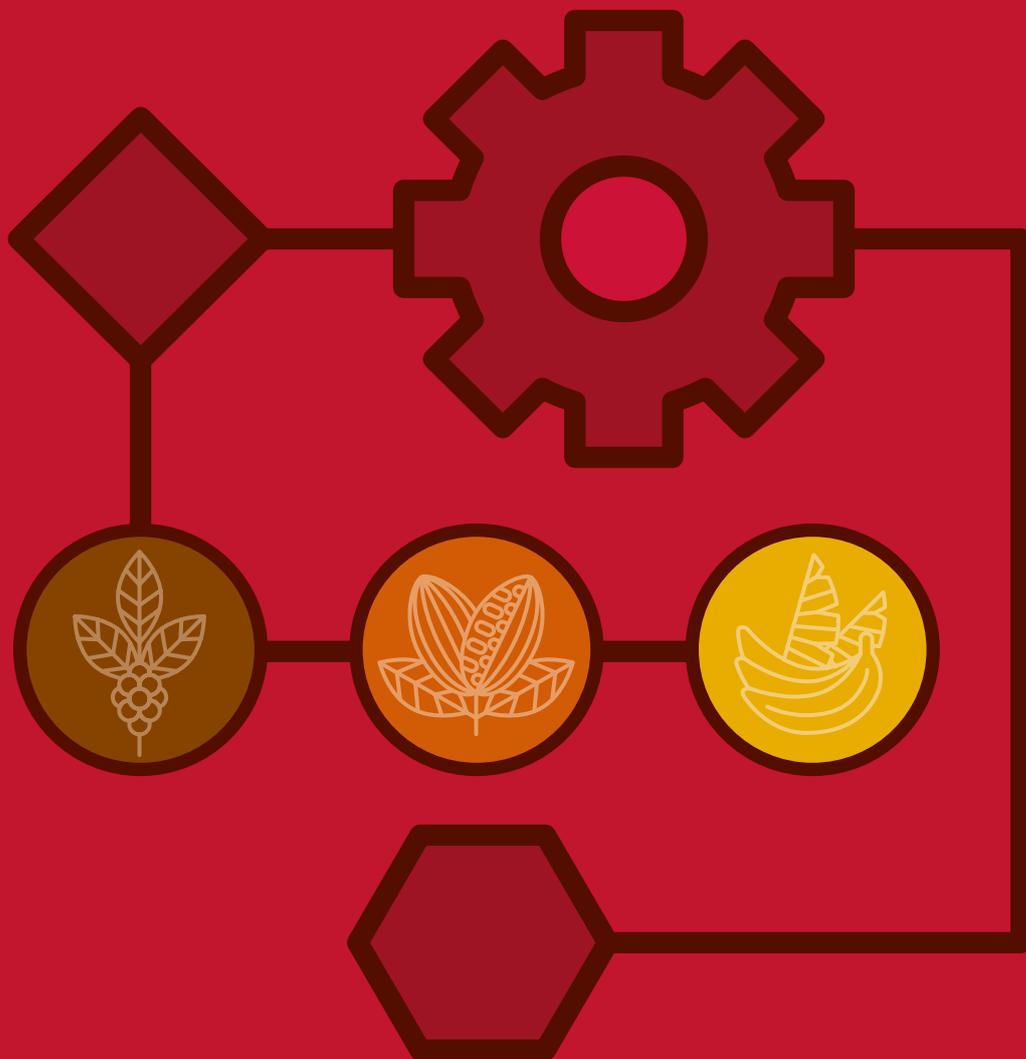




→ RUTA PRODUCTIVA EXPORTADORA

Sistematización de los proyectos piloto

CAFÉ, CACAO Y BANANO



RUTA PRODUCTIVA EXPORTADORA
SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROYECTOS PILOTO
CAFÉ, CACAO Y BANANO

Una publicación del Ministerio de Comercio Exterior
y Turismo (MINCETUR).

Calle Uno Oeste No 50, Urb. Córpac,

San Isidro, Lima, Perú

Teléfono: (51-1) 513-6100

www.mincetur.gob.pe

© MINCETUR. Todos los derechos reservados.

Esta publicación ha sido cofinanciada por el Programa
SeCompetitivo de la Cooperación Suiza SECO,
implementada por Helvetas Perú.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional
del Perú N° 2023-04646

Tiraje: 100 ejemplares

Lima, junio de 2023

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Elaboración:
MINCETUR.

Investigación realizada por:
Ana Tumi Guzmán

Diseño y diagramación:
Grafitti.pe
Mártir José Olaya 129, oficina 1905, Miraflores,
Lima, Perú

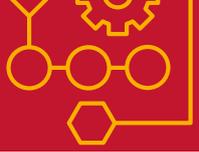
Impresión:
Impresoli S.A.
Camilo Carrillo 189, San Miguel
Lima, Perú

Fotos:
MINCETUR
PROMPERÚ
SHUTTERSTOCK

Primera edición - Junio 2023

Abriendo trocha

**Aprendizajes de los proyectos piloto de la
Ruta Productiva Exportadora**



Índice

- Introducción 8**
- Resumen ejecutivo 10**

- 1. Objetivo de la sistematización 19**

- 2. Metodología 20**

- 3. Aspectos generales 24**
 - Acerca del Programa SeCompetitivo 24
 - Objetivo de la iniciativa 25
 - Problemática y enfoque de intervención 26

- 4. Descripción de la experiencia 29**
 - Antecedentes: periodo de preimplementación 29
 - Diseño del portafolio de servicios 29
 - Conceptualización general y diseño de los proyectos piloto 31
 - Implementación de los pilotos de validación de la RPE 33
 - Fase 1. Difusión y convocatoria de la RPE 34
 - Fase 2. Inscripción y evaluación de cumplimiento de requisitos mínimos de acceso 35
 - Fase 3. Diagnóstico de organizaciones y empresas 37
 - Fase 4. Programación de servicios 39
 - Fase 5. Ejecución de servicios 41

5. Análisis	48
Sobre la participación	48
Participación de las organizaciones: empresas, cooperativas y asociaciones	49
Entidades prestadoras de servicios	54
Equipo facilitador de la RPE	57
Sostenibilidad.....	59
Institucionalidad de la RPE	60
Hacia el escalamiento de la RPE	62
6. Principales resultados	66
7. Conclusiones	70
Principales aprendizajes y recomendaciones	70
8. Referencias bibliográficas	77
Participantes	78
Siglas	80





INTRODUCCIÓN

El documento presenta la sistematización de los proyectos piloto de la Ruta Productiva Exportadora (RPE) de las cadenas de banano, café y cacao en las regiones de Piura, San Martín y Junín, iniciativa liderada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y con la participación del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). Cuenta con el cofinanciamiento del Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza - Reemplazar por Cooperación Suiza (SECO) y facilitado por Helvetas Perú.

La RPE tiene el objetivo de aumentar la competitividad e internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) exportadoras y con potencial exportador, a través de una provisión más eficiente de servicios empresariales.

La sistematización se centra en las actividades implementadas entre mayo de 2021 y diciembre de 2022. Para tal fin, se aplica una metodología donde se recogen los aportes y puntos de vista de los actores involucrados: representantes de las cooperativas, asociaciones y empresas, representantes de los socios de la RPE, equipo facilitador y donantes. Toda la información recogida mediante entrevistas pasó por un proceso de ordenamiento para reconstruir la situación vivida, a fin de rescatar y validar esta experiencia y aprender de ella.





Sobre el desarrollo del documento, luego de presentar su objetivo y la metodología seguida, en el capítulo “Aspectos generales”, se hace una presentación del Programa SeCompetitivo, que enmarca la experiencia de la RPE. Se explica su objetivo, la problemática y el enfoque de intervención. En este capítulo se incluye también información sobre las cadenas de agroexportación escogidas para este piloto y sobre la situación de las mipymes en el Perú.



En el siguiente capítulo se hace la descripción ordenada de la experiencia, desde las actividades previas a la implementación propiamente dicha. Se hace un recuento de los logros y dificultades encontrados en cada fase. La recuperación ordenada de la experiencia nos permite llegar al siguiente capítulo, el “Análisis”, donde se examina la experiencia de acuerdo con criterios o temas de análisis previamente definidos con el equipo facilitadora de la RPE. Para fines de nuestro documento, se escogieron los criterios de participación de los actores comprometidos en la RPE y la sostenibilidad de la intervención.



Seguidamente, se presenta el capítulo “Principales hallazgos” a nivel de resultados alcanzados y productos desarrollados gracias a la intervención. Se incluyen también resultados cualitativos que marcan la diferencia con respecto a la forma de operar de la RPE, y cómo el piloto ha permitido validar la RPE, para plantear una propuesta articulada con miras a escalar en el futuro.



En el último capítulo, “Conclusiones”, se presentan los principales aprendizajes de esta experiencia, fruto de la práctica. También se brindan algunas recomendaciones, considerando que el objetivo del piloto y su sistematización es que estos aprendizajes nos permitan mejorar las acciones y afinar el modelo de intervención para su continuidad o la de experiencias similares.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la sistematización de los proyectos piloto de las cadenas productivas de café, cacao y banano desarrollados en el marco de la RPE es recopilar información sobre las actividades desarrolladas entre mayo de 2021 a diciembre de 2022 en las regiones de San Martín, Junín y Piura, como una oportunidad de aprendizaje que permita analizar la experiencia desde las propias prácticas reales y las vivencias de sus protagonistas.

La RPE se implementa con el apoyo del Programa SeCompetitivo, iniciativa de la Cooperación Suiza (SECO), en alianza con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que busca mejorar la competitividad del sector privado. A través de un fondo concursable, SeCompetitivo aprobó la iniciativa "Generación de instrumentos para la articulación multisectorial y multinivel orientada a la competitividad e internacionalización de la mipyme", presentada por MINCETUR y PRODUCE, a fin de poner en marcha la iniciativa denominado Ruta Productiva Exportadora (RPE) y, de este modo, aumentar la competitividad e internacionalización de las mipymes exportadoras y con potencial exportador, a través de una provisión más eficiente de servicios empresariales.

El programa se ha implementado en las cadenas de exportación de café en Junín, cacao en San Martín y banano en Piura. Aborda los diversos desafíos en torno a la demanda por servicios empresariales que las mipymes requieren para incrementar su competitividad; entre ellos, la falta de conocimientos y articulación a los mercados, la debilidad en la capacidad de gestión interna y el acceso a financiamiento. Además, atiende problemas desde la oferta de servicios, como la duplicidad, saturación y débil identificación de los grupos objetivos de mipyme.

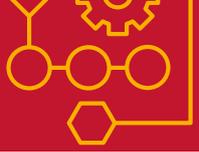
La descripción de la experiencia partió de un periodo de preimplementación en el que se diseñó el portafolio de servicios a partir de la identificación de oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial y el diagnóstico de las cadenas identificadas. Seguidamente, se implementaron los proyectos piloto: desarrollo de plataforma digital, diseño de modelo de gobernanza y procedimientos de gestión. La construcción del modelo de los proyectos piloto fue una experiencia que integró a los equipos sectoriales con los productores y sus asociaciones.

Respecto al modelo de gobernanza, se estructuró con MINCETUR, como la entidad coordinadora de la RPE, y se contó con un equipo facilitador liderado por MINCETUR y PRODUCE. El nivel operativo lo integró un conjunto de instituciones del Estado prestadoras de servicios a los empresarios y organizaciones. Se incluyó un grupo técnico para el soporte estratégico y el financiamiento de servicios empresariales, y un comité consultivo responsable de direccionar las líneas estratégicas y asegurar la vinculación de estas con los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Competitividad y Productividad y de las instituciones involucradas.

La RPE definió cinco procedimientos (con procedimientos y responsabilidades) básicos para sus operaciones: (1) evaluación de cumplimiento de los requisitos mínimos de acceso; (2) diagnóstico inicial para empresas; (3) programación de servicios, (4) orientación, acompañamiento y derivación a servicios complementarios; y (5) mecanismo de seguimiento y monitoreo de avances y resultados.

En cuanto a la implementación, se realizaron tres convocatorias de la RPE, dirigidas a cooperativas, asociaciones y empresas privadas. Las convocatorias tuvieron una fase de difusión que coincidió con la emergencia sanitaria por la COVID-19, lo cual limitó el contacto presencial con las organizaciones. Posteriormente, una fase de inscripción y evaluación de cumplimiento de requisitos mínimos, a través del portal web de la RPE, con un 80 % de aceptación de las organizaciones postulantes. A continuación, se realizó un diagnóstico de organizaciones y empresas a través del Test Productivo Exportador (TPE), que fue completado por 150 organizaciones. Finalmente, se programaron los servicios. Las organizaciones reciben esta oferta de servicios identificados para cada una y, mediante una carta de compromiso, indican en cuáles de ellos se comprometen a participar. Para las tres convocatorias se programaron cien servicios, que fueron ejecutados desde las diferentes instituciones acreditadas (por ejemplo, PROMPERÚ, ITP, INIA, PRODUCE, MINCETUR), con un avance actual del 80 % en promedio.

Respecto al análisis de la experiencia, se definió profundizar en los criterios de participación y sostenibilidad. La participación incluye cómo ha sido el involucramiento de los actores comprometidos en el piloto y los factores de un mayor o menor grado de compromiso. La sostenibilidad analiza las acciones que inciden en la permanencia de los resultados en el tiempo. La sostenibilidad tuvo, además, dos indicadores. En primer lugar,



los esfuerzos para lograr una adecuada *gobernanza* de la propuesta y, en segundo lugar, cómo el piloto ha sentado las bases para su *escalamiento* con miras a incrementar su alcance al término de su ejecución.

Acerca de la participación, se analizaron los factores que han contribuido y limitado la participación de los actores del piloto: las organizaciones beneficiarias de la RPE, los socios-aliados y el equipo facilitador.

Las organizaciones interesadas firmaban libremente una carta de compromiso asumida con entusiasmo y expectativa de mejorar su negocio. Las mipymes fueron muy receptivas. La RPE se presentaba como una alternativa integral para cubrir sus necesidades de capacitación y asistencia técnica. Sin embargo, la asistencia a los eventos programados por la RPE fue del 52 % en promedio, explicado por la saturación de servicios. Las organizaciones se comprometían a más servicios de los que podían atender o delegar entre sus socios, y tomaron finalmente los que consideraban más necesarios. Añadían, además, otros servicios recibidos fuera de la RPE ya comprometidos, lo que lleva a reflexionar sobre la cantidad de horas de capacitación al mes que puede recibir una mipyme.

Otra de las causas para entender la baja asistencia tuvo que ver con los horarios de dictado de las sesiones, mayormente por la tarde, cuando las actividades de los socios y personal aún no han terminado. Los involucrados han mostrado apertura a aceptar horarios fuera de la hora de trabajo.

Asimismo, no se ha considerado el calendario agrícola de los cultivos, que es más exigente en ciertos meses. Mediante una adecuada planificación con las organizaciones sobre las fechas y los horarios de las actividades se pueden organizar mejor las labores y cumplir con las capacitaciones y la asistencia técnica.

Cuando se aproximan los eventos y se cuenta con pocas personas confirmadas, a veces se les solicita a las entidades extender la invitación a organizaciones ajenas a la RPE, para aprovechar la presencia de los expositores. Esta estrategia no siempre funciona por el corto tiempo previo al evento y puede dar una imagen de desorden, fuera de los procedimientos estructurados de las entidades.

Un tema interno, sobre todo en las cooperativas y asociaciones, es que quienes asumen el compromiso con la RPE, los gerentes, trabajan en

algunos casos sin estabilidad laboral y en ambientes politizados. Esto ocasiona alta rotación en estos puestos y la pérdida de la continuidad.

Finalmente, se ha analizado la idoneidad de las organizaciones aceptadas. Si una organización no cumple con el perfil, no aprovechará los servicios de la RPE ni estará en la capacidad de aportar con información e implementar estas prácticas. En contraposición, hay organizaciones que están más avanzadas y reciben la misma atención que otras, sienten que "eso ya lo saben" o que es información muy genérica.

Las entidades del Estado a cargo de brindar los servicios de capacitación y asistencia técnica han sido una pieza fundamental. Destacan en dos aspectos fundamentales: su capacidad técnica y su capacidad para el trabajo articulado. Su compromiso con las actividades de la RPE es fundamental para el éxito de la propuesta.

En cuanto a su capacidad técnica, todas las entidades son actores vigentes en el sector productivo y de comercio exterior. Brindan habitualmente servicios dentro de sus competencias, y coinciden en la necesidad del trabajo articulado y en evitar la saturación de servicios y la duplicidad de esfuerzos.

