

Documento 3

'Lineamientos para la elaboración de los planes de reactivación de actividades económicas con énfasis en las cadenas productivas pre seleccionadas por las ARD'

20 Agosto 2020 - Versión 3.2.

La lectura de los Planes de Reactivación Económica de los seis Gobiernos Regionales (Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, La Libertad y San Martín) ha permitido comprender sus desafíos y dinámicas surgiendo reflexiones y sugerencias que se plasman en este documento. Queda claro que primero está el cuidado de la salud pues el alto costo en vidas y retroceso productivo que trajo la pandemia obliga a actuar a proteger a trabajadores y consumidores con normas que serán las buenas prácticas de bioseguridad por muchos años.

Sin salud no hay empresa ni emprendimiento que tenga futuro. Y por eso la pandemia del Covid 19 obliga a nuevas prácticas sanitarias que permitan ofrecer productos confiables, así como servicios que devuelvan la confianza a quien acude a comprar o consumir en un local dado. O quienes decidan visitar como turistas la región, sabrán que, en el Perú, se trate un modesto taller artesanal hotel o una planta de procesamiento muy adelantada, todos cumplen con la bioseguridad. Por ello, las medidas de cuidado de la salud, compensación social y reactivación económica son parte de una estrategia integral para superar la grave crisis que atraviesa el país.

El rezago productivo, tanto en ciudades y el medio rural, que la Covid 19 ha develado; más los daños en la producción, la demanda, el comercio y turismo, han afectado severamente el empleo. Esto obliga a darle mayor atención a la competitividad regional siguiendo de cerca sus 'motores' y 'anclas'. No se trata solamente de volver a la situación de antes de marzo pasado sino de reactivar, construir una estrategia y sus acciones hacia la reconversión y diversificación productivas, para reanimar el empleo y como arma contra la pobreza y desigualdad.

Tanto en la producción y los servicios que se generan en las ciudades como en la agricultura, la actividad pecuaria, en los pequeños talleres rurales del artesanado alimentario, la agroindustria rural y el comercio, existe la necesidad de cambios para mejorar sus resultados y responder a los cambiantes hábitos del consumidor. Esa evolución trae oportunidades para relanzar las principales actividades creadoras de empleo en todas las cadenas de valor de las regiones del país.

Pero también es una opción para la diversificación productiva, esto es, encontrar nuevas actividades productivas y productos para atender a otros mercados, más dinámicos y que requieren inversiones para intensificar el contenido tecnológico. De ese modo, las economías regionales ingresarán a la 'economía del conocimiento', ya que 'complejizar' el aparato productivo local significa agregar conocimientos (procesos, maquinarias, insumos como deshidratación, hornos de precisión y semillas que provienen de las cercanías del 'estado del arte de las tecnologías').

Reinventar la producción exigirá fortalecer las capacidades humanas y organizacionales, más trabajo en equipo para la 'destrucción creativa' (se van unos productos y surgen otros más atractivos) y diseños organizacionales más propicios en apoyo a los productores y empresas de servicios de la ciudad y el campo para mejorar la gestión de sus negocios.

A manera de reflexiones de la consultoría

Los Planes dejan ver la convicción de los gobiernos regionales en convertir la reactivación de sus aparatos productivos en una oportunidad para mejorar la productividad, calidad y servicio de sus actividades productivas, que permita atender a segmentos de mercado más remunerativos para el productor y empresas. Hay que ‘revivir’ sus ‘ventajas competitivas’ que han ido declinando con el tiempo. No se trata de una reactivación clásica sino repensar la producción regional definiendo las cadenas con mayor potencial, mejor organizadas, gestionadas, y que conocen los ‘cuellos de botella’ que traban su avance, para enlazarlas con los ecosistemas de innovación. En esa línea en seguida se sugieren algunas reflexiones, complementadas con los siguientes capítulos del presente documento:

a.- En la realidad estudiada de las seis regiones analizadas, se tiene la realidad productiva reflejada en el cuadro siguiente, de donde se observa que predominan por su aporte al Valor Agregado Bruto la minería, el comercio, la construcción y la agricultura, con el liderazgo claro de la actividad minera. Sin embargo, según su aporte a la generación de empleo (PEA) se lee un notable peso de la agricultura, el comercio, así como hoteles y restaurantes. Por lo tanto, la agricultura (incluida la ganadería) es una actividad que crea mucho empleo, pero en general es de baja productividad, pobre articulación con los mercados de consumo y sin excedentes para relacionarse con la agroindustria. Por tanto, si se trata de encontrar una salida a la postración económica de las regiones estudiadas hay que trabajar con las actividades productivas líderes que se verá en los Anexos 1,2 y 3.

