundiales.
- m) Existe en el mundo la tendencia al denominado turismo vivencial, convivir con hogares del ande a fin de observar el modo de vida de su población y participar del mismo. Ello significa que los turistas que eligen esta opción estén dispuestos a pagar importantes cantidades de dinero por recibir dichos servicios.
- n) Oportunidad de aprovechar la tendencia de la sociedad al cuidado de la salud, desarrollando productos saludables como por ejemplo los productos derivados de la industria lechera de las ovejas, dadas sus propiedades alimenticias, a través de inversión en temas genéticos.
- o) Oportunidad de explotar las condiciones geográficas y climatológicas de la sierra peruana que benefician la cadena productiva de flores, considerando además, que el Perú es el segundo país en el rubro de plantas conocidas y el primero en especies nativas domésticas.

---

## 2.2 Análisis Interno

---

### 2.2.1 FORTALEZAS

- a) Sierra Exportadora, en base a dos pilares fundamentales, el primero: un trabajo constante de apoyo y capacitación a diversos productores de la sierra peruana, y el segundo: un relación directa con empresas y organizaciones que puedan aprovechar los beneficios de dichas producciones, ha logrado generar una importante capacidad de articulación entre dichos productores y el mundo empresarial; la misma que ha permitido el crecimiento de ambos grupos en base a una coordinación y complementación eficaz y eficiente.
- b) Sierra Exportadora, a fin de conseguir que los esfuerzos de todas sus unidades, áreas y personal, dirijan sus esfuerzos a metas comunes; ha definido y comunicado lineamientos estratégicos claros y precisos, los mismos que son compartidos por todo el equipo que conforma la institución.
- c) En Sierra Exportadora se optimizan al máximo los recursos de la institución, gracias a dos factores, el primero: que la Alta Dirección ha orientado y priorizado que los esfuerzos de todo el equipo se centren en el logro de las metas de los proyectos productivos de mayor impacto y el segundo: al énfasis de la Alta Dirección en la maximización de las competencias de todo el personal de la Institución.
- d) La Descentralización estratégica de Sierra Exportadora, en diecisiete ámbitos de acción, distribuidos en las principales zonas andinas del Perú, permite que la institución pueda prestar sus servicios de manera más directa a las localidades con mayores posibilidades de crecimiento como a otras con elevados índices de pobreza.

- e) Sierra Exportadora cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia y calificados en todos los ámbitos de acción de la Institución: asesoría y asistencia técnica, financiera, productiva y empresarial; lo que permite elaborar e implementar proyectos integrales, de impacto, realistas y factibles.
- f) Sierra Exportadora, ha consolidado una amplia cartera de productos de la sierra peruana, con un potencial de desarrollo importante tanto en el mercado local como en el internacional.
- g) Sierra Exportadora logra mejorar la productividad y el rendimiento de productos y servicios generados en la sierra peruana por productores y/o artesanos a través del apoyo constante en capacitación sobre los mejores usos de los recursos y tecnología, así como con la integración con el mundo empresarial.
- h) Sierra Exportadora desarrolla procesos de selección y reclutamiento de personal conforme a la legislación aplicable y con criterio de transparencia, dando oportunidades a profesionales y técnicos de todo el país que cuenten con los requisitos tanto técnicos como humanos que requiera la institución.
- i) En Sierra Exportadora, se promueve una cultura organizacional enfocada al logro de los resultados institucionales en base al trabajo en equipo, integrado y coordinado.
- j) Sierra Exportadora tiene la capacidad de concretar Alianzas Estratégicas con diversos organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales. Estos organismos son claves para la puesta en marcha de los proyectos de producción y desarrollo de diversas zonas de la Sierra.

### **2.2.2 DEBILIDADES**

- a) Sierra Exportadora, dada la amplitud del territorio de la sierra peruana, no cuenta con la cantidad óptima de ejecutivos de campo, lo cual se debe a factores presupuestales.
- b) Todavía no se conocen a plenitud, en todas las localidades de la sierra peruana, los reales e importantes beneficios que Sierra Exportadora puede generar en los diversos ámbitos productivos; consideramos por ello que la difusión de logros para sensibilizar a la población que se incorpora al programa es insuficiente.
- c) Debido a que su aprobación se encuentra en trámite ante PCM, Sierra Exportadora no cuenta con documentos técnico - normativos concluidos y definitivos como el ROF, CAP y MOF que regulen el funcionamiento de la institución a fin de que su gestión sea más eficaz y eficiente.
- d) Las Unidades Orgánicas de la Institución no estarían asumiendo íntegramente su rol en la ejecución de las metas bajo el ámbito de su responsabilidad, pudiendo incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la incapacidad de gasto.
- e) Se ha detectado que ciertos jefes de sede no ejecutaban de forma óptima sus funciones de carácter administrativas y técnicas, pudiendo afectar en el cumplimiento de metas físicas y financieras programadas de la entidad.