Es importante evitar el desánimo de los profesionales de las entidades, quienes consideran que se desperdicia su tiempo y esfuerzo en preparar los temas. Con mayor razón si esta programación asumida no fue desde un inicio parte de su plan operativo anual (POA) y se percibe como una recarga laboral.

Igualmente se debe fortalecer el trabajo interinstitucional evitando que algunos socios indiquen que no se les comparte toda la programación e información, sobre todo en las sedes regionales. Esta percepción puede estar asociada a la falta de un mecanismo o plataforma de la RPE que permita compartir la información de manera más amigable.

Se destaca también la labor de monitoreo y gestión del conocimiento, la cual incluye mantener actualizada la planificación técnica y financiera para la implementación de los pilotos en todas sus fases, desde su difusión hasta su programación y ejecución.

Respecto a la sostenibilidad, al tratarse de una iniciativa producto de la articulación pública intersectorial, se centra en llegar a política pública.



En el contexto actual, la continuidad requiere tomar decisiones rápidas y contar el próximo año con un marco normativo que permita posicionar a la RPE y evite el riesgo de diluirse.

Con las mejoras identificadas, se requiere crear un marco normativo que le dé facultades a una instancia “mandatoria”, para que las instituciones permanezcan dentro de la RPE, con sus servicios, presupuesto y todas sus capacidades. En otras palabras, formalizar un modelo de gobernanza con voluntad política para continuar. El mayor riesgo es la rotación de funcionarios, a nivel de viceministros y directores.

Un segundo aspecto es asegurar el financiamiento de la cooperación internacional, pero avizorando, en el mediano plazo, un impulso desde el presupuesto público, tomando en cuenta que actualmente los presupuestos disponibles para experiencias como la RPE han disminuido respecto a los momentos prepandemia.

Para la sostenibilidad, es clave incluir más entidades regionales según sus capacidades, así como poner en agenda de las nuevas autoridades regionales la oportunidad de aportar consistentemente para experiencias como la RPE y ver los espacios de articulación que se han conformado actualmente como potenciales mesas técnicas. Siguiendo esa lógica, la sostenibilidad institucional va a ser alentada si la RPE se complementa con otros planes nacionales.

Respecto al escalamiento, siempre existen otras regiones que piden apoyo, lo cual es una oportunidad de acuerdo con la presencia de un grupo interesante de empresas. Pueden ser las mismas cadenas en otras regiones o corredores económicos.

La virtualidad promueve el escalamiento, pues trasciende los desafíos geográficos. Por lo tanto, se plantea mantener los cursos virtuales en la RPE, para propiciar así que nuevas organizaciones de cualquier lugar del país accedan a servicios que de otra manera no podrían.

Siendo el escalamiento una profundización en los servicios entregados, es importante considerar los niveles de avance en los indicadores de mejora. Se puede también proponer incentivos para las organizaciones que cumplan con su cronograma asignado y vayan avanzando en la RPE.

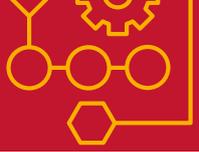
Es importante, además, que la RPE haya generado herramientas que pueden quedar en las instituciones para usarlas en capacitaciones y creación de nuevos servicios.

El escalamiento requiere cada año identificar nuevas organizaciones o empresas y, al mismo tiempo, promover un aceleramiento en las más avanzadas, asegurando que completen el círculo productivo exportador.

Entre los principales hallazgos en desarrollo productivo, podemos mencionar certificaciones de Comercio Justo y Global Gap (que suman al valor de la producción, en especial para las organizaciones más pequeñas que no habrían podido costear el pago de este servicio); la implementación del Sistema Interno de Control (SIC) para 21 organizaciones; la asistencia técnica para la obtención de la certificación HACCP para siete organizaciones de la cadena productiva de cacao en la región San Martín; la elaboración de manuales de generación de modelos de negocios circulares para las cadenas de valor de cacao, café y banano; el servicio de elaboración de una herramienta de medición de huella ambiental (calculadora de huella ambiental) para los productos banano y cacao; y la participación en el Programa de Reporte de Sostenibilidad, para mejorar la competitividad de las empresas exportadoras de banano, cacao y café.

En desarrollo de gestión empresarial, 52 organizaciones fueron beneficiadas con el desarrollo de herramientas digitales e imagen corporativa, con páginas web en idiomas español e inglés y dominio por un año, logotipos e imagen corporativa básica, correos corporativos (tres cuentas corporativas), además de capacitación para el mantenimiento y la actualización de dichas herramientas. En comercio exterior, destaca la participación en la 13.^a edición del Salón del Cacao y Chocolate de ocho organizaciones de la cadena productiva del cacao, con proyección de ventas de S/ 2 630 000. La cifra se superó en un 116 %, hasta alcanzar los S/ 3 069 000 para el mismo periodo. También destaca la participación en la 14.^a edición de la Feria Expoalimentaria 2022 de doce organizaciones (cinco de café, cuatro de banano y tres de cacao). Obtuvieron contacto con potenciales compradores, con expectativas de negocio por S/ 830 000 para los próximos seis meses para el mercado nacional y por US\$ 1,86 millones para el mercado internacional durante ese mismo periodo. Resaltan compradores de Estados Unidos, Canadá, Alemania y Ecuador.

Se han generado nuevas herramientas como calculadoras de medición de huella de carbono y guías de economía circular para cacao, café y



banano. Además, la primera experiencia del reporte de sostenibilidad bajo la metodología de Global Reporting Initiative (GRI) para las tres cadenas. Son temas nuevos que se han creado específicamente para la RPE para el trabajo de las entidades.

Se ha validado en el campo cuál es la situación de la intervención conjunta y las falencias que podrían presentarse, de manera que se corrijan en el camino y permitan plantear una propuesta de RPE articulada, con un portafolio mucho más cercano a la realidad. Con miras a escalar en el futuro, el piloto nos ha permitido afinar los instrumentos de política que le den sostenibilidad institucional a la RPE, como temas de gobernanza, mecanismos de financiamiento y el planteamiento de una posible estrategia de escalamiento de la RPE. Todo gracias al espíritu de consenso y las propuestas de mejora por parte de todas las entidades, el compromiso del equipo facilitador, y los constantes espacios de diálogo y discusión.

Entre los principales aprendizajes, con respecto a la gestión de los pilotos, hemos aprendido que para lograr el trabajo articulado interinstitucional, más allá de la convicción y de la voluntad expresa de las entidades de apostar por ella, hay algunas consideraciones para tener en cuenta. Los acuerdos sobre las funciones y responsabilidades de los implicados deben ser claros y por escrito. Es importante identificar a figuras claves dentro de cada entidad, puesto que hemos comprobado que en el aparato estatal no siempre los mensajes se transmiten hacia los subalternos y sedes regionales, al menos no con la celeridad esperada. Se debe asegurar la descentralización de la información. Si bien la figura del gestor del piloto ha sido clave en el desempeño de la RPE, ha sido explícito el sentir de que la información no se comparte con los socios, por lo menos no al nivel de los directamente implicados.

Sobre la propuesta de la RPE, si bien el modelo de trabajo es innovador, debe marcar la diferencia para que el productor o empresario no perciba que está recibiendo "más de lo mismo". No debe pasarse por alto el valor diferenciado de focalización de la RPE en un grupo de organizaciones. Hemos comprobado que esa focalización no se ha centrado en el perfil idóneo para un participante de la RPE y que existe mucha diversidad dentro de esta focalización. Las organizaciones optan en mayor medida por los servicios que ofrecen un resultado tangible. En ese sentido, debemos ser menos flexibles con los servicios que consideramos indispensables para una organización. Sobre el grado de responsabilidad, el empresario debe saber claramente cuánto tiempo le exige la RPE y también qué va

a recibir a cambio de su tiempo, desde el inicio. Hemos aprendido que la RPE debe contar con una identidad clara, para que nuestro público objetivo maneje la noción de que el trabajo articulado de la RPE ofrece un diferencial en comparación con el beneficio de trabajar fuera de ella, con las mismas entidades. Finalmente, se requiere definir claramente las atribuciones de la RPE. Definir nuestro rol, sea como intermediario o impulsor de cambios, debe ser una prioridad previa a la etapa de escalamiento de la propuesta.

Sobre estos aprendizajes, se plantean las siguientes recomendaciones: elaborar un documento sencillo de alcance interinstitucional de roles y funciones de los socios; coordinar con las entidades socias incluyendo también a los equipos que ejecutan los servicios; plantear la estrategia de contar con responsables zonales o una plataforma virtual amigable, para que la información fluya a todo nivel y sea de acceso rápido; definir claramente el perfil de organización, considerando no solo el nivel de ventas, y ajustar los filtros a ese perfil para luego segmentar a las organizaciones según su nivel de consolidación a lo largo de la cadena. De igual forma, determinar para cada segmento un programa de servicios concatenados “no negociables” y, en lo posible, anualizar la convocatoria a la RPE de acuerdo con la planificación operativa y presupuestal de las entidades.

Para elevar el nivel de asistencia y permanencia en la programación de la RPE, los participantes deben conocer claramente los beneficios, el requerimiento de información y las exigencias antes de comprometerse. Se debe elaborar material informativo para cada servicio. La programación debe considerar también realizar un número de eventos de capacitación que no sature a los participantes, establecer el balance adecuado entre virtualidad y presencialidad, programar eventos terminando el día, fuera del horario de trabajo y tomando en cuenta el calendario agrícola de los cultivos.

Para reforzar la identidad de la RPE, se debe intensificar el programa de comunicación con el mensaje de que los servicios integrados de la RPE tienen ventajas al estar preparados especialmente para ellos. Considerar la labor de vocería por parte de todos los implicados. Además del aspecto comunicacional, se debe trabajar también el aspecto programático: servicios claves altamente valorados, desarrollados especialmente para el perfil de las organizaciones participantes. Se debe manejar el enfoque de que los participantes son un grupo selecto. Por último, la RPE debe tener “champions”, organizaciones que se tomen como casos de éxito, referentes de la RPE.



1.

OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

El objetivo de la sistematización de los proyectos piloto de las cadenas productivas de café, cacao y banano, desarrollados en el marco de la RPE, es elaborar un documento que recupere de manera ordenada las actividades desarrolladas entre mayo de 2021 a diciembre de 2022 en las regiones de San Martín, Junín y Piura. Esta recopilación de la experiencia nos permitirá obtener lecciones relevantes para afinar el modelo de intervención del piloto. El análisis considerará los aspectos conceptuales que guiaron al programa, la propuesta técnica, la metodología de ejecución y los resultados alcanzados.

La sistematización se propone como una oportunidad de aprendizaje que permita mirar la experiencia y analizarla desde las propias prácticas reales y las vivencias de sus protagonistas. Es decir, como un proceso que permita reflexionar sobre las acciones realizadas, valorarlas y recoger los aprendizajes necesarios para ser incluidos en nuevos procesos de similares condiciones, o en nuevas etapas de la intervención.



La sistematización permite recoger lo **aprendido** e incluirlo en nuevos procesos similares



2.

METODOLOGÍA

La metodología se centra en el uso de entrevistas mediante las cuales los involucrados en la RPE, con el apoyo de un facilitador, describen y analizan la experiencia mediante matrices de trabajo, de acuerdo con la metodología validada por Leisa (Chávez-Tafur, 2006). La información recogida en campo se complementa con información secundaria proporcionada por la institución, como reportes de consultorías, informes de seguimiento, etc.

Tal como se mencionó en el objetivo del estudio, la sistematización se ha delimitado entre mayo de 2021 a diciembre de 2022, y se circunscribe a las acciones de los proyectos piloto de la RPE. Esta delimitación se elabora con base en la información secundaria acopiada. La matriz de delimitación contiene la siguiente información:

Tabla 1. Matriz de delimitación

Área de intervención	Participantes / involucrados	Fecha de inicio y duración	Objetivos	Estrategia	Componentes

Nota. Fuente: Chávez-Tafur (2006)

El siguiente paso consiste en la descripción completa de la experiencia, las actividades desarrolladas y los principales logros y dificultades, con la ayuda de una matriz de descripción, basada en los componentes identificados del proyecto.

Toda la información recogida con las entrevistas y complementada con los informes internos se consolida en una matriz de descripción.

Tabla 2. Matriz de descripción

Componente	Actividades	Logros	Dificultades	Resultados no esperados
1.				
2.				
3.				

Nota. Fuente: Chávez-Tafur (2006)

Si bien se tiene claro que una sistematización debe recoger aprendizajes y no datos, consideramos que esta información es necesaria para que los actores: (1) hagan un trabajo reflexivo al recordar y ordenar las actividades realizadas bajo un esquema sencillo, que busca recoger información sobre logros y dificultades del proceso, lo cual es muchas veces no considerado en los informes de carácter cuantitativo; y (2) sirva como elemento de discusión para la etapa siguiente de análisis.

La tercera etapa de la metodología es el análisis del proceso vivido y de los resultados obtenidos. Con el análisis de la experiencia identificamos las razones que han limitado o favorecido los resultados alcanzados. Es la etapa que debe recoger opiniones y juicios de valor. En todo momento debe recalcarse a los involucrados la importancia de ser muy críticos y, sobre todo, autocríticos hacia el trabajo realizado.

En esta etapa se “examina” la experiencia con un conjunto de criterios planteados de acuerdo con las preguntas clave que el proyecto requiere contestar con la sistematización. Los criterios definidos por la entidad contratante son participación y sostenibilidad de las actividades del proyecto. El siguiente paso es identificar algunos indicadores que faciliten el análisis de cada criterio. Toda la información recogida se ordena en una matriz como la que se muestra en la tabla 3.



La tercera etapa de la metodología es el **análisis** del proceso vivido



Tabla 3. Matriz de análisis

Criterio 1: PARTICIPACIÓN			
Indicadores	Factores positivos	Factores negativos	Factores desconocidos
1. Organizaciones, Entidades Socias, Equipo Facilitador, Institucionalidad, Escalamiento debe ir en la columna de Indicadores.			
2. Entidades socias			
3. Equipo facilitador			

Criterio 2: SOSTENIBILIDAD			
Indicadores	Factores positivos	Factores negativos	Factores desconocidos
1. Institucionalidad			
2. Escalamiento			

Nota. Fuente: Chávez-Tafur (2006)

Finalmente, la identificación de los principales desafíos, recomendaciones y nuevo conocimiento adquirido responden directamente a los objetivos de la sistematización: las lecciones aprendidas derivadas de la intervención.

Algunas preguntas que guían esta etapa contestan a: “¿Qué salió o funcionó bien y cómo se logró?”, “¿Qué hemos aprendido?”, “Si pudiéramos volverlo a hacer, ¿qué haríamos diferente?” y “Si alguien quisiera hacer una réplica, ¿qué le recomendaríamos?”.

La metodología de sistematización se sustenta en la aplicación de métodos cualitativos, lo que permite recoger información de criterios subjetivos como actitudes y motivaciones de las personas entrevistadas. Las herramientas y el lenguaje utilizado van acorde con el medio rural en el que se desarrolla la experiencia. De igual manera, la redacción del documento se realiza con un lenguaje sencillo, que pueda ser entendido por cualquier persona ajena a la intervención.



3.

ASPECTOS GENERALES

Acerca del Programa SeCompetitivo

El Programa SeCompetitivo es una iniciativa de la Cooperación Suiza (SECO), en alianza con el MEF, a través de su Viceministerio de Economía y la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, que tiene como objetivo principal apoyar al Perú en la mejora de la competitividad del sector privado, y contribuir así al desarrollo económico sostenible y la reducción de la pobreza.

El Programa SeCompetitivo propone una intervención en tres áreas: (1) desarrollo de negocios y cadenas de valor, con el objetivo de contribuir a una mayor productividad (en particular de las pymes y asociaciones de pequeños productores); (2) facilitación y promoción del acceso a los mercados internacionales, con miras a reducir los costos del comercio exterior; y (3) fortalecimiento del capital humano, para aumentar la productividad del trabajo.

La implementación del Programa SeCompetitivo se llevará a cabo a través de tres mecanismos.



El objetivo del programa SeCompetitivo es mejorar la **competitividad** del sector privado

Tabla 4. Mecanismos de intervención del Programa SeCompetitivo

<p>MECANISMO</p> <p>A</p>	<p>Iniciativas de política pública: asistir técnicamente a entidades públicas en el diseño o la implementación de políticas que conduzcan a una mayor productividad y competitividad del sector privado, promoviendo la articulación multisectorial y multinivel para el desarrollo de soluciones sistémicas.</p>
---	---

MECANISMO B	Proyectos de cadenas de valor competitivas: fortalecer cadenas de valor a nivel regional, a fin de aumentar la productividad, la oferta exportable y la generación de empleo.
MECANISMO C	Asesoría especializada: brindar asistencia técnica especializada, con el apoyo de una red de instituciones y expertos suizos, en tres objetivos: (1) abordar las prioridades críticas del gobierno en materia de competitividad; (2) fortalecer las iniciativas de política pública y los proyectos de cadenas de valor competitivas, en sus etapas de formulación e implementación; y (3) promover el diálogo político y la gestión del conocimiento.