Cuadro 1. Síntesis productiva regional

Región	Sectores líderes aportantes al VAB/ Sectores líderes aportantes empleo Cultivos con mayores áreas/ Cadenas priorizadas					
	VAB 1	VAB 2	VAB 3	PEA 1	PEA 2	PEA 3
Apurímac	Minería	Otros serv	Construcción	Agropecuario	Otros serv	Comercio
	Papa, maíz amiláceo y frijol grano seco/ No prioriza cadenas productivas					
Ayacucho	Minería	Agricultura	Comercio	Agricultura	Comercio	Hoteles/Rest
	Maíz amiláceo, papa y cebada / Frutas, granos andinos, comercio					
Cajamarca	Minería	Agricultura	Construcción	Agricultura	Comercio	Manufactura
	Maíz amiláceo, trigo y papa / Leche y derivados lácteos, frutas, papas nativas					
Cusco	Minería	Construcción	Comercio	Agricultura	Comercio	Hoteles/Rest
	Papa, maíz amiláceo y trigo / Granos andinos, café y cacao, agroindustria					
La Libertad	Agricultura	Manufactura	Comercio	Agricultura	Comercio	Manufactura
	Papa, arroz, maíz amarillo duro/ Agricultura, avicultura, comercio					
San Martín	Agricultura	Comercio	Construcción	Agricultura	Comercio	Hoteles/Rest
	Arroz, maíz amarillo duro, plátano/ Arroz, café y cacao					
Piura	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.

Notas. Otros serv = Otros servicios. S.I. = sin información.

b.- Como se aprecia en el cuadro anterior, la generación de empleo en las seis regiones está liderado por la agricultura y el comercio, por lo que un plan de reactivación que pretenda comenzar a crear nuevas dinámicas productivas y soluciones a problemas que se han ido postergando, tiene que dedicar especial atención a la agricultura y el comercio (dominado por la informalidad). En el caso del agro, en las seis regiones estudiadas predominan cultivos tradicionales, masivos, poco diferenciados (por origen, atributo distintivo, uso gastronómico reconocido etc.) lo que los convierte en materias primas. En muchos casos habrá que cambiar de variedad de cultivo, ir de arroz a palta o de papa a tarwi o taya, iniciando un decidido proceso de reconversión dentro de los mismos mercados.

c.- Existen retos comunes a las regiones estudiadas que llevan a sugerir la formación de equipos que puedan especializarse en la atención a esas temáticas. Por ejemplo, los retos de capacidades en los equipos regionales y locales para atender las expectativas de los grupos de productores agropecuarios y turísticos, entre ellas, asesoría de negocios, comercio electrónico, asistencia técnica para la producción y comercialización (ropa, calzado, muebles), innovación y emprendimientos.

d.- En el caso de la agricultura, en las regiones estudiadas se repiten cultivos y crianzas con sus desafíos de productividad, calidad, sanidad y comercialización, que en muchos casos constituyen sectores de exclusión y pobreza de urgente atención. Sin embargo, es importante sumar capacidades en el sector público entre la GDE y las ARD para formar equipos de trabajo multitarea –para comenzar- en las áreas clave del desarrollo territorial: reconversión, diversificación e innovación.

e.- De otro lado, para un nuevo impulso al aparato productivo de los territorios es clave fortalecer el enfoque de cadenas productivas o de valor –que también propicia la asociatividad, otra de las debilidades estratégicas de una mayoría de productores y emprendimientos en el país. En este punto se acercan varias herramientas y enfoques, cadenas, asociatividad, innovación, emprendimientos. Para entender mejor estas conexiones veamos el tema en dos dimensiones. Primero, el de la oferta de servicios de asistencia técnica y asesoría de negocios para la innovación. Son las empresas llamadas de soporte que existen (u otras venidas de otras regiones) y la academia quienes están atentas a las necesidades de innovación de las empresas y emprendimientos.

f.- Siguiendo con el punto anterior, revisemos el segundo: el de la demanda. Cada una de las cadenas –desde sus bases locales en distritos y provincias hasta las del ámbito regional-, definirán anualmente sus principales ‘brechas’ de conocimiento que les impide progresar. Esas brechas son recibidas por la oferta (empresas de soporte y la academia) y se establecen los contactos entre oferta y demanda para ‘adquirir’ esos conocimientos (productividad, productos, calidad, precios, oportunidad, entre otros). Estas organizaciones y expertos de la academia, especializados en proveer conocimientos y productos tecnológicos, asesoría comercial y organizativa, pueden ser empresas con fines de lucro o equipos técnicos de universidades e institutos. Oferta y demanda son ejes de los ecosistemas para la innovación y emprendimientos.