### III. LA MISIÓN Y VISIÓN DE SIERRA EXPORTADORA

#### MISIÓN

Sierra Exportadora es el organismo público ejecutor que busca promover y desarrollar una oferta exportable de calidad para articular la Sierra Peruana a los mercados nacionales e internacionales.

Fomentamos los emprendimientos locales y la innovación de los procesos productivos para convertir a la zona andina en una región competitiva.

#### VISIÓN

Los productores de la zona andina del Perú competitivos y articulados a los mercados nacionales e internacionales, asumen un rol protagónico en el desarrollo económico local; trabajando de manera concertada con autoridades y decisores políticos.

Sierra Exportadora será reconocida como la entidad especializada en exportaciones de productos con valor agregado, integración comercial y el fomento de emprendimientos y negocios sostenibles que contribuyan a la mejora de la calidad de vida e inclusión social de las familias rurales.

## IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

### 4.1 Áreas de actuación

#### **FORMULAR PLAN DE NEGOCIO**

Este servicio está dirigido a productores y empresarios de las zonas andinas del país que han tomado conocimiento o han reconocido oportunidades de negocio y requieren apoyo para la elaboración del plan de negocios que va a permitir demostrar su viabilidad así como identificar las acciones que deben emprenderse para su desarrollo.

#### **CONOCER OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

Este servicio está dirigido a productores y empresarios de las zonas andinas del país que requieren de información sobre las oportunidades que brinda el mercado para hacer negocios con productos que producen o pueden ser producidos por ellos.

#### **OBTENER FINANCIAMIENTO**

Contribuir con la coordinación y desarrollo de mecanismos financieros que faciliten y mejoren las condiciones de financiamiento en beneficio de las asociaciones de productores y empresas Andinas.

#### **MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

Proporcionar asistencia técnica para contribuir con las asociaciones de productores y empresas para mejorar la calidad de los productos a través del benchmarking para mejorar cada proceso de la cadena productiva, teniendo en cuenta la trazabilidad de los procesos, las normas técnicas, las buenas prácticas, etc., que permitan certificar adecuadamente la producción.

### **DESARROLLAR CALIDAD ESTÁNDAR**

Proporcionar asistencia técnica para contribuir con las asociaciones de productores y empresas para aplicar tecnología y procesos que permitan estandarizar los productos, condición importante dentro del esquema de asociatividad y marca colectiva, así como el desarrollo de normas técnicas que fijen las características de los productos y proporcionen ventajas competitivas.

### **TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

Proporcionar asistencia técnica para contribuir con las asociaciones de productores y empresas para transferir tecnología directa a través de los funcionarios y gestores de campo y también tecnología indirecta a través de los Kamayoqs (extensionistas campesinos).

### **DESARROLLAR NEGOCIOS EN FORMA ASOCIATIVA**

Este servicio está dirigido a productores y empresarios de las zonas andinas del país que requieren apoyo para formar asociaciones de productores que les permita alcanzar objetivos comunes tales como alcanzar un volumen de producción de un mismo producto con Marca Colectiva para abastecer una demanda de un mercado específico o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. También pueden asociarse para la adquisición de un volumen de materia prima, o desarrollar tecnologías para el beneficio común.

### **MEJORAR LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

Este servicio está dirigido a productores y empresarios de las zonas andinas del país que requieren apoyo para optimizar el proceso de producción a fin de elevar los índices de productividad y mejorar la calidad de los productos. Los procesos deben estar documentados y deben ser medibles para evaluar su desempeño. Sobre todo se apoyaran proyectos de generación de energía, recurso indispensable para la industrialización del campo.