Nota. Fuente: Prada (2022)

Objetivo de la iniciativa

En el marco de la convocatoria “Políticas públicas para mejorar la competitividad del mecanismo A”, en febrero de 2019, el Comité Estratégico de SeCompetitivo aprobó la iniciativa “Generación de instrumentos para la articulación multisectorial y multinivel orientada a la competitividad e internacionalización de la mipyme”, presentada por MINCETUR y PRODUCE.

Esta iniciativa busca contribuir a aumentar la competitividad e internacionalización de las mipymes exportadoras y con potencial exportador, a través de una provisión más eficiente de servicios empresariales, mediante la creación y puesta en marcha del instrumento denominado Ruta Productiva Exportadora (RPE). El objetivo inmediato es “incrementar la utilización de servicios públicos de desarrollo empresarial articulados, por parte de las mipymes exportadoras y con potencial de internacionalización”, y en línea con la medida de política 7.1 (“Plataforma de servicios para el desarrollo de la oferta exportable e internacionalización de las empresas”), incluida en el plan de productividad y competitividad elaborado en 2019¹.

¹ El Plan Nacional de Competitividad y Productividad “es un conjunto consensuado de medidas de política transversales, las cuales se relacionan con los objetivos prioritarios de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP). Las medidas forman parte fundamental de la implementación de la PNCP, y han sido diseñadas considerando los recursos disponibles por las entidades públicas, en los tres niveles de Gobierno. Así, las medidas representan las acciones del Gobierno para la mejora de la competitividad, mediante la interacción del sector público y privado, gremios, la academia y la sociedad civil” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019).





Además de las entidades proponentes previamente mencionadas, se ha contado con los siguientes socios y aliados:

Tabla 5. Socios y aliados de la propuesta

Socios	<ul style="list-style-type: none">→ Ministerio de Agricultura y Riego - MIDAGRI→ Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ→ Sierra y Selva Exportadora - SSE→ Instituto Tecnológico de la Producción - ITP
Aliados	<ul style="list-style-type: none">→ Programa de Alianzas para Países (PCP) de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI→ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA

Nota. Fuente: MINCETUR

Problemática y enfoque de intervención

El programa aborda diversos desafíos en torno a la oferta y demanda por servicios empresariales que las mipymes requieren para incrementar su competitividad.

Desde la demanda de servicios, las mipymes mantienen importantes desafíos relacionados con la falta de conocimientos y articulación a los mercados, lo que limita el incremento en sus ventas y la capacidad de producción en forma planificada. A eso se suma la debilidad en la capacidad de gestión interna (organización, contabilidad y finanzas, colaboradores) y una permanente búsqueda de acceso a financiamiento.

Por el lado de la oferta de servicios, se evidencia una duplicidad y oferta saturada de acciones en el sector público desde diversas instituciones e incluso en el mismo sector, lo que limita la optimización de recursos dentro del Estado, al realizar un doble esfuerzo para un determinado servicio. Durante la identificación de oferta y demanda de servicios se



Las mipymes
mantienen
importantes

desafíos

relacionados
con la falta de
conocimientos y
articulación a los
mercados

hizo evidente esta situación, al encontrarse entidades que brindaban servicios con nombres similares, pero con fines distintos o enfocados a diferentes cadenas. Las acciones de la RPE estuvieron orientadas a organizar los servicios, de una manera más clara y acorde con la realidad.

Por otro lado, las instituciones brindan servicios sin, necesariamente, focalizar o identificar un grupo de mipymes con un real potencial exportador para integrar servicios y promover una sinergia que permita potenciar los resultados.

Esta iniciativa se ha implementado en las cadenas de exportación de café en Junín, cacao en San Martín y banano en Piura. Se han incorporado dentro de la RPE a las mipymes articuladas (o con potencial para hacerlo) a la agroexportación.

Figura 1. Ubicación de las cadenas



Nota. Presentación RPE. 2022. Lámina 4



4.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En este capítulo haremos un recuento de las actividades desarrolladas durante la implementación del piloto de la RPE. Para una mayor claridad, se incluyen las acciones de preimplementación o antecedentes.

Antecedentes: periodo de preimplementación

El periodo de preimplementación abarca los años 2020 y 2021. Se inicia con: (1) el diseño del portafolio de servicios: identificación de oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial y el diagnóstico de las cadenas identificadas, (2) la conceptualización general de los proyectos piloto: desarrollo de plataforma digital, diseño de modelo de gobernanza y todos los procedimientos de gestión.

Diseño del portafolio de servicios

Identificación de oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial

El planteamiento de la RPE requería caracterizar las cadenas de mayor relevancia en dos regiones priorizadas de manera inicial, Piura y Junín, determinar la demanda de servicios de desarrollo empresarial, y relacionarlos con la oferta de los servicios brindados por las entidades públicas vinculadas al estudio: MIDAGRI, PRODUCE y MINCETUR-PROMPERÚ.

Bajo una metodología que integró fuentes primarias y secundarias, se identificaron 25 tipos de servicios de desarrollo empresarial (Mesías, 2020) ofrecidos por las entidades mencionadas, divididos en tres grupos:



Se identificaron

25

tipos de servicios de desarrollo empresarial



servicios de desarrollo productivo, servicios de gestión empresarial y servicios de comercio exterior. En la tabla 6 se detalla cada uno.

Tabla 6. Tipología de servicios de desarrollo empresarial

Servicios de desarrollo productivo	Se enfocan en la mejora de la productividad de la empresa a través de innovación, desarrollo técnico productivo, mejora de la calidad de los bienes y servicios ofertados, mejora de procesos, cumplimiento de estándares internacionales, entre otros.
Servicios de gestión empresarial	Se enfocan en mejorar los componentes relacionados con el manejo de la empresa, como los aspectos financieros, el marketing, la organización del capital humano, los pasos para la formalización, los accesos a servicios financieros adecuados, la asociatividad, entre otros.
Servicios de comercio exterior	Se enfocan en las actividades que van desde herramientas de e-commerce, hasta los procesos logísticos y aduaneros, pasando por los procesos administrativos y legales para concretar la compra y venta de productos, generación de capacidades para la gestión del comercio exterior, entre otros.

Nota. Fuente: Mesías (2020)

La oferta de servicios se cruzó con la información de la demanda, obtenida con informantes clave del sector agroindustrial, y logró una propuesta de servicios acorde con las necesidades encontradas en las ocho cadenas priorizadas: mango, limón, café y banano en Piura, y jengibre, cacao, maca y piña en Junín.

Este estudio ayudó a tener una visión más clara de la situación de las cadenas en estudio y aterrizar la propuesta de portafolio en tres cadenas: banano en Piura, cacao en San Martín y café en Junín. Además, permitió contar con una primera aproximación a propuesta de portafolio de servicios e identificar a los principales prestadores de servicios en cada región, como Sierra y Selva Exportadora (SSE), Instituto Nacional



Servicios de desarrollo empresarial:



Servicios de desarrollo productivo



Servicios de gestión empresarial



Servicios de comercio exterior

de Investigación Agraria (INIA), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), entre otros.

Diagnóstico de las cadenas identificadas

Con la finalidad de tener mayor claridad sobre las cadenas priorizadas y sus principales necesidades, se realizó un diagnóstico, principalmente con información secundaria publicada en reportes de fuentes públicas, y se organizaron reuniones con los principales actores de las cadenas. Este diagnóstico presenta información de contexto, producción, precios, mercados de destino, el mapeo de las principales actividades y eslabones, y el análisis de los principales cuellos de botella (Castro, 2021).

También se propuso un instrumento de diagnóstico de capacidades empresariales, Test Productivo Exportador (TPE) para las empresas y organizaciones que participen en la RPE, como herramienta de autodiagnóstico que sirve para conocer cómo las empresas se desenvuelven en la gestión empresarial, de mercado, productiva, financiera, recursos humanos, comercio exterior, etc. Si bien esta primera versión del TPE se fue mejorando durante la ejecución del piloto, contenía preguntas cuyo objetivo era conocer el nivel de la empresa en la cadena productiva exportadora, los servicios que necesita y los que ya viene recibiendo. Se desarrolló tomando como base el Test Exportador propuesto por PROMPERÚ².

El objetivo principal del TPE es determinar el nivel de servicio de RPE necesario, además de conocer las habilidades y potencialidades, y los puntos débiles que pueden ser mejorados de la empresa.

Conceptualización general y diseño de los proyectos piloto

Mediante talleres y entrevistas con las entidades del sector público identificadas a nivel técnico y consultivo,³ se desarrolló de manera participativa la conceptualización general de los pilotos de provisión

² El Test Exportador es una herramienta desarrollada por la Ruta Exportadora y tiene por objetivo "fortalecer la capacidad exportadora de las empresas potenciales exportadoras y empresas exportadoras, dotándolas de capacidades de gestión empresarial, herramientas y elementos de diferenciación; para su incursión, desarrollo y consolidación en su proceso de internacionalización" (PROMPERÚ, presentación Ruta Exportadora. Lámina 2).

³ A nivel técnico: MINCETUR, MIDAGRI, PRODUCE, PROMPERÚ, SECO, SSE, TU EMPRESA. Comité consultivo: CNFC, HELVETAS, IICA, ITP, MINCETUR, PRODUCE, PROMPERÚ, SECO, SECOMPETITIVO, SSE, TU EMPRESA.

articulada de servicios públicos de desarrollo empresarial exportador, el modelo de gobernanza, así como el diseño de los procedimientos de gestión y provisión de servicios para su puesta en marcha.

Figura 3. Modelo de gobernanza



Nota. Fuente: Presentación RPE, 2022. Lámina 2

A nivel operativo, MINCETUR funciona como la entidad coordinadora de la RPE. Además, se contaría con un equipo facilitador liderado por funcionarios de MINCETUR y PRODUCE, como entidades proponentes (Castro, 2020). El siguiente nivel operativo lo integran el conjunto de instituciones del Estado que cumplen un rol ejecutor de atención y prestación de servicios a los empresarios y organizaciones. Se incluye también el grupo técnico para el soporte estratégico y financiamiento de servicios empresariales en el marco de la RPE. El Comité Consultivo es el responsable de direccionar las líneas estratégicas de la RPE y asegurar la vinculación de estas con los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Competitividad y Productividad y de las instituciones involucradas. De igual manera, comprometer a las entidades prestadoras de servicio.

En cuanto al diseño de los procedimientos para la operatividad de los pilotos, se determinó cinco procedimientos básicos de la RPE, los cuales fueron discutidos y validados con representantes de las distintas entidades participantes de la RPE. Estos cinco procedimientos básicos son los siguientes:

- 1. Evaluación de cumplimiento de los requisitos mínimos de acceso
- 2. Diagnóstico inicial para empresas
- 3. Programación de servicios
- 4. Orientación, acompañamiento y derivación a servicios complementarios
- 5. Mecanismo de seguimiento y monitoreo de avances y resultados

Para cada una de ellos se describió el procedimiento y responsabilidades (Castro, 2020). Más adelante, durante el desarrollo del documento, se ahondará en el detalle. Durante esta etapa se logró un listado de compromisos por parte de las entidades participantes con respecto a su participación antes y durante la implementación de las etapas de los pilotos de la RPE.

Se rescata en todo momento el carácter participativo del diseño de los procesos, la participación de las entidades con aportes y propuestas de mejora, y los consensos alcanzados.

Implementación de los pilotos de validación de la RPE

Terminadas las etapas preparatorias de identificación de actores, perfil de beneficiarios, elaboración de procedimientos y requisitos de admisión, se inició la etapa de implementación de los pilotos. Esta empieza con la primera convocatoria de la RPE, en mayo de 2021 y se extendió hasta fines de 2022. En este periodo se realizaron un total de tres convocatorias, dirigidas a organizaciones como cooperativas, asociaciones y empresas privadas.

Comprende las etapas o fases detalladas en la figura 4.

Figura 4. Fases de los proyectos piloto



Nota. Fuente: Presentación RPE, 2022

A continuación, describiremos cada fase, las actividades desarrolladas y los principales resultados.

Fase 1. Difusión y convocatoria de la RPE

Se estableció que el mecanismo de participación fuera a través de convocatorias, con fechas y plazos definidos, en lugar de una ventanilla abierta, para evitar dilatar el proceso de inicio de las actividades.

La difusión se hizo mediante mailing de acuerdo con la base de datos de las organizaciones obtenida en la etapa anterior. También mediante publicaciones en las redes y páginas oficiales de las entidades socias y proponentes.

Estos son algunos ejemplos de publicaciones en Facebook del MINCETUR, el Programa SeCompetitivo y del CITEpesquero Piura, que dirigen a los interesados a un enlace de inscripción.

Figura 5. Publicaciones de promoción de la RPE



Fuente: MINCETUR (2021)



Fuente: CITEpesquero Piura (2021)

Fuente: Programa SeCompetitivo (2021)

Se lanzaron tres convocatorias:

- Mayo-junio de 2021
- Julio-agosto de 2021
- Febrero-abril de 2022

El alcance de las convocatorias se reforzó con el impulso de las entidades participantes, sobre todo de las sedes regionales, quienes compartieron sus bases de datos y apoyaron en la difusión. Fue decisivo el compromiso cercano de las entidades, mediante llamadas y correos personales dirigidos a posibles postulantes. Esta cercanía fue muy importante, pues la base de datos con la que se contaba no se encontraba del todo actualizada.

La primera convocatoria fue la de mayor acogida (se cubrió el 56 % de la meta, 84 de 150 organizaciones). Para las siguientes convocatorias se probaron otras estrategias, como prorrogar el periodo de las convocatorias, con lo que finalmente pudo cumplirse con la meta.

Debe recordarse que la implementación de la RPE coincidió con la emergencia sanitaria por la COVID-19, lo cual limitó el contacto presencial con las organizaciones, considerando que no todas manejan medios digitales o responden a la comunicación vía correo electrónico.

Fase 2. Inscripción y evaluación de cumplimiento de requisitos mínimos de acceso

El procedimiento consistía, en primer lugar, en que las organizaciones interesadas se registren en el portal web de la RPE (<http://www.rpe.pe/>), donde se llenaba el formulario de inscripción para evaluar el cumplimiento de los requisitos mínimos de acceso, que se detallan en la tabla 7.



En la primera convocatoria se cubrió el

56 %

de la meta, 84 de 150 organizaciones

Tabla 7. Requisitos de admisión para las organizaciones interesadas

Convocatoria	Primera y segunda	Tercera
Requisitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertenecer a alguna de las regiones y de las cadenas productivas priorizadas por la RPE: Piura (banano), San Martín (cacao) y Junín (café). 2. Ser persona natural con negocio o jurídica con RUC activo. 3. Actividad empresarial mínima de un año. 4. No tener deudas o haber sido sancionado por las entidades públicas proveedoras de servicio. 5. Ser una empresa exportadora o contar con oferta exportable. 6. De no ser exportadora, demostrar ventas superiores a S/ 150 000 para las tres cadenas productivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertenecer a alguna de las regiones y de las cadenas productivas priorizadas por la RPE: San Martín (cacao y café) y Junín (cacao y café). 2. Ser persona natural con negocio o jurídica con RUC activo. 3. Actividad empresarial mínima de un año. 4. No tener deudas o haber sido sancionado por las entidades públicas proveedoras de servicio. 5. Ser una empresa exportadora o contar con oferta exportable. 6. De no ser exportadora, demostrar ventas superiores a S/ 40 000 (cadena de cacao) o a S/ 80 000 (cadena de café) al menos en uno de los últimos tres años.

Nota. Fuente: Prada (2022)

Como puede verse en la tabla 7, los requisitos de admisión se fueron ajustando con base en la experiencia desde la tercera convocatoria, para hacer los perfiles más cercanos a los niveles de venta para las cadenas. Se ajustaron los montos mínimos de ventas para cacao (S/ 40 000) y café (S/ 80 000), al menos en uno de los últimos tres años. En la tercera convocatoria no se incluyó banano, ya que se contaba con un número importante de organizaciones admitidas en las dos primeras convocatorias. Otro cambio fue la inclusión de las cadenas de cacao de la región Junín y la de café de la región San Martín.