g.- Es fundamental que se incluya en las actividades de Reactivación productiva de las regiones información detallada sobre las cadenas productivas existentes en el territorio y los mecanismos y criterios para su priorización ya que hay que priorizar para el éxito. Estos espacios de consenso y articulación para superar las limitaciones técnicas, comerciales y de organización permitirán conseguir beneficios como mayor poder negociación para vender en conjunto, contratar las asesorías para obtener el conocimiento antes mencionado y solucionar nudos técnicos comunes (la asociatividad que permite producir y vender en mejores condiciones).

h.- Esto puede llevar a darle mayor énfasis a un acercamiento efectivo y permanente con el aparato productivo regional y del interior de la región. E insistir para que los productores del campo y ciudad recuperen la fe en el enfoque de cadenas. Y dotar a los equipos técnicos a cargo de estos temas a nivel regional y local con los recursos para estar al tanto del pulso productivo de sus territorios.

i.- La información es un insumo básico de la gestión de la producción en los territorios. Por ejemplo, tratándose de los principales cultivos tradicionales de las regiones estudiadas, papa, maíz amiláceo, trigo y frijol, entre otros (ver Cuadro 1), ¿qué mecanismos de información para relacionar a los productores y sus asociaciones con las industrias que compran esas materias primas? Cosas tan

sencillas como esas son vitales para mejorar los resultados de los negocios de sus productores más debilitados, que son precisamente los de esas cadenas comoditizadas.

j.- Lo mismo es aplicable a los productos emergentes (entre los cuales se encuentran algunas hortalizas, frutas y legumbres), que con menores áreas de siembra generan mejores ingresos para sus productores. La información de las calidades, fechas de cosecha, precios al mayoreo en finca, centro de acopio y mercados mayoristas regionales y los de Lima, son datos muy útiles a los productores.

k.- En Hoteles y Restaurantes, también grandes generadores de empleo, la situación es más delicada dada la situación de virtual desaparición de la demanda debido a la pandemia, con pérdidas de empleo muy preocupantes. Aquí se necesitará un esfuerzo de aliento más largo para combinar acciones de información de atractivos, promoción mediante sorteos e invitaciones. Pero sobre todo comunicar las medidas de bioseguridad establecidas para el transporte terrestre nacional, higiene de hoteles y restaurantes, así como la reorganización de los servicios de salud para atender emergencias.

l.- Para recuperar la imagen de plaza turística es necesario una campaña regional para superar algunos hábitos de la cultura social frente a situaciones de emergencia como la que ha traído el virus. El capital social es la base sobre la cual construir la resiliencia, esto es, la capacidad para superar situaciones de desastre. Y eso significa que –al igual que se menciona en el requisito fundamental para el éxito del trabajo en cadenas productivas-, las comunidades regionales deben sentir que se navega en el mismo barco.

m.- En cuanto a manufactura, las industrias no destacan salvo en La Libertad y en cierta medida, con los derivados lácteos en Cajamarca. La Libertad es la región más diversificada en cuanto a sus aportantes al Valor Agregado Bruto y su vocación industrial viene de tiempo atrás. Más aún, su industria del cuero y calzado se basa en emprendimientos populares que han gestado un conglomerado que llegó a tener 10,000 talleres. Esta semilla de industrialismo es una actitud que conviene analizar y evocar en todas las regiones estudiadas, determinando sus factores de éxito y las áreas de desafío.

n.- Los derivados lácteos de Cajamarca son la otra ‘semilla’ industrial entre las regiones estudiadas. Y siendo la leche la ‘columna vertebral’ de la producción de una región andina tan rural como Cajamarca, es muy importante dedicarle un programa especial, de ámbito regional, para mejorar la infraestructura productiva, sanidad animal, gestión comercial incluyendo mejoras en plantas de procesamiento y facilidades de agua, desagüe y energía.

o.- Para ese propósito se podría constituir un fideicomiso con fondos regionales para la promoción de la modernización y apoyo a la comercialización de quesos de Cajamarca en el país, con énfasis en organizaciones de ganaderos con plantas ubicadas en el medio rural. Una campaña permanente a nivel nacional para estimular la marca ‘Quesos Andinos de Cajamarca’ (una sugerencia, el nombre puede ser otro) de tal modo de democratizar el consumo de quesos frescos y madurados, poniendo estos productos con calidad e inocuidad al alcance de los hogares y de esa forma mejorar la economía de las decenas o centenares de miles de familias criadoras de ganado lechero.