## **4.2 Objetivo Estratégico General**

---

Los productores de la zona andina del Perú competitivos y articulados a los mercados nacionales e internacionales, asumen un rol protagónico en el desarrollo económico local, trabajando de manera concertada con autoridades y decisores políticos.

## **4.3 Objetivos Estratégicos Específicos**

---

### **4.3.1 Municipio Productivo**

Gobiernos Regionales y Locales (Provinciales y Distritales) son gestores de políticas, planes y programas de desarrollo productivo en sus jurisdicciones.

### **4.3.2 Alianzas**

Entidades públicas, empresas y organizaciones de la sociedad civil consolidan concertadamente oportunidades y mecanismos que promueven la innovación y competitividad de los productores de zonas andinas.

### **4.3.3 Sierra Exporta**

El sector productivo y de servicios de zonas andinas ha consolidado un alto nivel competitivo y se encuentra plenamente articulado con los mercados nacionales e internacionales.

### **4.3.4 Sierra Emprende**

Se han desarrollado emprendedores y empresarios que tienen vocación territorial y actúan en un clima pro inversión.

### **4.3.5 Sierra Innova**

El sector productivo de las zonas andinas ha modernizado sus procesos de transformación y desarrollado de manera sostenible nuevos productos y mercados.

---

## 4.4 Estrategias por Objetivo Estratégico

---

### 4.4.1 Municipio Productivo:

#### **Estrategia 4.4.1.1:**

Promover el liderazgo de las municipalidades (provincial y distrital) para desarrollar y/o consolidar productos rentables que respondan a la demanda actual de los mercados.

#### **Estrategia 4.4.1.2:**

Promover la articulación de los gobiernos locales con los gobiernos regionales y sectores nacionales.

#### **Estrategia 4.4.1.3:**

Promover la implementación de iniciativas productivas a nivel regional y local.

### 4.4.2 Alianzas

#### **Estrategia 4.4.2.1**

Propiciar sinergias para promover cadenas e infraestructura productiva con enfoque territorial y de mercado.

#### **Estrategia 4.4.2.2**

Propiciar sinergias para promover financiamiento e inversiones.

### 4.4.3 Sierra Exporta

#### **Estrategia 4.4.3.1**

Desarrollar oferta dirigida a los mercados nacionales y de exportación.

#### **Estrategia 4.4.3.2**

Proporcionar productos y servicios en los mercados beneficiando a los productores andinos.

### **Estrategia 4.4.3.3**

Mejorar la competitividad de los productos y servicios con enfoque territorial sobre la base de clusters y cadenas productivas.

## **4.4.4 Sierra Emprende**

### **Estrategia 4.4.4.1**

Promover y consolidar el desarrollo empresarial andino.

### **Estrategia 4.4.4.2**

Desarrollar alianzas con empresas anclas insertadas en mercados.

### **Estrategia 4.4.4.3**

Promover la asociatividad productiva.

### **Estrategia 4.4.4.4**

Desarrollar nuevos mercados para consolidar nuevas ofertas.

## **4.4.5 Sierra Innova**

### **Estrategia 4.4.5.1**

Promover y realizar inversiones en investigación y desarrollo productivo empresarial.

### **Estrategia 4.4.5.2**

Promover planes, programas y proyectos orientados a la industrialización de la sierra (parques tecnológicos, zonas económicas, centros de procesamiento e industriales) basados en tecnologías limpias, saludables y ambientales.

### **Estrategia 4.4.5.3**

Promover proyectos que generen valor agregado e innovación

## 4.5 Tácticas o Acciones Estratégicas

### MUNICIPIO PRODUCTIVO

#### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 1:**

1. Realización de Seminarios Internacionales sobre experiencias exitosas de Municipios Productivos.
2. Capacitación para el empoderamiento y liderazgo sobre políticas y/o normativas para promover el desarrollo productivo dirigido a autoridades locales.
3. Facilitación para incluir el enfoque productivo en el diseño de Políticas, Planes y Programas de los gobiernos regionales y locales.
4. Apoyar la implementación de infraestructura a través de los Presupuestos Participativos para desarrollar y consolidar a los pequeños productores articulándolos a mercados locales, nacionales y el exterior.

#### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 2:**

1. Realización de Encuentros Económicos Productivos a nivel regional y provincial.
2. Asistencia técnica a las autoridades locales y regionales sobre la priorización del enfoque productivo en la gestión pública.
3. Implementar Mesas de Trabajo por productos priorizados con la participación de distintas entidades de los tres niveles de gobierno.
4. Gestionar intersectorialmente las inversiones necesarias para subsanar restricciones ligadas con el acceso a mercados y sistemas financieros (camino, electrificación, telecomunicaciones, etc.)

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 3:**

1. Identificación de las Iniciativas Productivas existentes a nivel regional y local.
2. Sensibilización a las autoridades sobre la importancia de la implementación de las iniciativas productivas.
3. Capacitación y asistencia técnica para la implementación y gestión de las iniciativas productivas aprobados por los gobiernos regionales y/o locales.

## **ALIANZAS**

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 1:**

1. Identificar a los potenciales actores para establecer alianzas para promover cadenas e infraestructura productiva.
2. Suscripción de convenios para promover cadenas e infraestructura productiva.
3. Hacer seguimiento de los avances alcanzados de los convenios suscritos.

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 2:**

1. Identificar a los potenciales actores para establecer alianzas para financiamiento e inversión.
2. Suscripción de convenios para promover financiamiento e inversión.
3. Hacer seguimiento de los avances alcanzados con los convenios de financiamiento e inversión suscritos.

## SIERRA EXPORTA

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 1:**

1. Identificación y desarrollo de productos con demanda asegurada.
2. Identificar empresas articuladoras de oferta y vincularlas con las organizaciones de productores.
3. Brindar asistencia técnica para mejorar el rendimiento y la calidad del producto.

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 2:**

1. Identificación y facilitación de nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
2. Participación en ferias, ruedas y eventos nacionales e internacionales para promoción de productos de la Sierra Peruana.
3. Implementar una plataforma comercial que permitan acceder a información sobre oportunidades del mercado y de sistemas financieros.
4. Facilitar financiamiento dirigido a viabilizar la exportación directa.

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 3:**

1. Implementar un Programa de Capacitación y Pasantía sobre desarrollo empresarial para productores andinos.
2. Ejecución de diagnósticos para identificación de clusters en función a productos potenciales.

3. Elaborar propuestas de dispositivos legales sobre medidas promotoras para fomentar el desarrollo empresarial (Reto Andino, Fondo Sierra Perú, entre otros)
4. Facilitar la implementación de procesos de certificación de productos.

## SIERRA EMPRENDE

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 1:**

1. Identificar cadenas productivas.
2. Capacitación para diversificar producto e incrementar la capacidad de producción, acopio y abastecimiento.
3. Implementar el Programa Incubadora de Negocios.
4. Implementar planes de negocio y fondos concursales de FIDECOM.

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 2:**

1. Ejecutar foros de inversiones para promover la inversión en Sierra.
2. Identificación de socios estratégicos para la agrupación de empresarios individuales en los planes de negocio.
3. Consensuar los planes de negocio entre las partes involucradas.

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 3:**

1. Facilitar la generación de marcas colectivas.
2. Identificar a las empresas que forman parte de las marcas colectivas.
3. Suscripción de convenios para implementar las marcas colectivas.

4. Establecer la normalización según los estándares internacionales para cada producto propuesto en las marcas colectivas.
5. Estandarizar los procesos de empaque y envases de los productos.

#### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 4:**

1. Implementar programas de inteligencia comercial con oficinas comerciales competentes nacionales e internacionales.
2. Identificar y difundir oportunidades comerciales en el sector privado local.
3. Canalizar información comercial desde el nivel local al nivel nacional (entidades promotoras nacionales)

### **SIERRA INNOVA**

#### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 1:**

1. Identificar e incorporar los saberes locales tradicionales a los proyectos de innovación de Sierra Exportadora.
2. Identificar un producto estrella por región, promoverlo y articularlo con los mercados nacionales e internacionales.

#### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 2:**

1. Identificar y valorar oportunidades con los sectores productivos a nivel regional y local.
2. Identificar experiencias exitosas vinculadas a procesos y tecnologías aplicado al menú de productos potenciales locales y regionales.
3. Formular e implementar proyectos de inversión en innovación y tecnología.

### **Tácticas o Acciones de la Estrategia 3:**

1. Implementar programas nacionales de inclusión productiva a nivel producto y cadenas productivas.
2. Diseñar e implementar módulos demostrativos de innovación tecnológica.
3. Facilitar los mecanismos de estructuración financiera que permitan implementar los proyectos de innovación tecnológica entre actores públicos regionales y locales con participación del sector privado.