El equipo facilitador de MINCETUR es el encargado de recibir y evaluar el cumplimiento de los requisitos mínimos de admisión. De no ser necesario subsanar o completar alguna información, se le comunica a la empresa que es apta para continuar con la postulación.

Esta etapa presentó algunas demoras, por lo que se aplazó algunos días para facilitar a las organizaciones el envío de su postulación. Si bien los datos solicitados no eran complicados, se tuvo que ejercer cierta presión para que los completaran. Fue el caso de los productores de banano en Piura, quienes fueron llamados uno por uno por un representante de la DIRCETUR. Por otro lado, la necesidad de validar la información también dificultó esta etapa, pues debía verificarse que fuera fidedigna, lo que se mejoró al permitir que adjuntaran en la plataforma documentos que sustenten lo declarado (por ejemplo, los reportes de venta). Otro elemento de retraso era verificar que no tuvieran deudas con el Estado. En las siguientes convocatorias se eliminó este requisito por no encontrarse coincidencias con las entidades prestadoras de servicios.

Un aspecto que se planteó, pero no pudo concretarse, fue hacer visitas de supervisión a las organizaciones por parte de los socios regionales, para constatar lo declarado en la plataforma. No se implementó por el tema de la pandemia y por falta de recursos.

El 80 % de las organizaciones postulantes fueron aceptadas, lo que hace pensar que la convocatoria estuvo bien dirigida, los procedimientos fueron pertinentes y los requisitos estuvieron apropiados.

Puede concluirse que la evaluación se ha hecho de manera transparente y clara, a fin de tener a las empresas que cumplieran un papel adecuado dentro de la RPE.

Fase 3. Diagnóstico de organizaciones y empresas

Las empresas u organizaciones admitidas y notificadas reciben el TPE y deben proceder a completarlo y enviarlo para su análisis. El TPE permite al equipo facilitador hacer un diagnóstico de las empresas a través de una serie de preguntas. Estas se encuentran agrupadas en cuatro categorías: "Aspectos generales", "Servicios de desarrollo productivo", "Servicios de desarrollo de gestión empresarial" y "Servicios de comercio exterior". Con las respuestas, el TPE arroja un diagnóstico sobre el perfil de la organización y de sus posibles necesidades en materia de servicios de desarrollo empresarial para mejorar su competitividad y oportunidades de internacionalización. La figura 6 muestra un ejemplo sacado del TPE de la cadena de cacao, con algunas preguntas de cada categoría y las opciones de respuesta.



La convocatoria
estuvo bien dirigida,
ya que el
80 %
de las
organizaciones
postulantes fueron
aceptadas

Figura 6. Modelo del formato del Test Productivo Exportador (TPE)

TEST PRODUCTIVO EXPORTADOR				
CADENA DEL CACAO				
Aspectos Generales				
1	¿Qué tipo de organización es a la que usted representa?	A) Empresa	<input checked="" type="checkbox"/> B) Cooperativa	C) Asociación de productores
2	¿Cuántas personas conforman su organización?	A) Menos de 20	B) Entre 20 y 50	<input checked="" type="checkbox"/> C) Más de 100
3	¿Las funciones y/o cargos en su organización se encuentran debidamente delimitadas?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí, contamos con un organigrama y manual de organización y funciones	B) Sí, tenemos definidas las funciones pero estas no están	C) No
Servicios de Desarrollo Productivo				
12	¿Cuenta con personal calificado para cumplir con las normas de calidad durante las distintas etapas del proceso cultivo?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí	B) No	
13	¿Cuenta con un comité/equipo técnico enfocado en cumplir con los estándares de calidad en el proceso productivo?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí	B) No	
14	¿Conoce y hace uso de insumos certificados (hijuelos, plantines de meristemas, microcorros, semillas, etc.)?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí, conozco y uso	B) Conozco, pero no uso	C) No
Servicios de Desarrollo de Gestión Empresarial				
59	¿Su empresa u organización comunica la misión, visión y objetivos a todos los niveles de la organización?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí/Siempre	B) Algunas/A veces	C) No/Nunca
60	¿Cuentan con el Plan de Manejo/Mejora de la organización?	A) Sí, este plan ha sido desarrollado por la institución		<input checked="" type="checkbox"/> B) No, pero está en elaboración C) No
61	¿Su empresa u organización cuenta con una estructura de costos detallada?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí	B) No	
Servicios de Comercio Exterior				
93	¿En los últimos 4 años su empresa ha logrado exportaciones por montos de 10 000 dólares o más?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí	B) No	
94	¿Los directivos de su empresa u organización tienen como objetivo internacionalizar su producto o servicio?	<input checked="" type="checkbox"/> A) Sí	B) No	
95	¿Con cuántos países está comerciando?	A) Con 4 o más	<input checked="" type="checkbox"/> B) Entre 1 a 3	C) Ninguno

Nota. Fuente: elaboración propia basada en el TPE MINCETUR, 2021

El TPE estuvo compuesto por 117 preguntas: 11 de “Aspectos generales”, 47 de “Servicios de desarrollo productivo”, 34 de “Servicios de desarrollo de gestión empresarial” y 25 de “Servicios de comercio exterior”. A partir de la segunda convocatoria se hizo ajustes al contenido del TPE. Se actualizó de acuerdo con las necesidades de información de nuevos servicios surgidos. Por ejemplo, se añadieron preguntas relacionadas con temas de género, otros tipos de certificaciones (además de la orgánica), de manera que el TPE brindara elementos más objetivos para filtrar los servicios apropiados y direccionarlos mejor. Se añadió también la opción de adjuntar documentos que validen la información, como certificaciones, y así evitar engorrosos procedimientos de verificación.

De esta manera, se cuenta con un TPE validado, ajustado a 117 preguntas y el diagnóstico de 150 organizaciones que completaron el TPE satisfactoriamente. Si bien las organizaciones indican que no es un test difícil de llenar, esta fase tomó aproximadamente dos meses, y contó con el apoyo y acompañamiento de actores regionales para ser completado.

La tabla 8 presenta el número de organizaciones admitidas en el piloto y su perfil según el tipo de negocio y el destino de su producción.

Tabla 8. Perfil de las organizaciones admitidas

Cadena	Número de organizaciones	Tipo de negocio (%)			Experiencia exportadora (%)	
		Asociación	Cooperativa	Empresa	Exportadoras	Potencial exportador
Banano	42	26,2	52,4	21,4	59,5	40,5
Café	61	29,5	49,2	21,3	49,2	50,8
Cacao	47	14,9	44,7	40,4	38,3	61,3
Total, en números	150	36	73	41	73	77

Nota. Fuente: adaptado de MINCETUR. Presentación RPE, 2022

Fase 4. Programación de servicios

En función del diagnóstico obtenido en el TPE y al portafolio de servicios ofertados para las cadenas a intervenir, el equipo facilitador realizó una propuesta del programa de prestación de servicios. Las organizaciones reciben esta oferta de servicios identificados para cada una, y mediante una carta de compromiso indican en cuáles se comprometen a participar.

Con la información del número de organizaciones comprometidas a determinado servicio, el gestor sistematiza la información y comunica a las entidades responsables los servicios que les corresponden para ser programados. De esta manera, las entidades definen el mes de ejecución y, a continuación, se define la fecha y el horario exactos.

Para las tres convocatorias desarrolladas, se programaron 109 servicios.

Figura 7. Modelo de carta de compromiso

RPE Ruta Productiva Exportadora

Satipo, julio del 2022

COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA RUTA PRODUCTIVA EXPORTADORA - CADENA DEL CAFÉ – TERCERA CONVOCATORIA

Por medio del presente, yo [REDACTED] identificado con DNI N° [REDACTED] en representación de [REDACTED] con número de RUC [REDACTED] confirmo la participación de nuestra organización en los servicios señalados a continuación:

N°	Servicio	Aspecto	Proveedor	Max de inicio	Max de fin	Aceptación de participación Indicar "SI" o "No"
1	Taller de sensibilización sobre Reporte de sostenibilidad	Desarrollo Productivo	PROMPERÚ	Jul-22	Jul-22	SI
2	Capacitación y asistencia técnica para conocimiento y acceso a certificaciones internacionales	Desarrollo productivo	PROMPERÚ	Jun-22	Jun-22	SI
3	Taller sobre la importancia de herramientas de promoción digital y la imagen corporativa	Desarrollo de Gestión Empresarial	PRODUCE	Ago-22	Ago-22	SI
4	Capacitación sobre Herramientas Digitales de Facilitación del Comercio Exterior	Comercio Exterior	MINCETUR	Ago-22	Ago-22	SI
5	Capacitación y asistencia técnica sobre herramientas de inteligencia comercial	Comercio Exterior	MINCETUR	Sep-22	Sep-22	SI
6	Talleres de logística de exportación y distribución fuera internacional.	Comercio Exterior	PROMPERÚ	Ago-22	Ago-22	SI
7	Difusión de información sobre causas del rechazo por país destino	Comercio Exterior	PROMPERÚ	Jun-22	Jun-22	SI

Asimismo, confirmo que he leído y cumpliré con las condiciones mínimas de participación.

Nombre y apellidos: [REDACTED]
 Documento de identidad: [REDACTED]
 Cargo: [REDACTED]
 Razón Social: [REDACTED]

Tabla 9. Servicios programados por entidad

Entidad	Número de servicios
DEVIDA	6
INIA	10
ITP	8
MINCETUR	23
PRODUCE	16
PROMPERÚ	39
SSE	7
TOTAL	109

Nota. Fuente: MINCETUR (2022). Cronograma servicios RPE



En cuanto a los tipos de servicio, se agruparon tal como indica la tabla 10.

Tabla 10. Tipo de servicio

Tipo de servicio	Número
Desarrollo productivo	59
Desarrollo de gestión empresarial	21
Comercio exterior	29
TOTAL	109

Se considera un servicio a un evento de capacitación o asistencia técnica, sea de una o más sesiones. Esta programación, a cargo del equipo facilitador, evita que los eventos se crucen y facilita a las entidades la programación de sus actividades. Si bien la plataforma para el registro requiere que toda la información se ingrese de manera manual, la programación ha sido adecuada y transparente. Sin embargo, una plataforma más automatizada podría permitir una mayor eficiencia en los tiempos, tanto para el ingreso de la información como para la difusión de las convocatorias, para la siguiente fase de ejecución. Por otro lado, un aspecto a mejorar es contar con las fechas y horas exactas de los servicios con mayor antelación (generalmente, las entidades confirman el horario del evento el mes anterior), y también evitar los cambios de fechas, que pueden provocar descoordinaciones con el equipo facilitador y confundir a las organizaciones beneficiarias.

Fase 5. Ejecución de servicios

Esta fase se refiere a la prestación del servicio propiamente dicho por parte de las entidades a las empresas u organizaciones. Cada entidad se responsabiliza de elaborar el flyer con la información del servicio y de enviarlo a los participantes. Se considera el servicio como un evento de capacitación (puede ser una sesión o un programa con varias sesiones, que se contabiliza como un servicio).

El equipo facilitador se responsabiliza del seguimiento a la convocatoria para asegurar la presencia de los participantes. Luego de desarrollado el servicio, que pudo ser virtual o presencial, el equipo facilitador se

encarga de solicitar que las entidades prestadoras reporten en el sistema de seguimiento y monitoreo la información de la ejecución de estos servicios, con lo que se verifica el avance que tienen las organizaciones de los servicios comprometidos.

En la tabla 11 se presenta el porcentaje de avance en la ejecución de servicios a octubre de 2022. El resto de servicios se encuentra en ejecución o están programados hasta la finalización del piloto, en 2023.

Tabla 11. Ejecución de servicios

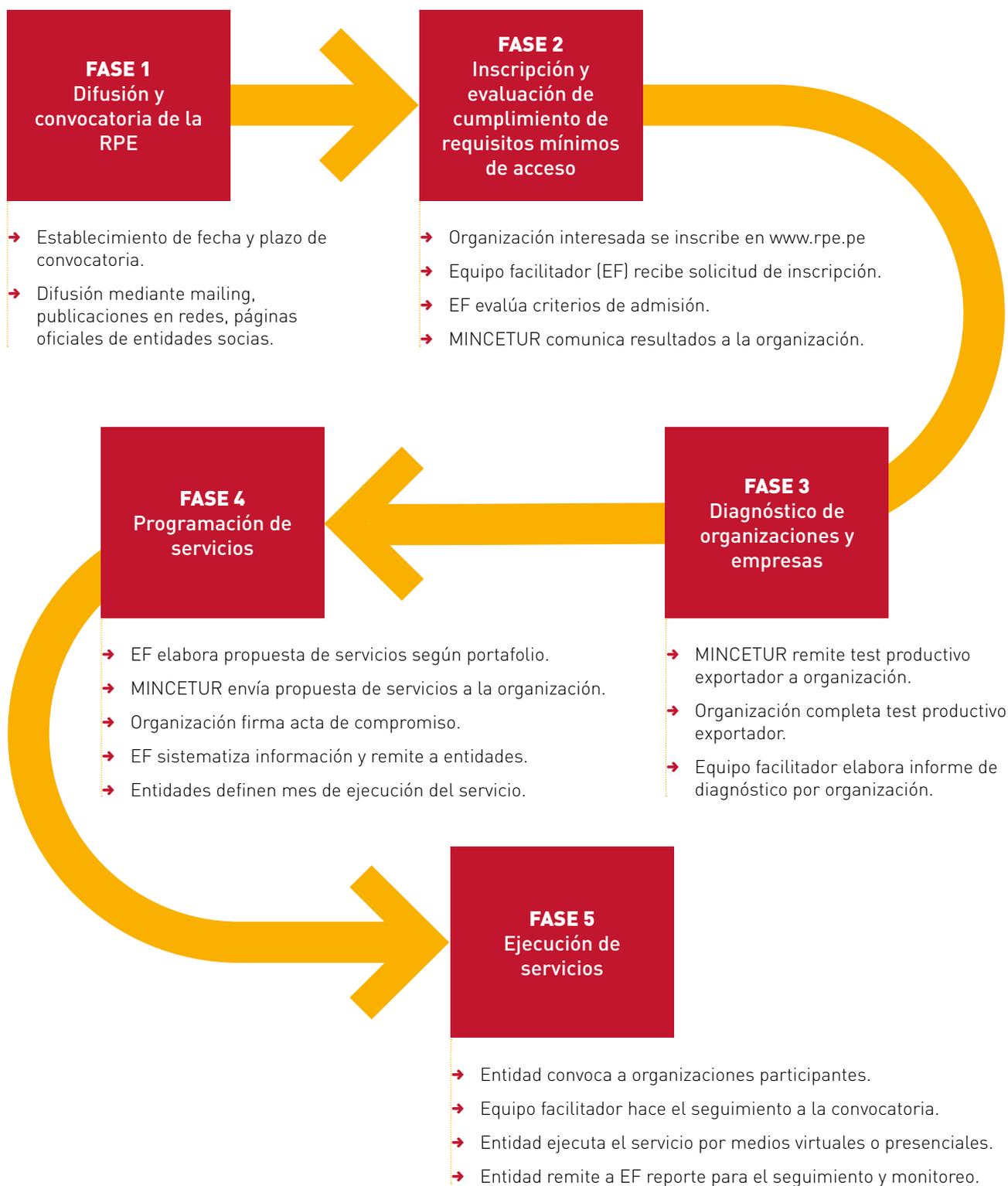
Cadena	Servicios programados	% de avance	Entidades a cargo de los servicios
Banano	39	80 %	PROMPERÚ, ITP, INIA, PRODUCE, MINCETUR
Café	56	81 %	PROMPERÚ, ITP, INIA, PRODUCE, MINCETUR, DEVIDA, SSE
Cacao	56	86 %	

Nota. Fuente: MINCETUR. Presentación RPE. 2022

Como puede verse, se tiene un importante porcentaje de avance en las tres cadenas, con perspectivas positivas de cumplir con el 100 % de los servicios. Más allá de que el piloto haya cumplido con sus metas en cuanto al número de organizaciones y número de servicios ejecutados, el piloto ha cumplido con su objetivo de validar en el campo la situación de la intervención conjunta y las falencias que podrían presentarse, de manera que se corrijan en el camino y permitan plantear una propuesta de RPE, articulada, con un portafolio mucho más cercano a la realidad. El piloto ha sido una experiencia que nos ha ayudado a representar la situación factible de realizar, con miras a escalar en el futuro, afinando los instrumentos de política que le den sostenibilidad institucional a la RPE, como temas de gobernanza, mecanismos de financiamiento y una posible estrategia de escalamiento de la RPE.