La realidad a grandes rasgos

1) Dependencia a las materias primas. Como se presenta en el Cuadro 1, la dependencia a pocos cultivos (en no pocos casos cuatro cultivos significan el 50 por ciento del área sembrada regional, siendo todos ellos materias primas alimentarias (indudablemente útiles, en especial para el agro de autoconsumo) pero desde el punto de vista de negocios, presentan bajos rendimientos y muy baja intensidad tecnológica. Peor aún, se trata de cosechas que privilegian a los comerciantes urbanos en

el caduco sistema nacional de distribución de alimentos; y, donde no se reparte equitativamente la rentabilidad generada en las cadenas.

2) Dependencia al mercado nacional. El mercado nacional es de lejos el principal destino de la producción regional. No se conoce cuánto de esa producción es informal ni cuánto de esa producción llega a los distintos niveles socio económicos del país, pero los productos de menor precio de origen regional presumiblemente se enfocan a los sectores de menores ingresos. Por tanto, conocida la importancia del mercado interno es prioritario conocerlo mejor y plantear las mejoras para que una mayor porción de la rentabilidad de las cadenas de valor permanezca en los productores y otros agentes económicos locales y regionales, que participan en su producción, procesamiento y comercio.

Cuadro 2. Perú. Cultivos por mayor área instalada (por regiones)

	Región	Puesto por área sembrada		
		1°	2°	3°
1	Amazonas	maíz ad	plátano	yuca
2	Ancash	trigo	maíz ad	papa
3	Apurímac	maíz ad	papa	trigo
4	Arequipa	arroz	maíz ch	papa
5	Ayacucho	maíz am	papa	cebada
6	Cajamarca	maíz am	trigo	papa
7	Cusco	papa	maíz am	trigo
8	Huancavelica	cebada	papa	maíz am
9	Huánuco	papa	maíz am	maíz ad
10	Ica	maíz ad	espárrago	uva
11	Junín	papa	plátano	cebada
12	La Libertad	trigo	arroz	cebada
13	Lambayeque	arroz	maíz ad	mango
14	Lima	maíz ad	maíz ch	papa
15	Loreto	yuca	arroz	plátano
16	Madre de Dios	maíz ad	arroz	plátano
17	Moquegua	papa	maíz am	tuna
18	Pasco	plátano	papa	maíz ad
19	Piura	arroz	maíz am	maíz ad
20	Puno	avena	papa	cebada
21	San Martín	arroz	maíz ad	plátano
22	Tacna	maíz ch	maíz am	cebolla
23	Tumbes	arroz	plátano	maíz ad
24	Ucayali	plátano	arroz	maíz ad

Fuente. CEPES 2016 con base a: MINSA 2014, MINAG/INEI CENAGRO 2012. Tomado de: Pintado, Miguel. 'Agricultura familiar, orientación de la producción y nutrición infantil en el Perú'. Notas. Maíz ad = maíz amarillo duro. am = maíz amiláceo. ch = maíz choclo

3) Primacía de las ciudades, sus luces y sombras. Se vive en un Perú de ciudades grandes e intermedias. Cerca de cincuenta ciudades tienen más de 50,000 habitantes y varias superan los 500,000 sin contar las grandes urbes de Lima, Arequipa y Trujillo. Estos enormes centros de consumo tienen serias deficiencias de planificación urbana y operan en medio de condiciones de desorden e ineficiencia, con las mermas y pérdida de recursos (como el tiempo que se gasta en movilizarse por sus calles y avenidas), congestión en mercados y zonas comerciales, que en tiempos de pandemia han afectado severamente la salud pública y flujo de mercancías críticas durante la emergencia sanitaria. Estimulando dinámicas de cambio.

4) Primacía de la economía informal y el empleo precario. No hay que subestimar la importancia de las empresas de origen informal que abastecen a más de la mitad (55,1%) del consumo privado del país. Por eso es fundamental que las políticas de reactivación económica generen un círculo virtuoso

de recuperación del consumo y aumento de la competitividad de toda la producción nacional desde los territorios regionales¹.

5) Infraestructura y otras condiciones habilitantes. Las obras físicas para superar la distancia a los mercados, en un país con la geografía peruana, por muchos años serán de la mayor importancia, como caminos, carreteras y telecomunicaciones. Dentro de este tema, se debe tener en cuenta los ‘corredores económicos’ que comunican zonas de producción y procesamiento con centros de consumo en las ciudades, vertebrados por caminos y carreteras.