## V. INDICADORES

### A) SEGÚN EL PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADORES
<b>1. MUNICIPIO PRODUCTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de GR, GL incorporados al modelo de Municipio Productivo.</li> <li>➤ Número de municipalidades asesoradas</li> <li>➤ Número de planes de negocios implementados a través de Procompite, y otros fondos concursables.</li> <li>➤ Presupuesto apalancado en iniciativas productivas</li> </ul>
<b>2. ALIANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de convenios generados que permitan financiar las alianzas productivas</li> </ul>
<b>3. SIERRA EXPORTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de líneas de base de productos</li> <li>➤ Número de planes de negocio implementados</li> <li>➤ Número de ventas alcanzadas</li> <li>➤ Variación de las ventas sobre la línea de base</li> <li>➤ Numero de jornales generados</li> <li>➤ Número de empresas articuladas</li> <li>➤ Inversión generada.</li> <li>➤ Inclusión productiva generada</li> </ul>
<b>4. SIERRA EMPRENDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de emprendimientos generados</li> <li>➤ Número de marcas de producto creadas</li> </ul>
<b>5. SIERRA INNOVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de productos con Valor Agregado promovidos.</li> <li>➤ Módulos de innovación tecnológica implementados</li> <li>➤ Procesos de empaque y envasado estandarizados</li> <li>➤ Número de proyectos innovadores implementados (PIPs)</li> </ul>

B) **SEGÚN EL PLAN DE NEGOCIO** (Indicadores para determinar el estado e impacto de un plan de negocio): Estos indicadores no solo nos permiten determinar el presente del plan de negocio sino también definir planes operativos, debidamente presupuestados, que ayuden a optimizar los indicadores hacia un objetivo específico.

INDICADORES QUE DEFINEN EL ESTADO E IMPACTO DE UN PLAN DE NEGOCIO			
	FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
PLAN DE NEGOCIO	ESTADO	La empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de socios o propietarios.</li> <li>Tiempo de existencia del cliente.</li> <li>Tiempo realizando este negocio.</li> </ul>
		El producto y su demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresas competidoras.</li> <li>Ventas (en nuevos soles) mensuales/anuales del producto.</li> <li>Ubicación en ventas comparado con sus competidores (ubicación/total de competidores).</li> <li>Ubicación en precios comparado con sus competidores (ubicación/total de competidores).</li> <li>Número de meses de mayor producción respecto al total de meses del año.</li> </ul>
		Costos de producción	<p><b>Agrícolas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción anual (en unidades Kg, Ton, etc.)</li> <li>Número de meses de cultivo-campaña respecto al total de meses del año.</li> <li>Tecnología de producción (0 tradicional, 1 baja, 2 media y 3 alta).</li> <li>Costo del sistema de riego.</li> <li>Costo de preparación del terreno.</li> </ul> <p><b>No-agrícolas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción anual.</li> <li>Tecnología de producción (0 tradicional, 1 baja, 2 media y 3 alta).</li> <li>Costo de mantenimiento de maquinarias.</li> </ul>
		El mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación mensual/anual del precio: valor actual del precio con respecto al mes/año anterior.</li> </ul>
		Inversiones necesarias	
		Participación de otros actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de instituciones que participan del plan de negocio.</li> </ul>
		Subsidio del Centro de Promoción Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje del subsidio del CPE para el plan de negocio.</li> </ul>
	IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD  (los indicadores se cuantifican de acuerdo al producto específico)	Ofertas de trabajo técnico y/o calificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de personas contratadas para elaborar el producto luego de iniciado el plan de negocio.</li> <li>Número de personas contratadas para la administración-venta del producto luego de iniciado el plan de negocio.</li> </ul>
		Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de calidad del producto</li> </ul>
		Educación y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implicancia del producto en la educación.</li> <li>Implicancia del producto en la cultura.</li> </ul>

## VI. PRESUPUESTO PROYECTADO

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2012	16.056.000.00	
2013	18.870.000.00	17.52%
2014	23.000.000.00	21.89%
2015	29.000.000.00	26.08%
2016	37.000.000.00	27.58%
<b>TOTAL 2012 - 2016</b>	<b>123.926.000.00</b>	