Esto ha sido posible gracias al espíritu de consenso y las propuestas de mejora por parte de todas las entidades, gracias a la apertura y el compromiso del equipo facilitador y a los constantes espacios de diálogo y discusión con el propósito de la mejora continua del piloto.

Figura 8. Fases y actividades de la implementación



Algunos resultados de este proceso están representados en las siguientes historias.

Figura 9. Ejemplos de historias de resultados del proceso



FASCINO LA BOUTIQUE DEL CHOCOLATE

CONTACTO

SITIO WEB:
<https://www.fascinoperu.com/home>



Fascino es la marca de chocolate de una empresa familiar dedicada a la fabricación de tabletas, bombones, chocotejas que tiene como principales insumos el cacao de la región San Martín.

Roberto y Tatiana Sangama iniciaron su propia ruta en el 2011 en el distrito de Morales, alentados por el Programa de Desarrollo Alternativo y persiguiendo el sueño de producir, desde San Martín, un chocolate que esté al nivel de las mejores chocolaterías. Partieron de una idea inspiradora: un delicioso e incomparable chocolate que a su vez pueda fusionarse con los frutos exóticos que tiene la selva peruana y competir con chocolates de nivel internacional, transmitiendo la identidad y diversidad que tiene la hermosa selva del Perú.

Actualmente se encuentran iniciando un proceso de exportación y en este momento el mayor valor de la RPE para ellos es, abrirles la mente, con herramientas y asesoramiento constante. En sus propias palabras: "Es bastante el apoyo porque es más nutrido. Anteriormente el apoyo no se sostenía en el tiempo. Esta vez va más allá de la feria, son conocimientos y planes de negocio que debemos aterrizarnos a nuestra realidad"

Conocimientos de un complejo mercado internacional donde la sostenibilidad y la calidad son valores primordiales que Fascino viene trabajando de lleno para lograr la certificación HACCP y otros requerimientos de exportación específicos. La familia Sangama está reorganizando sus procesos, mejorando el uso de los residuos, el uso del agua y la energía.

Como el nombre de la marca, la exportación es una nueva fascinación para la familia, donde Tatiana ha descubierto para su sorpresa y alegría, la importancia de la mujer en la industria, como un valor diferenciado en la exportación.

Fascino ha recibido los siguientes servicios mediante la RPE:





COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES ORGÁNICOS ASPROSOL

CONTACTO

SITIO WEB:

<https://www.casprosol.com/home>



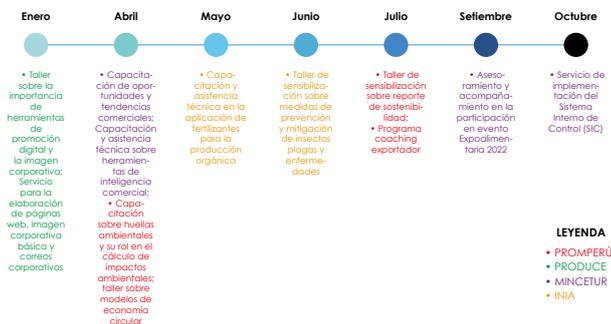
Asprosol es una cooperativa de Morropón - Piura dedicada desde hace ocho años a la exportación hacia Europa de banano orgánico certificado. Su camino ha tenido una historia previa como asociación de productores. Ante la necesidad de un grupo de personas de que su producto tuviera un precio justo y sea reconocido a nivel nacional, fueron poco a poco aprendiendo las herramientas necesarias para entregar productos de buena calidad y garantizar la satisfacción de sus clientes.

Es una cooperativa liderada por una directiva joven, pero con la suficiente experiencia para mantener dos mercados internacionales a pesar de los enormes desafíos de la producción de banano orgánico en los últimos años. En efecto, como manifiesta John Viera, gerente de Asprosol: "Ahora cuesta más y el precio es igual".

A pesar de los desafíos, Asprosol sigue convencida de la importancia de entregar un producto de calidad, alentando al productor a que siga fertilizando, optimizando el uso de agua y aplicando los insumos requeridos. Nuevamente John: "Consolidar la producción es compromiso de productores".

A través de RPE, han tenido la oportunidad única de participar en la última Feria Expoalimentaria, donde tomaron contacto con compradores de Brasil, Turquía, Japón, con los que están cultivando contactos e incluso ya están cerrando contratos, lo que abre nuevos caminos de exportación y renueva esperanzas para el futuro de Asprosol.

ASPROSOL ha recibido los siguientes servicios mediante la RPE:





ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SOSTENIBLES & SERVICIOS MÚLTIPLES DE CAFÉ Y CACAO - APROSEM CAFÉ & CACAO

CONTACTO

SITIO WEB:
<https://www.aprosemcafecacao.com/home>

Aprosem es una organización de pequeños productores de café, fundada en el 2016 en el distrito de Pangoa, en la región de Junín, con un objetivo centrado en mejorar la calidad de vida de los asociados. Entiende que la única manera de hacerlo es accediendo a mercados especiales de nivel internacional. Su crecimiento ha sido rápido y ha llegado a tener productores en otras regiones del país, como Cajamarca.

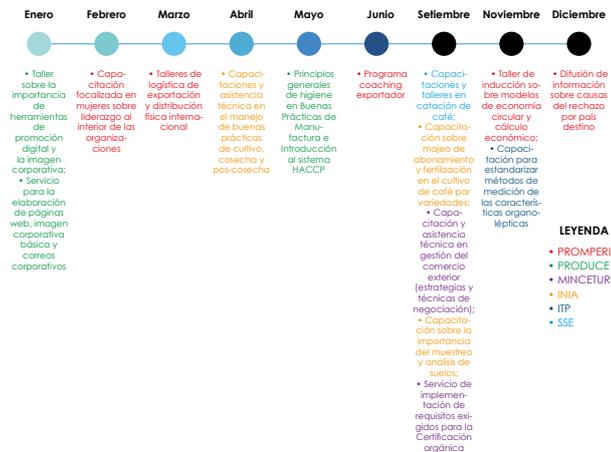
El rubro de Aprosem es la comercialización del grano de café. Su razón de ser es colocar el café de sus productores a los diferentes clientes que tienen en EE. UU y Europa, a los que exportan desde el año 2019.

Sin embargo, las condiciones de exportación se han complicado, como sintetiza Rolando Prusen, gerente de Aprosem: "Antes un contenedor podía costarnos 45 mil dólares FOB y ahora está en 150 mil dólares".

Con estos desafíos, la RPE ha sido una oportunidad para diseñar soluciones y alternativas de negocio, ir más allá de la comercialización en grano y obtener conocimiento de todas las fases y alternativas del negocio. Como añade Rolando: "Todos los temas son acertados y tienen que ver con nuestra vida empresarial".

Así, Aprosem cuenta ahora con mejores herramientas para exportar e identificar nuevos nichos, ha disminuido servicios específicos en la cadena que ahora puede realizar por sí misma y se proyecta a encontrar nuevos nichos y clientes en el futuro.

Aprosem ha recibido los siguientes servicios mediante la RPE:





5.

ANÁLISIS

En el capítulo anterior hemos descrito la experiencia, los principales logros y algunas dificultades surgidas durante la implementación de los pilotos. Nos ha servido para hacer un recuento ordenado de lo vivido, desde la voz de los participantes.

En este capítulo analizaremos la experiencia, las prácticas desarrolladas y los resultados obtenidos. Para ello, hemos definido criterios que le den un marco a nuestro análisis. Para nuestra sistematización hemos escogido los criterios de participación y sostenibilidad. Para fines del documento, nuestro análisis de la participación ahonda en cómo ha sido el involucramiento de cada uno de los actores comprometidos en el piloto, y los factores que están detrás de su mayor o menor grado de compromiso. El segundo criterio, la sostenibilidad, analiza qué acciones desarrolladas durante el piloto inciden en la permanencia de los resultados en el tiempo y por qué. Dentro de este criterio, definimos dos indicadores que permitan analizar con mayor detalle los hallazgos. En primer lugar, los esfuerzos para lograr una adecuada gobernanza de la propuesta y, en segundo lugar, cómo el piloto ha sentado las bases para su escalamiento con miras a incrementar su alcance al término de su ejecución.

Sobre la participación

Definimos la participación como el involucramiento y compromiso de los actores en las responsabilidades asumidas. Para este criterio, analizaremos los factores que han contribuido y limitado la participación de los actores del piloto: las organizaciones beneficiarias de la RPE, los socios-aliados y el equipo facilitador.

Participación de las organizaciones: empresas, cooperativas y asociaciones

“Para mí, [la RPE] fue algo nuevo y ha abarcado muchas cosas, porque hay ONG que solo capacitan y te repiten lo mismo, pero aquí cubrió más expectativas de las que pensabas y te dieron más marketing, cosas más tangibles, porque otras [instituciones] no tocan temas importantes... Podemos exportar todos”.

Walter Yovera Requena, presidente de ASPROSOL

Como hemos descrito anteriormente, las organizaciones interesadas en ser parte de la RPE firmaban una carta de compromiso con la programación mes a mes de los servicios propuestos por la RPE, de acuerdo con los resultados de su TPE. Las organizaciones decidían cuáles tomarían según su disponibilidad e intereses. Este compromiso partía de una decisión libre, asumida con entusiasmo y expectativa de mejorar su negocio y elevar sus ventas. Las mipymes son muy receptivas al apoyo del Estado y la RPE se presentaba como una alternativa integral para cubrir sus necesidades de capacitación y asistencia técnica.

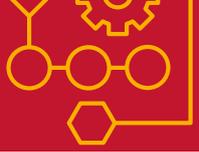
Las organizaciones entrevistadas muestran un claro entusiasmo por ser parte de esta propuesta, las ganas de desarrollar su negocio, sustentado sobre todo en el entendimiento de que los servicios ofrecidos contribuyen a mejorar su competitividad. Sin embargo, el cumplimiento del compromiso asumido, reflejado en la asistencia a los eventos programados por la RPE ha bordeado el 52 % en promedio (Prada, 2022).



La asistencia a los eventos programados ha bordeado el **52 %** en promedio

“Faltó más participación de nosotros, porque si bien hemos estado en algunos talleres, a veces no hemos terminado de escucharlos, nos íbamos porque teníamos que irnos a otro lado. Yo creo que también establecerían mejor los horarios. Por ejemplo, teníamos un curso de noche y bien, pero los cursos virtuales... El otro tema es que acá la señal no es tan buena”.

Darwin Atoche, gerente de la Cooperativa Agraria de Frutas Orgánicas Mallares Cydex



Una de las razones que explica la baja asistencia ha sido la saturación de servicios. Las organizaciones se comprometían a más servicios de los que podían atender o delegar entre sus socios, tomando finalmente los que consideraban más necesarios para su negocio. Las cartas de compromiso listan en promedio doce servicios por organización (en algunas pocas organizaciones este listado ha llegado a veinte), para ejecutar en lapsos de cuatro a cinco meses (para organizaciones que ingresan en la tercera convocatoria). A esto se debe añadir los otros servicios recibidos fuera de la RPE. Si bien el objetivo de la RPE es evitar la duplicidad, las entidades paralelamente ofrecen servicios a las organizaciones como parte de su planificación y que deben cumplir. Las organizaciones, al recibir muchos servicios al mismo tiempo, se pueden sentir presionadas y deben decidir cuál tema les interesa más.

Se debe considerar también que un servicio puede incluir más de una sesión, como es el caso de la presentación de la plataforma digital Market Place (dos sesiones), el taller en el uso de canales digitales e-commerce dirigido a las tres cadenas (cuatro sesiones), o control de calidad y características organolépticas de café (tres sesiones). Al ser un piloto que desarrollaba por primera vez servicios de diferentes entidades, no se tenía la claridad de la exigencia del tiempo o profundidad de cada tema, menos aún para el caso de los servicios que se iban a subcontratar. Esto nos lleva a reflexionar sobre la cantidad de horas de capacitación al mes que puede recibir una mipyme.

Otra de las causas para entender la baja asistencia es toda la logística alrededor de la programación que no se ha considerado. Nos referimos a la hora en que se dictan las sesiones, mayormente por la tarde, cuando las actividades de los socios y personal administrativo de las organizaciones aún no ha terminado. Son más convenientes los horarios después de las cinco de la tarde, ya que, si bien está fuera del horario de trabajo de las entidades del Estado, los involucrados han mostrado apertura a aceptarla, en beneficio de una mayor asistencia y mejores resultados.

Asimismo, no se ha considerado el calendario agrícola de los cultivos, el cual es más exigente durante el desarrollo de ciertas labores agrícolas. Por ejemplo, para el café en Junín, los meses de abril a mayo, o de junio a agosto (dependiendo de la altitud del cultivo), son los más exigentes debido a la cosecha. Podrían planificarse durante esos meses actividades más espaciadas o virtuales. Mediante una adecuada planificación con

las organizaciones sobre las fechas y los horarios de las actividades, se pueden organizar mejor sus labores y cumplir con las capacitaciones y la asistencia técnica.

Cuando se aproximan los eventos y se cuenta con pocas personas confirmadas, a veces se solicita a las entidades extender la invitación a organizaciones ajenas a la RPE, para aprovechar la presencia de los expositores (“algunas empresas hasta lo ven mal, pero es de emergencia para que el evento no se dé para tres o cuatro personas”). Esta estrategia no siempre funciona por el corto tiempo previo al evento y puede dar una imagen de desorden, fuera de los procedimientos estructurados de las entidades. Si bien no es una práctica generalizada, causa malestar tanto en los convocados a última hora como en los responsables del servicio y en los expositores.

Un tema interno, sobre todo en las cooperativas y asociaciones, es que quienes asumen el compromiso con la RPE, los gerentes, tienen múltiples funciones, trabajan en algunos casos sin estabilidad laboral y en ambientes politizadas. Esto ocasiona alta rotación en estos puestos y que los compromisos no se cumplan o se pierda la continuidad.

Otro aspecto para analizar y que puede haber influido en el mayor o menor compromiso es si se admitió en la RPE a las organizaciones con el perfil idóneo, en línea con los objetivos de la RPE. Si una organización no cumple con el perfil, no aprovechará los servicios de la RPE hasta que cubra sus necesidades en los primeros eslabones de la cadena. Más aun, dentro de las organizaciones admitidas, debemos preguntarnos si la segmentación realizada estuvo acorde con su potencial exportador y, en consecuencia, con la asignación de sus servicios. No todas las organizaciones están en el mismo nivel y esto determina que los temas les sean atractivos o prioritarios. Este aspecto es más notorio en la programación de MINCETUR y PROMPERÚ, cuyos servicios requieren estar en un nivel exportador o cercano a la exportación. Esto ocasionó falta de interés y deserción en las organizaciones. Es el caso del programa de Reporte de Sostenibilidad: de las veinte organizaciones participantes, seis no estuvieron en la capacidad de completar el proceso, pues se requiere ser exportador o tener experiencia cercana a la exportación para conocer las exigencias del consumidor y estar en la capacidad de aportar con información e implementar estas prácticas.

“Saber cómo negociar, los contratos internacionales son importantes, así como una producción de calidad. Esa información o esa experiencia no ha habido en las organizaciones [es decir] empresas que hayan experimentado el comercio internacional, y eso era lo que se necesitaba”.

Edal Luján, PROMPERÚ

En contraposición, hay organizaciones que están más avanzadas y reciben la misma atención que otras y sientan que “eso ya lo saben” o que es información muy genérica. De ahí la importancia de una adecuada segmentación o la elección de la metodología de capacitación más conveniente: charla, taller, etc. Esto nos remite a la fase de diagnóstico y a la relevancia de una mayor intervención de las entidades que conocen el potencial exportador de las organizaciones, como el gobierno regional y las oficinas regionales de las entidades prestadoras de servicios, para el sustento necesario de la selección de las organizaciones.

El contexto también influye en que las necesidades de las organizaciones sean diferentes. Las cadenas de banano, cacao y café están atravesando diferentes situaciones que ocasionan ser más receptivas a cierto tipo de servicios.

Para el caso del banano, la cadena se encuentra bastante sensible. Están pasando por problemas de sobre costo por transporte, empaque, problemas logísticos, y problemas de precio al elevarse la competencia en el mercado europeo y americano por la coyuntura internacional. A esto se suma que las organizaciones tienen muchos problemas fitosanitarios, de acceso a riego, y están más enfocados en resolver sus falencias productivas o colocar su producto en mercado local, es decir, subsistir. En ese sentido, darán mayor relevancia a capacitarse en temas que les procuren beneficios inmediatos y tangibles: la página web, el acceso a certificaciones, etc.

En contraste, las cadenas de café y cacao atraviesan por una buena racha de precios. Así, pueden concentrarse en servicios que los pueden rentabilizar como calidad, sostenibilidad, economía circular, porque están recibiendo buenos precios y pueden recibir aún más por calidad y otros atributos. Estos servicios, si bien ofrecen un beneficio inmediato menos



Las cadenas de banano, cacao y café están atravesando

diferentes

situaciones que ocasionan ser más receptivas a cierto tipo de servicios

tangible, están más orientados a organizaciones que han superado dificultades en el eslabón de producción.

“Al menos hablo de la cadena de banano en Piura. Este año ha sido demasiado desastroso. La mayor parte de organizaciones está en quiebra o en deuda y no se ha generado ganancia para los productores. Así está el panorama en la cadena de banano este año, muy crítico”.

Jhon Mendoza, gerente de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos Salitral

Asimismo, el compromiso que asuman las organizaciones dependerá de que la RPE atienda sus necesidades sentidas. Lo que quieren finalmente es vender y ganar más, y esto dependerá mucho del modelo de negocio. La propuesta de la RPE debe analizar a qué nichos de mercado se puede apuntar. Para eso se cuenta con los profesionales y toda la información a la mano, a fin de orientar a las empresas. Por ejemplo, se puede apostar por nichos de mercado europeos que compren café producido por mujeres; entonces ingresarían a la RPE cooperativas lideradas por mujeres. Lo mismo con el cacao: para pasar de la barra artesanal a bombones o un producto más gourmet, tiene sentido el tema de catadores o chefs que enseñen bombonería. En el caso del banano, lo que buscan son nuevos contactos comerciales, pero todavía existe un tema de calidad y volúmenes que se debe resolver.

“Sabían [en la RPE] que todavía no exportábamos, pero que teníamos esa necesidad de mejorar. Toda la familia lo ha hecho, porque la ruta nos ha motivado a tomar la iniciativa de hacer las cosas y mejorar. Todavía seguimos el tema de HACCP y ya vamos a tener el documento y enviarlo”.

Paola Dávila López, gerente general de Fascino la Boutique del Chocolate

A la pregunta de “¿continuarías participando en la RPE en una segunda etapa?”, todas las organizaciones respondieron de manera tajante que sí. Entre las razones, indican que han accedido a servicios a los cuales no hubieran podido sin apoyo de la RPE por su alto costo: asesoramiento personalizado para obtener certificación HACCP y, con ello, la posibilidad de ofertar sus productos a mercados más competitivos; pago de certificaciones como Comercio Justo o Global Gap; participación en la feria Expoalimentaria, con un costo que aporte una parte del stand; contar con el diseño de una página web dinámica y profesional, y con el dominio costado por un año, entre otras.

Pero también hay razones menos tangibles, como la posibilidad de acceder a información actualizada, tanto técnica como comercial, gracias a la relación con las entidades de la RPE. Tienen la facilidad de contactarse con los profesionales mediante el WhatsApp, correo electrónico, tienen acceso a instalaciones del INIA para conocer nuevas técnicas o el desarrollo de nuevas variedades de semillas, acceso a laboratorios de análisis con precios accesibles, que, hasta antes de participar en la RPE, desconocían de su existencia.

Las actividades presenciales de la RPE han sido también una oportunidad para coordinar, intercambiar inquietudes y ponerse de acuerdo con otras organizaciones del rubro, con miras a nuevos giros del negocio (por ejemplo, las harinas y deshidratados en el caso del banano) y reflexionar sobre las posibilidades de asociarse para lograr volúmenes de oferta mayores.

Finalmente, uno de los diferenciales que rescatan los participantes es la presencia cercana del equipo facilitador de la RPE: el acompañamiento, las visitas, las llamadas para insistir en pedidos de información u otros temas comprometidos. Resaltan también que, a diferencia de su relación con otras entidades que les han brindado apoyo, se les pregunte su opinión de manera constante a través del personal de la RPE o diferentes consultores que los han visitado.

Entidades prestadoras de servicios

Las entidades del Estado a cargo de brindar los servicios de capacitación y asistencia técnica son una pieza fundamental en la propuesta del piloto. Destacan en dos aspectos fundamentales: su capacidad técnica y su



Las organizaciones han podido acceder a servicios como:

Asesoramiento personalizado para obtener certificación HACCP

Asistencia técnica para la obtención de certificaciones como Comercio Justo o Global Gap

Participación en la feria Expoalimentaria

Contar con el diseño de una página web dinámica y profesional

capacidad para el trabajo articulado. Su compromiso con las actividades de la RPE es fundamental para el éxito de la propuesta.

En cuanto a su capacidad técnica, todas las entidades son actores vigentes en el sector productivo y de comercio exterior, y brindan habitualmente servicios dentro de sus competencias.

Ser parte de la RPE les permite asegurar la llegada a más organizaciones de las que usualmente atienden, y de esta manera cubrir e incluso sobrepasar sus metas institucionales. Este es un aspecto que las motiva, además de la natural respuesta al llamado de una iniciativa del aparato estatal, al cual ellas también pertenecen.

Todas las entidades entrevistadas coinciden en la necesidad del trabajo articulado y tienen interiorizadas sus ventajas para la optimización de recursos dentro del Estado, evitar la saturación de servicios y la duplicidad de esfuerzos. En ese sentido, tienen interés y hasta “curiosidad” en apostar por una forma diferente de trabajar.



“En mis metas está cubrir ciertas brechas... Es parte de mi evaluación, ya que debo cumplir metas. Si no lo hago, estaría en rojo. Por ejemplo, aquí tengo mis metas, es por lo que me miden y lo que hago [con la RPE] es un plus. Tengo un rango para incrementar actividades”.

William Rivera, director del CITEpesquero Piura

Para el caso particular de las entidades centradas en servicios de comercio exterior, pertenecer a la RPE le otorga un valor agregado a su trabajo. Es la situación de PROMPERÚ, que puede complementar, sobre todo, la formación en la parte productiva, tema del que adolecen fuertemente las organizaciones y que, en el pasado, han tenido que asumir. Con la RPE, pueden laborar con las instituciones que trabajan procesos productivos y complementan sus objetivos, lo que da soporte a la internacionalización de las organizaciones. Por otro lado, existe la duda sobre el aporte de entidades como DEVIDA, que, si bien trabajan con productores de café y cacao, tienen como principal objetivo erradicar la hoja de coca. Los productores aceptan este apoyo, no siempre con el objetivo mayor que busca la RPE.

Cabe resaltar que en todo momento se ha promovido por parte del equipo facilitador la comunicación entre todos los socios del proyecto. Esto se hace evidente con su participación en las consultorías y los estudios para mejorar el trabajo de la RPE. Se ha buscado siempre su opinión, en un ambiente de respeto. Con esto se intenta fortalecer el trabajo interno y darle legitimidad a la propuesta.

Un aspecto que ha jugado en contra de este ambiente favorable es, como se ha mencionado líneas arriba, la baja receptividad de las organizaciones a los servicios comprometidos. Esto desanima a los profesionales de las entidades, quienes consideran que se desperdicia su tiempo y esfuerzo en preparar los temas. Si no encuentran respuesta en los receptores, se puede percibir como una falta de reconocimiento hacia su trabajo. Con mayor razón si esta programación asumida no fue desde un inicio parte de su plan operativo anual (POA). Los funcionarios pueden percibir los servicios como una recarga laboral. La inclusión de las actividades de la RPE en los POA incide de manera directa en el manejo presupuestal. Es el caso de INIA Pichanaki, en que el escaso presupuesto ha ocasionado que los servicios presenciales para organizaciones de café se posterguen o se programen de manera virtual, por no poder cubrir gastos para el traslado de profesionales.

Hay otro aspecto que debe tomarse en consideración, sobre todo tratándose de la implementación de una propuesta de trabajo interinstitucional. Se cuenta con un equipo facilitador y un gestor de la RPE que se encargan de la difícil tarea de consolidar los servicios de todas las entidades y hacer el seguimiento y monitoreo. Este manejo de la información puede ir en contra de la interacción entre las entidades socias, que atribuyen a esta forma de trabajo la falta de apropiación hacia la RPE. Si bien la figura del gestor es reconocida, por la labor de ordenamiento y tratamiento de la información, algunos socios se sienten ajenos a este manejo e indican que no se les comparte, por ejemplo, otros servicios que sus beneficiarios reciben, el avance en la programación, la asistencia y algunos indicadores referidos al trabajo de las otras entidades.

Esta percepción puede estar asociada a la falta de un mecanismo o plataforma de la RPE que permita compartir la información de manera más amigable. Esta molestia se proyecta también en las sedes regionales, que consideran que su rol ha sido principalmente de coordinación, pero no han tenido un papel más activo. Por ejemplo, en acciones relacionadas



Se ha promovido la
**comuni-
cación**
entre todos los socios
del proyecto

con el diagnóstico de las organizaciones, cuya intervención pudo haber sido clave al conocer el potencial exportador de las organizaciones y para decidir su inclusión en la RPE (GORE, DIRCETUR, oficinas de PROMPERÚ). Tampoco se les ha consultado sobre los servicios idóneos para las organizaciones, considerando que, en los temas productivos, las DIRCETUR o las estaciones de investigación como el INIA son las que conocen la realidad y las necesidades de los productores. Sobre las convocatorias, podrían ser mucho más articuladas con las entidades que se encuentran en las mismas zonas y tienen más cercanía con las organizaciones. De igual manera, indican no estar al tanto del avance en la implementación de los servicios.

Otro nivel de coordinación que falta afinar es el que se realiza dentro de cada entidad. A pesar de que, con el apoyo del gestor, se coordina a nivel de grupo técnico y grupos técnicos regionales, tanto para la organización de actividades como para su rendición de cuentas, mediante reuniones con las entidades proveedoras de servicio de la RPE y sus oficinas regionales, se percibe que esta información no “baja” a los niveles más operativos, es decir, a los que intervienen directamente en la RPE prestando el servicio y que son los más interesados en estar al tanto de las programaciones, reprogramaciones o avances.

Estos temas, relacionados con la coordinación inter e intrainstitucional, pueden estar jugando en contra de la apropiación y el compromiso de los socios, a pesar del esfuerzo del equipo de gestión.

Equipo facilitador de la RPE

“Con la RPE hay mucha puntualidad. Como es online, las capacitaciones empiezan a la hora. Eso es positivo, pero ya sabes que empieza estés o no estés. Es importante el profesionalismo. Hay gente joven que quiere aprender. A los chicos de MINCETUR me los he cruzado. Con Dayer siempre conversamos, con Pilar, con Juan Carlos...”

Rolando Prusen, presidente de Aproxem Café & Cacao

Sobre el equipo facilitador del piloto de la RPE, se debe explicar primero que está integrado por representantes de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR, representantes de la



Dirección de Desarrollo Productivo de PRODUCE y el gestor, consultor cuya labor consiste en apoyar la gestión de los proyectos piloto.

Este equipo es el responsable de la definición del alcance, diseño y la implementación de las actividades vinculadas a la ejecución de los proyectos piloto. Como se explicó líneas arriba, el equipo realiza coordinaciones, planificación y seguimiento constante de los avances. Otra actividad inherente del equipo es la elaboración de términos de referencia y gestión de contrataciones de servicios en el marco de la RPE, su monitoreo y conformidad final.

Se destaca también la labor de monitoreo y gestión del conocimiento, la cual incluye mantener actualizada la planificación técnica y financiera para la implementación de los pilotos, en todas sus fases, desde su difusión hasta su programación y ejecución. Gran parte del monitoreo consiste en la programación y definición de los horarios de los servicios (Prada, 2022).

El grupo facilitador ha priorizado, durante la ejecución del piloto, el desarrollo de un trabajo constructivo. Si bien los pasos previos a la implementación se centraron en elaborar los procedimientos, las herramientas y el modelo de gobernanza de la RPE, en el camino se han hecho mejoras de acuerdo con las recomendaciones de las consultorías⁴ y las reuniones de coordinación, pues la acción en campo ha impuesto en el camino nuevos desafíos no considerados al inicio. Este es el propósito del piloto, validar la propuesta hecha en gabinete y realizar la mejora continua según la realidad encontrada en el campo.

El compromiso del equipo ha sido reconocido en todo momento por los diversos actores de la RPE. Son la “cara visible”, gracias a la relación uno a uno con las organizaciones e instituciones. Las organizaciones rescatan el cercano seguimiento, sobre todo para asegurar la asistencia a las capacitaciones. Se han creado grupos de WhatsApp, se hacen llamadas por teléfono, se envían mensajes directos, etc. Esta cercanía es

⁴ Podemos nombrar: (1) el servicio de análisis, mapeo y propuesta de mejora de los procesos de los proyectos piloto de la RPE (Bello y Alpaca, 2022), el cual propone un rediseño de procesos mediante un trabajo participativo realizado con los actores de la RPE, utilizando la metodología design thinking, y (2) el servicio de consultoría para la evaluación de los proyectos piloto de las cadenas productivas de café, cacao y banano de la RPE (Bayona, 2022), que, mediante un análisis cualitativo, incide en puntos de mejora para la RPE.

la que marca la diferencia frente a anteriores intervenciones. El trabajo de hormiga pone en el tapete la idea de que el equipo requiere más apoyo logístico, dado el número de organizaciones y servicios agendados a los cuales se les debe hacer seguimiento.

En un inicio se consideró que la entidad a cargo del servicio debía hacerse cargo de la convocatoria de sus eventos. Así ha funcionado, con el refuerzo cercano del equipo facilitador. En este punto hay opiniones encontradas sobre quién debe estar a cargo de la convocatoria. El sustento va de la mano con el sentido de identidad de la RPE.

Los socios indican que si el equipo facilitador, con MINCETUR a la cabeza, envía las invitaciones, puede generar desconcierto en las organizaciones y, además, afectar el sentido de unidad de la RPE. El equipo facilitador espera, para una próxima etapa, concentrarse más en el seguimiento, brindar las herramientas y esperar el reporte del evento. El gestor de la RPE señaló: “Yo te doy todas las herramientas para que tú hagas las convocatorias y las fechas, convocas e insistes para que estén, pero no se ha dado así”. El procedimiento actual se haría inmanejable con miras al próximo escalamiento de la RPE, en que el número de organizaciones podría ser mayor.

Este es un tema para analizar, considerando que para las organizaciones es, en algunos casos, difícil identificar qué acciones están desarrollando por la RPE y cuáles realizan con las entidades por separado. Si bien es una confusión que no incide directamente en los resultados esperados, cabe cuestionarse cómo queremos que se nos identifique y el mensaje que queremos dar.

Para el equipo facilitador, algunos acuerdos, como este, debieron quedar más claros o con procedimientos escritos. De igual manera, un mayor seguimiento a los compromisos, “ser más insistentes”.

Sostenibilidad

Para motivos de nuestra sistematización, definimos la sostenibilidad como la permanencia de los resultados en el tiempo. Analizaremos la sostenibilidad desde el punto de vista de cómo la intervención ha influido en la institucionalidad y la escalabilidad de la RPE.

Institucionalidad de la RPE

Por tratarse de una iniciativa producida por la articulación e interconexión pública intersectorial, la sostenibilidad institucional se centra en la capacidad de pasar de la experiencia a la política pública. En ese sentido, el piloto ha permitido consolidar favorablemente una experiencia en que los exportadores son los protagonistas (organizaciones y empresas), así como los niveles técnicos locales de cada sector. El aprendizaje de la experiencia local va a permitir delinear recomendaciones de políticas para los diferentes ministerios y entidades involucradas.

Esta situación requiere decisiones rápidas, pues, a juicio de las entidades participantes, si para el próximo año no se tiene un marco normativo que permita posicionar a la RPE desde el punto de vista político normativo, existe el riesgo de diluirse.

Ha sido acertada la elección de las tres cadenas productivas para el piloto, ya que a nivel nacional son las de mayor institucionalidad, con cooperativas y asociaciones formales y con experiencia comercial. Esto permite profundizar en los aciertos y puntos a mejorar en el desarrollo de la competitividad local, pues, finalmente, se hace sostenible lo que funciona y tiene resultados. Es el momento de medir resultados, extraer los aprendizajes desde los protagonistas, y proponer mejoras que arriben a un nuevo plan de trabajo potenciado y enfocado en el impacto.

“Si no se llega a sacar una norma que formalice la RPE, muy posiblemente esto termine siendo una buena intención que dure un año o dos más. Sobre todo para asegurar las actividades y el presupuesto”.

José Cruz, PRODUCE

En este punto, la continuidad a futuro de la RPE es clave en una espiral de mejora continua. Con las mejoras identificadas, se requiere crear un marco normativo que le dé facultades a una instancia “mandatoria”, para que las instituciones permanezcan dentro de la RPE, con sus servicios, presupuesto y todas sus capacidades. En otras palabras, formalizar un modelo de gobernanza con roles y funciones de participación formales. Son importantes las reuniones permanentes y toma de decisiones del



La continuidad a futuro de la RPE

es clave

en una espiral de mejora continua

Comité Consultivo, conformado por los directores generales de MIDAGRI, PRODUCE y MINCETUR, pues demuestran responsabilidad y voluntad política para continuar, a pesar de que actualmente no tengan sustento normativo vinculante.

Cabe mencionar que el piloto comenzó a implementarse antes de tener la normativa nacional sobre la RPE. Esto puede considerarse un acierto, pues ha sido más práctico iniciar el piloto sin esperar el largo proceso de desarrollo y aprobación de la norma. Esto quiere decir que detrás de la RPE no hay una normativa que le otorgue institucionalidad oficial a la RPE. Pero, al evaluar pros y contras, de haberse seguido el procedimiento de iniciar con la institucionalidad y luego recién pasar al piloto, quizás no hubiera sido posible testearlo y discutir alrededor de su puesta en marcha.

El mayor temor de los protagonistas es la rotación de funcionarios, a nivel de viceministros y directores, en un momento en el que las entidades socias aún no consideran la RPE como una acción principal. Es importante para todos tener claridad respecto a la importancia de esta iniciativa, pues, por ahora, se tiene el apoyo de la cooperación, de los funcionarios que coordinan técnicamente, pero la incertidumbre política no permite vislumbrar el apoyo futuro de los viceministerios y ministerios.

Un segundo aspecto es asegurar el financiamiento de la cooperación internacional, pero avizorando, en el mediano plazo, desde el presupuesto público, lo que permitiría que las instituciones hagan suya la RPE y se identifiquen con su propuesta.

La realidad es que actualmente los presupuestos disponibles para experiencias como la RPE han disminuido respecto a los momentos prepandemia, cuando las entidades buscaban nuevos beneficiarios para cumplir con las metas y ejecutar su propuesta, lo que permitía contar con equipos más activos y con una dinámica de trabajo intensa. La actualidad es diferente. Por ejemplo, PRODUCE funciona con el 8 % del presupuesto prepandemia. Por ello, es importante que el compromiso de las entidades participantes en la RPE se traduzca en una planificación presupuestal que permita “asegurar los recursos necesarios con la debida anticipación, como ha sido en PROMPERÚ, que incorporó la RPE en su planificación presupuestal desde la elaboración y aprobación de su Plan Operativo Institucional (POI)” (Bayona, 2022). El objetivo es asegurar



El mayor temor de los protagonistas es la
rotación
de funcionarios

que la implementación de la RPE no se vuelva una carga adicional de trabajo para las entidades participantes.

En un país con un proceso de descentralización avanzado, la sostenibilidad institucional es clave desde el nivel regional. Se ha trabajado a ese nivel con miras a incluir más entidades regionales de una manera ordenada y con base en sus capacidades. Es importante poner en agenda de las nuevas autoridades regionales la oportunidad de aportar consistentemente a experiencias como la RPE y ver los espacios de articulación que se han conformado actualmente como potenciales: mesas técnicas ancladas en las Gerencias de Desarrollo Económico, DIRCETUR o GERCETUR, Agencias Regionales de Desarrollo o Comités Regionales de Exportación (CERX). Es un reto pendiente en la RPE capitalizar el trabajo realizado en regiones a través de sus instituciones públicas y privadas.

Siguiendo esa lógica, la sostenibilidad institucional va a ser alentada si la RPE se complementa con otros planes nacionales (por ejemplo, los PERX de café o cacao), mesas ejecutivas del MEF, etc., para potenciar los resultados. Esto implica que en su momento pueda cumplir un papel de articulador, que sea un espacio reconocido por transmitir otras necesidades de las cadenas (infraestructura de riego, carreteras, trámites aduaneros, acceso a créditos, etc.) a los ámbitos regionales y sectoriales, agilizando soluciones y, finalmente, convirtiéndose en una política dentro de todas las instituciones que la integren.

Hacia el escalamiento de la RPE

El escalamiento como concepto tiene diversos caminos, uno hacia el incremento del tamaño o escala de una intervención, otro orientado a profundización, incremento e incluso diversificación del proceso original (servicios integrales a los exportadores).

Respecto al tamaño de intervención, siempre existen otras regiones que piden apoyo, por lo que se debe tener el compromiso de hacer evaluación e identificar en qué regiones se puede hacer el escalamiento de acuerdo con la presencia de un grupo interesante de empresas. Por ahora, las mismas cadenas en otras regiones o corredores económicos productores de cacao y café en los que se identifique apoyo y compromiso de las autoridades.

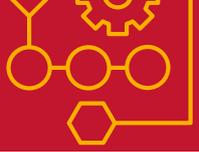
A este nivel es importante contar con una estrategia de comunicación que pueda difundir la RPE a empresas de otras regiones, para invitarlas a investigar y conectarse, y luego generar una demanda por los servicios. Los actores participantes perciben la comunicación como un tema por mejorar para un escalamiento futuro (por ejemplo, no se cuenta con fuentes de información virtual para organizaciones que quieran investigar sobre la RPE). La comunicación tiene también un espacio de mejora en el nivel interno de las entidades públicas.

La virtualidad promueve el escalamiento, pues trasciende los desafíos geográficos. Por lo tanto, se plantea mantener los cursos virtuales en la RPE, a fin de propiciar que nuevas organizaciones de cualquier lugar del país accedan a servicios que de otra manera no podrían. Sin embargo, es una realidad que varios temas productivos o de capacitación sí requieren presencialidad y tienen que transformarse, pero otros temas, como marketing digital o e-commerce, pueden perfectamente mantenerse virtuales.

Entendiendo el escalamiento como una profundización o enraizamiento del servicio a las empresas, más que como el crecimiento en número de organizaciones, es importante considerar los niveles de logro, dentro de los segmentos definidos a los que se pueda hacer seguimiento, según el cumplimiento y avance en sus compromisos e indicadores de mejora. Se puede también proponer incentivos para las organizaciones que cumplan con su cronograma asignado y vayan avanzando en la RPE.

Al respecto, la RPE ha generado herramientas importantes que pueden quedar en las instituciones, en particular para usarlas en capacitaciones y creación de nuevos servicios. Por ejemplo, se han dejado PROMPERÚ dos herramientas para sus propios servicios y en el marco de la RPE: calculadoras de medición de huella de carbono, y guías de economía circular para cacao, café y banano. Son temas nuevos que se han creado específicamente para la RPE y que PROMPERÚ podrá usar en sus capacitaciones.

También se ha dejado la primera experiencia del reporte de sostenibilidad bajo la metodología de Global Reporting Initiative (GRI) para las tres cadenas. Se han “tropicalizado” los tipos de ficha de captación de información para su amoldamiento a la realidad. Estas fichas son de manejo internacional, por lo que se tuvo la responsabilidad de “nacionalizarlas” y adecuarlas a nuestro contexto, pues había criterios y conceptos que no se consideraban. Ahora se tiene el modelo listo



para esas tres cadenas, lo que configura herramientas que se han perfeccionado para el trabajo de las entidades.

El escalamiento requiere también ajustar los servicios a las necesidades comunes de las organizaciones según su nivel de avance, lo que implica segmentarlas. Esto permitirá cada año identificar nuevas organizaciones o empresas y, al mismo tiempo, promover un aceleramiento en las más avanzadas. Se procura “no eternizarse” con ellas, sino, al contrario, asegurar que se complete el círculo productivo exportador. Esto va a fortalecer un sistema cíclico de capacitación y entrega de servicios, que tenga la claridad de trabajar con el perfil adecuado de organizaciones.





6.

PRINCIPALES RESULTADOS

Sobre la ejecución de los servicios, se tienen logros tangibles de las organizaciones. Si bien en el componente de desarrollo productivo, las asistencias técnicas y las capacitaciones para la mejora de la producción y la poscosecha, existen resultados difíciles de medir en el corto y mediano plazo, las organizaciones consultadas rescatan el apoyo para obtener las certificaciones de Comercio Justo y Global Gap, que suman al valor de la producción, sobre todo para las organizaciones más pequeñas que no habrían podido costear el pago de este servicio.

De igual manera, el servicio de implementación del Sistema Interno de Control (SIC) que les permita acceder a la recertificación orgánica según la normatividad vigente y sus modificatorias de la Unión Europea, USDA y RTP0, con fines de exportación, para 21 organizaciones. Por otro lado, siete organizaciones de la cadena productiva de cacao en la región San Martín están recibiendo el servicio de asistencia técnica para la obtención de la certificación HACCP en sus procesos.

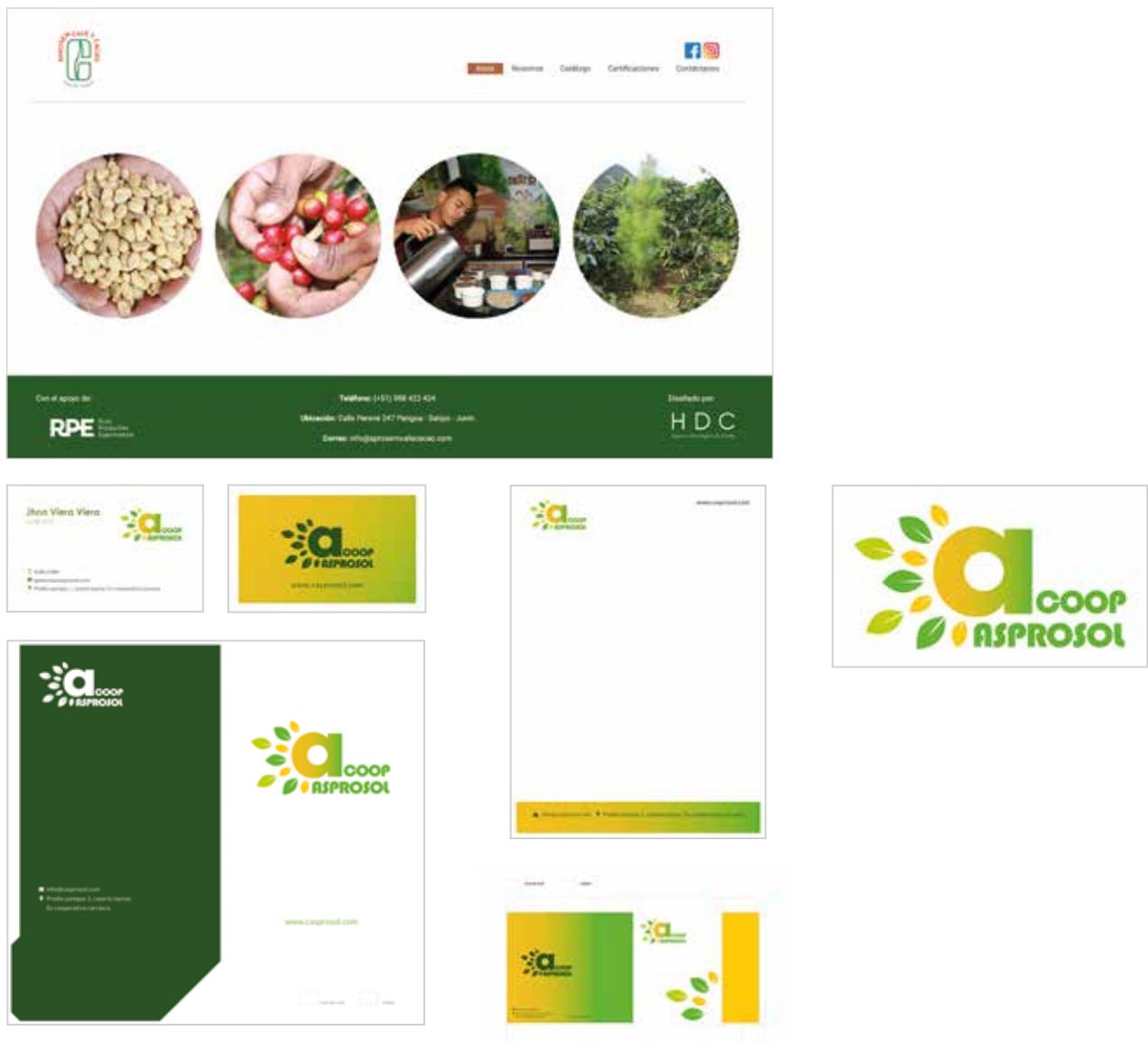
Otros servicios que destacan son la elaboración de manuales de generación de modelos de negocios circulares para las cadenas de valor de cacao, café y banano; el servicio de elaboración de una herramienta de medición de huella ambiental (calculadora de huella ambiental) para los productos banano y el cacao; y la participación en el Programa de Reporte de Sostenibilidad, para mejorar la competitividad de las empresas exportadoras de banano, cacao y café, mediante la elaboración de reportes de sostenibilidad que les permitiera identificar brechas en la gestión, comunicar mejor sus impactos e implementar mejoras.

Figura 10. Ejemplos de certificaciones



Dentro de los servicios de desarrollo de gestión empresarial, las organizaciones destacan el asesoramiento en el desarrollo de herramientas digitales e imagen corporativa: páginas web en idiomas español e inglés y dominio por un año, logotipos e imagen corporativa básica, y correos corporativos (tres cuentas corporativas). Además, se capacitó a las 52 organizaciones beneficiadas en el mantenimiento y la actualización de dichas herramientas. Estas herramientas son de suma importancia para difundir información de las organizaciones y generar comunicación y vínculos con potenciales clientes.

Figura 11. Ejemplos de sitios web de organizaciones beneficiadas



Entre los servicios de comercio exterior, como parte de la asistencia técnica en estrategias y técnicas de negociación para la participación en eventos de promoción comercial, se apoyó a las organizaciones en la participación de dos eventos.

El primero fue la 13.ª edición del Salón del Cacao y Chocolate, realizada del 14 al 17 de julio en Lima, en la que participaron ocho organizaciones de la cadena productiva del cacao. De manera articulada con PROMPERÚ y la región San Martín, se contrató un stand y mobiliario, y se realizó el diseño, la diagramación del directorio de la RPE y la impresión de las fichas de los productos. Los participantes realizaron contactos con más de 90 potenciales compradores, con una proyección de ventas de S/ 2 630 000: 73 % para el mercado nacional y el 27 % para el internacional, con compradores de Alemania, Japón, entre otros países (Prada, 2022). Cabe resaltar que estas expectativas de ventas se han superado en un 116 %, ya que las ventas para el periodo han alcanzado los S/ 3 069 000.

El segundo evento fue la 14.ª edición de la Feria Expoalimentaria 2022 que se desarrolló del 21 al 23 de septiembre en Lima. Participaron doce organizaciones de la RPE (cinco de café, cuatro de banano y tres de cacao), para mostrar su oferta comercial a compradores nacionales e internacionales. La RPE proporcionó a los participantes un stand en el pabellón de alimentos, y las organizaciones tuvieron que realizar un copago para poder ser parte. Gracias a la participación en la Feria Expoalimentaria, las organizaciones de la RPE obtuvieron contacto con potenciales compradores, con expectativas de negocio por S/ 830 000 para los próximos seis meses para el mercado nacional y por US\$ 1,86 millones para el mercado internacional en ese mismo periodo. Destacan compradores principalmente de Estados Unidos y otros mercados como Canadá, Alemania y Ecuador (Prada, 2022).

Estos son algunos de los servicios destacados por los participantes, y son una muestra del trabajo coordinado de las entidades aliadas del Estado y del equipo facilitador, encargado del seguimiento y monitoreo de todas las actividades. Son una muestra de que la RPE puede lograr resultados tangibles y el reconocimiento de las organizaciones participantes.

Figura 12. Salón del Cacao y Chocolate y Feria Expoalimentaria 2022





7.

CONCLUSIONES

En este capítulo presentamos los principales aprendizajes del proceso de implementación de los pilotos de la RPE. Se presentan también algunas recomendaciones con miras a la sostenibilidad del proyecto.

Principales aprendizajes y recomendaciones

Con respecto a la gestión de los pilotos

El trabajo articulado interinstitucional es una apuesta efectiva y ambiciosa, acorde con la necesidad de que cada entidad del Estado aporte desde sus funciones y especialidad, con el objetivo de un trabajo más eficiente, que evite la duplicidad de acciones. Más allá de la convicción de esta propuesta por cada una de las entidades y de la voluntad expresa de apostar por ella, existen algunas consideraciones para tener en cuenta:

Acuerdos claros y por escrito sobre las funciones y responsabilidades de los implicados. El piloto ha demostrado que no es suficiente el compromiso de los actores. Los acuerdos tácitos no tienen cabida. Tampoco es posible que se dependa del seguimiento, la insistencia o el asumir una responsabilidad que no corresponde, con el fin de que los objetivos y los plazos se cumplan. Esto no es sostenible si se quiere un trabajo de largo alcance.

Más allá de las cabezas de cada entidad, con quienes se ha tenido un relacionamiento muy cercano y constante, hemos aprendido que en el aparato estatal no siempre los mensajes se transmiten hacia los subalternos o los responsables directos, al menos no con la celeridad esperada. Esto es parte de la estructura misma del Estado, por lo que ha



El piloto ha demostrado que no es **suficiente** el compromiso de los actores

sido muy importante **identificar figuras claves dentro de cada entidad**. Esto se ha visto claramente en la programación de los servicios y debe proyectarse también para comunicar los avances.

En un contexto como el de la RPE, asegurar la **descentralización de la información** debe ser una tarea prioritaria. La experiencia ha demostrado que la figura del gestor del piloto, encargado de realizar coordinaciones, el seguimiento y monitoreo de las actividades, ha sido clave en el desempeño de la RPE. Ha sido también explícito el sentir que la información no se comparte con los socios, al menos no al nivel de los directamente implicados.

SE RECOMIENDA:

Elaborar un documento sencillo de alcance interinstitucional que formalice y, hasta donde sea posible, sea mandatorio respecto a los roles y funciones de los socios, sobre todo los que forman parte de los equipos técnicos.

Las coordinaciones con las entidades socias deben incluir también a los equipos que ejecutan los servicios. En el caso de PROMPERÚ, es mejor coordinar la programación también con las personas a cargo de los departamentos que brindan los servicios. En Sierra y Selva Exportadora, donde había responsables para café y cacao, es mejor trabajar directamente con ellos. Con ITP es mejor programar con los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITES), pues son los que brindan las capacitaciones.

Para que la información fluya a todo nivel, la información debe llegar a cada uno de los implicados, bien con responsables zonales que tengan una relación más cercana con las entidades y las cadenas, o bien con el apoyo de una plataforma virtual de acceso de manera amigable, con información actualizada, que permita compartir la información para la toma de decisiones.



Ha sido muy importante identificar

figuras clave

dentro de cada entidad

Con respecto a la propuesta de la RPE

Casi la totalidad de las organizaciones que pertenecen a la RPE han recibido apoyo de otras entidades públicas y privadas: ONG, fondos concursables y las mismas entidades que en la actualidad integran la RPE. El modelo de trabajo, si bien es innovador, debe marcar la diferencia para que el productor o empresario no perciba que está recibiendo “más de lo mismo”. No deben pasarse por alto aspectos como:

El valor diferenciado que ofrece la RPE es la **focalización** en un grupo de organizaciones en torno a cadenas priorizadas, las cuales reciben una atención más intensiva con miras a obtener un mayor impacto en sus salidas comerciales. A lo largo del piloto hemos comprobado que esa focalización no se ha centrado en el perfil idóneo para un participante a la RPE y que existe mucha diversidad dentro de esta focalización.

Se debe considerar también un **balance en los servicios** ofrecidos. Las organizaciones difícilmente se niegan a recibir un apoyo, pero optan en mayor medida por aquellas opciones que ofrecen un resultado tangible (página web, acceso a certificaciones, etc.). No debe llamar la atención la poca acogida o deserción hacia otro tipo de servicios que, si bien son valiosos, ofrecen un beneficio más intangible o a largo plazo. En ese sentido, el piloto nos ha enseñado que debemos **ser menos flexibles con los servicios que consideramos indispensables** para una organización.

Las organizaciones deben saber desde un inicio **el grado de responsabilidad** que requiere ser parte de la RPE, en cuanto a tiempo e inversión monetaria, de ser el caso. Con el piloto hemos comprobado que un compromiso escrito no es una herramienta eficiente para asegurar la asistencia ni la permanencia en la RPE. El empresario debe saber claramente cuánto tiempo le exige la RPE y también qué va a recibir a cambio de su tiempo.



El piloto nos ha enseñado que debemos ser

menos flexibles

con los servicios que consideramos indispensables para una organización

SE RECOMIENDA:

La propuesta debe: i) definir claramente el perfil de organización con el que se trabajará, considerando no solo el nivel de ventas. Además, analizar qué carencias en el eslabón de producción pueden ser atacadas por la RPE y cuáles deben ser asistidas de manera directa por la entidad correspondiente, antes de pertenecer a la RPE; y ii) segmentar a las organizaciones según su nivel de consolidación a lo largo de la cadena. Esta segmentación evitará cometer el error de programar servicios muy básicos o, en su defecto, muy avanzados, que provoquen desinterés en los productores y la consecuente deserción.

Determinar para cada segmento un programa de servicios concatenados “no negociables” que apunten a un sistema cíclico de capacitación, con un inicio y un fin. Se puede anualizar la convocatoria (una por año) de acuerdo con la planificación operativa y presupuestal de las entidades. Luego de ese periodo, los participantes se “gradúan” y pueden pasar al siguiente segmento más avanzado, de ser el caso.

Para elevar el nivel de asistencia y permanencia de las organizaciones en la programación de servicios de la RPE, los participantes deben conocer claramente los beneficios, el requerimiento de información y las exigencias, antes de comprometerse.

En ese sentido, se debe elaborar material informativo acerca de los servicios. Cada uno debería tener una ficha que indique el número de horas, metodología, resultados esperados, público objetivo, etc. (sobre todo para temas que requieren cierto nivel de abstracción, como reporte de sostenibilidad, economía circular, etc.).

Esto ayudaría a darle mayor claridad a las organizaciones sobre el servicio que van a recibir. Además, contribuye a que al equipo facilitador haga el seguimiento de los resultados esperados. Este material debe compartirse antes del acuerdo formal con la organización.



La programación de los servicios debe considerar también:

- i) Un número de eventos de capacitación que no sature a la organización, que considere incluso incentivos a la asistencia (con participación en ferias, ruedas de negocio, pasantías, etc.).
- ii) Establecer el balance adecuado entre la virtualidad y la presencialidad según el objetivo y la metodología de capacitación. Considerar que los temas informativos pueden trabajarse a distancia, pero que las sesiones que requieran mayor interacción y ejecución de actividades deberían ser presenciales. Si lo último no fuera posible, se debe tomar especial atención al uso de herramientas virtuales que ayuden a captar la atención del participante.
- iii) Programar eventos de formación fuera del horario de trabajo de las organizaciones, sobre las cinco de la tarde. Tener en cuenta también el calendario agrícola de los cultivos, que se recarga durante las labores que requieren mayor mano de obra y supervisión.



Es importante que
la RPE
cuenta con una
identidad clara

No menos importante es que **la RPE cuente con una identidad** clara. El trabajo interinstitucional ha dado pie a que en algunas organizaciones no se sepa de quién están recibiendo el apoyo. Si bien puede considerarse un asunto menor, nuestro público objetivo debe tener la noción de que el trabajo articulado de la RPE ofrece un diferencial en comparación con el beneficio que podría recibir trabajando con las entidades de manera independiente.

Al estar la RPE integrada por entidades estatales, se da la impresión de que tenemos la capacidad y la responsabilidad de resolver problemas de fondo, ligados al agro, sistema de aduanas, etc. En ese sentido, es necesario un trabajo interno para **definir nuestras atribuciones**, con miras al trabajo futuro. El sector agricultura está pasando por una etapa difícil, agravada por el contexto económico y político actual. Definir nuestro rol, sea como intermediario o impulsor de cambios, debe ser una prioridad previa a la etapa de escalamiento de la propuesta.

SE RECOMIENDA:

Para reforzar la identidad de la RPE, se debe intensificar el programa de comunicación con el mensaje de que la propuesta tiene ventajas sobre los servicios ofrecidos por las entidades de manera independiente, lo cual es una oportunidad que debe aprovecharse. Esta afirmación se sostiene en que la RPE es un ente integrador de servicios y en que está compuesta por una serie de servicios preparados especialmente para nuestro público objetivo.

Considerar también que los principales voceros, que pueden generar mayor identidad a la RPE, son los miembros de los equipos de las entidades socias. Ellos son los llamados a dejar un mensaje claro en su interacción con el público objetivo. Con este fin, el vocero debe haber pasado previamente por un proceso de sensibilización.

Además del aspecto comunicacional, se debe trabajar también el aspecto programático. Como ya se ha mencionado, tiene que estar presente el mensaje de valor diferencial de la RPE. Por esto, debe haber servicios que no se den fuera de ella, servicios claves altamente valorados desarrollados especialmente para el perfil de las organizaciones participantes.

También se debe enfatizar en la selección de los participantes de la RPE, para que tenga un enfoque de grupo selecto. Además, los miembros deben demostrar logros claros como resultado de ser parte de la RPE. En otras palabras, “la RPE debe meter goles pronto” para ser una propuesta a la que se aspira.

Finalmente, la RPE debe tener “*champions*”, una empresa o dos que, previa conversación y por mutuo beneficio, sea proclive a salir en prensa, que se tome como caso de éxito, que se sienta parte de la propuesta y sea una referencia del trabajo de la RPE.



8.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayona, S. (2022). Servicio de consultoría para la evaluación de los proyectos piloto de las cadenas productivas de café, cacao y banano de la Ruta Productiva Exportadora (RPE).
- Chávez-Tafur, J. (2006). *Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización*. Asociación ETC Andes y Fundación ILEIA. <https://www.leisa-al.org/web/images/stories/Materialinteres/sistematizacion.pdf>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad. 2019-2030. https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf
- Castro, C. (2020). Asistencia técnica para el diseño de proyectos piloto de provisión articulada de servicios públicos de desarrollo empresarial exportador, para las cadenas de banano en Piura, café en Junín y cacao en San Martín. Programa SeCompetitivo.
- Castro, C. (2021). Asistencia técnica para el diagnóstico de las cadenas de valor de banano en Piura, café en Junín y cacao en San Martín, y elaboración del test productivo exportador en el marco de la RPE. Programa SeCompetitivo.
- Mesías, L. (2020). Estudio sobre la demanda de servicios públicos de desarrollo empresarial exportador de las MIPYMES del sector agroindustrial. Programa SeCompetitivo.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú, MIDAGRI. (Enero-marzo de 2020). *Observatorio de commodities*. Boletín trimestral.
- Prada, J. C. (2022). Servicios de consultoría de apoyo para la gestión de los proyectos piloto de la iniciativa “Generación de instrumentos para la articulación multisectorial y multinivel orientada a la competitividad e internacionalización de la MIPYME”. Informe mensual N.º 07.

PARTICIPANTES

A continuación, se presenta la relación de todas las personas que participaron en la sistematización de los proyectos piloto de la Ruta Productiva Exportadora.

Luis Rosa Pérez	Director del Programa SeCompetitivo de Helvetas
Mariella Amemiya	Directora General de la Dirección General de Políticas de Desarrollo de Comercio Exterior del MINCETUR
Jaime Galarza	Director de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Rossana Yáñac	Coordinadora de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Dayer Gonzales	Analista de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Carlos Reyes	Profesional de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Carla Ledesma	Profesional de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Ana Mendieta	Profesional de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Jack Rondón	Profesional de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Adderlyn Ayllón	Analista de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable del MINCETUR
Javier Butron	Especialista de la Dirección de Desarrollo Productivo de PRODUCE
José Cruz	Especialista de la Dirección de Desarrollo Productivo de PRODUCE
Juan Carlos Prada	Gestor de la Ruta Productiva Exportadora
Carmen Rosa Chávez	Especialista de la cadena de cacao y chocolate del MIDAGRI
Edal Lujan	Subdirector de la Subdirección de Desarrollo Exportador de PROMPERÚ
David Paredes	Gerente del Departamento de Programas y Proyectos Multisectoriales de PROMPERÚ
María del Pilar Alarcón	Coordinadora del Departamento de Comercio Sostenible de PROMPERÚ
Claudia Solano	Coordinadora del Departamento de Gestión de Calidad de PROMPERÚ
Geraldine Bahamonde	Coordinadora del Departamento de Facilitación de las Exportaciones de PROMPERÚ
Caridad Maldonado	Especialista del Departamento de Comercio Sostenible de PROMPERÚ
Jorge Barrientos	Especialista del Departamento de Comercio Sostenible de PROMPERÚ
Aldo Palomino	Coordinador en la Oficina Macrorregional de Exportación Centro de PROMPERÚ
Adrián Vásquez	Especialista en la Oficina Macrorregional de Exportación Centro de PROMPERÚ
Alberto Sánchez	Coordinador en la Oficina Macrorregional de Exportación Norte de PROMPERÚ
Billy Maco	Especialista en la Oficina Macrorregional de Exportación Norte de PROMPERÚ
Martín Pinedo	Coordinador en la Oficina Macrorregional de Exportación Oriente de PROMPERÚ
Angélica Yovera	Especialista en el Departamento de Gestión de Calidad de PROMPERÚ

Javier Silva	Especialista en el Departamento de Gestión de Calidad de PROMPERÚ
Javier Arenas	Especialista en Sierra y Selva Exportadora
Violeta Vergara	Jefe de la Sede Regional Pasco - Sierra y Selva Exportadora
Gaspar Delzo Rodríguez	Especialista de Transferencia del INIA
William Rivera	Director en CITEpesquero Piura - ITP
Juan Carlos Rodríguez	Coordinador de la Dirección de Articulación Territorial de DEVIDA
Ricardo Purizaca Peña	Especialista en DIRCETUR Piura
Robin Llatas	Especialista en DIRCETUR San Martín
Darwin Atoche	Gerente general de la Cooperativa Agraria de Productores Peruanos Orgánicos Mallares
Yarlina Calderón	Asistente administrativa de la Cooperativa Agraria de Productores Peruanos Orgánicos Mallares
Santos Rivera	Presidente de la Asociación Comunal de Productores de Abonos Orgánicos y Agropecuarios del Valle del Chira, Señor de Chocán, Querecotillo
Paola Zapata	Gerente general de IREN Perú SAC
Jhon Mendoza	Gerente general de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos Salitral
Fredy Melquiades	Presidente de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos Salitral
Manuel Ramos Quispe	Directivo de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos Salitral
Cesar Távara	Directivo de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos Salitral
Santos Núñez	Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos Salitral
Jhon Viera	Gerente general de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos ASPROSOL
Walter Yovera	Presidente Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos ASPROSOL
Percy Valladares	Responsable de Logística de la Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos ASPROSOL
Raquel Condori	Gerente comercial de APROSELVA
Yury Chipana	Gerente general de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cultivos Tropicales Pichanaqui
Rolando Prusen	Gerente de la Asociación de Productores Sostenibles & Servicios Múltiples de Café y Cacao - APROSEM Café & Cacao
María Pazar Cuadrado	Socia de la Asociación de Productores Sostenibles & Servicios Múltiples de Café y Cacao - APROSEM Café & Cacao
Boris Gutiérrez	Tesorero de la Asociación de Productores Sostenibles & Servicios Múltiples de Café y Cacao - APROSEM Café & Cacao
Rudy Regalado	Gerente comercial de la Asociación de Productores Sostenibles & Servicios Múltiples de Café y Cacao - APROSEM Café & Cacao
Jaime Guillén	Gerente general de la Cooperativa Agraria Intercultural Café y Cacao de Río Tambo- VRAEM
Paola Dávila	Gerente general de Fascino La Boutique del Chocolate SAC
Fidel Fernández	Gerente general de la Cooperativa Agraria Monte Azul
Segundo Urrelo	Gerente general de Agro Industrias Makao Perú SAC
Alembert Cachique	Gerente general de Abiseo Group Foods SAC

SIGLAS

APOQ	Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo
CERX	Comité Regional Exportador
CITE	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DIRCETUR	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo
GORE	Gobierno regional
GRI	Global Reporting Initiative
HACCP	Análisis de peligros y puntos críticos de control
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
ITP	Instituto Tecnológico de la Producción
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Mipyme	Micro, pequeña y mediana empresa
PERX	Plan Regional Exportador
PN	Planes de negocio
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan operativo anual
POI	Plan operativo institucional
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
RPE	Ruta Productiva Exportadora
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza
SIC	Sistema interno de control
SSE	Sierra y Selva Exportadora
TE	Test Exportador
TPE	Test Productivo Exportador

RPE Ruta Productiva Exportadora

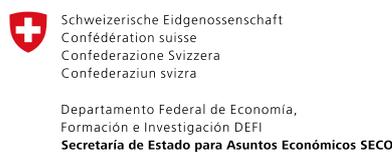
Entidades socias:



Aliados:



Con el cofinanciamiento:



RPE

Ruta
Productiva
Exportadora