Principales ejes estratégicos y lineamientos de acción para reactivar la producción regional

Seguidamente, se presentan los ejes estratégicos y algunos lineamientos de acción para implementar las reflexiones y sugerencias a propósito de la urgencia de fortalecer el aparato productivo regional, que es el afán de los Gobiernos Regionales, y superar la situación que ha traído el Covid 19:

Cuadro 3. Ejes estratégicos

Num	Eje estratégico
1	Acceso a servicios de asistencia técnica e innovación tecnológica y de negocios (asesoría comercial y asociativa)
2	Acceso a servicios de información y digitalización (sobre opciones de tecnologías, mercados, precios, financiamiento)
3	Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo productivo para productores, academia y otros actores privados (destrezas de negocios, organización)
4	Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo productivo de entidades estatales (gestión pública, liderazgo, negocios)
5	Acceso a servicios financieros para la innovación, asociatividad, reconversión y diversificación productiva
6	Gobernanza, formalización y gestión del desarrollo productivo territorial (gobiernos regionales, locales y direcciones regionales)

Elaboración del Consultor

En las líneas siguientes se encontrarán reflexiones y sugerencias para cada uno de los ejes estratégicos:

Eje estratégico 1. Acceso a servicios de asistencia técnica e innovación tecnológica² y de negocios (asesoría comercial y asociativa)

6) Innovar para transformar la base productiva. ¿Para qué?, para que en las regiones se incorpore a su oferta productos y servicios de alto valor agregado. Hoy los países buscan transformar su base productiva hacia productos y servicios únicos y dentro de un surtido atractivo (ver Anexo 6 ‘La Complejidad Económica, el camino para diversificar’). El instrumento es la innovación que permite diferenciar los productos gracias al uso de conocimientos. Además, hay formas inmateriales de diferenciar como las marcas dirigidas a segmentos del mercado. Las políticas de estímulo a la innovación hoy son temas prioritarios en los países, cuyo fomento está en manos de entidades especializadas del máximo peso en los estados, incluyendo ministerios de ciencia, tecnología e

¹ Jorge Chávez Álvarez. Alerta Económica, Maximixe. 06 Jul 2020.

² Incluye investigación estratégica (para generación de conocimiento no disponible pero necesario para nuevas actividades productivas) y adaptativa que acondiciona conocimiento ya disponible a las condiciones locales.

innovación. Todos buscan el crecimiento económico y aumentar su participación en sectores más dinámicos de la economía global. Por tanto, desarrollar conocimiento e innovación es clave para reducir brechas que nos distancian de otras naciones de crecimiento medio como Perú.

7) El ecosistema regional de innovación. La formalización del ecosistema regional de innovación se realiza para fortalecer la demanda y oferta de servicios de apoyo a la innovación y emprendimientos, que permita mejorar la productividad, calidad, oportunidad, inocuidad y sostenibilidad de la producción regional.³ Para este fin será muy importante cofinanciar estas innovaciones a partir de la constitución de un fondo concursable regional cofinanciando compra de maquinaria y activos productivos en alianza con la academia y empresas, para la reconversión de cultivos tradicionales y para las industrias populares y artesanía ornamental a utilitaria. También cofinanciaría la creación de marcas e indicaciones geográficas. Más información en el Anexo 5.

8) La industria manufacturera regional. A la vista de los planes de reactivación revisados, la industria manufacturera en Sierra es mínima, salvo la de derivados lácteos y en cierta medida café y cacao. Sin embargo, existen excedentes de la producción que no se aprovechan en las zonas productoras y son enviados al mercado de consumo fresco deteriorando los precios de venta cuando debieron ser procesados en el origen. El caso de la taya es notable por su potencial para productos de alto contenido tecnológico, pero se exporta como materia prima. La papa, de otro lado, no tiene derivados masivos como alcohol, almidón y harinas para uso gastronómico. En sus tres tipos, a) rural como en la región San Martín con cacao, café y palma aceitera con tecnología básica, b) urbana y, c) proyectos primarios o de primera generación, que no incluyen mayor valor agregado como la poscosecha de algunos cultivos. En el caso de Ayacucho y Apurímac predomina la pequeña agroindustria rural. En San Martín también existe la gran agroindustria en Tocache. La agroindustria es una de las vías de progreso las regiones con predominio agropecuario menos aprovechadas.

9) El rol de la universidad con la empresa privada. Las ARD y GDE trabajaran coordinadamente para acercar a los investigadores y tecnólogos de las universidades con las empresas y emprendedores, incubadoras de negocios y centros de información de oportunidades sobre las condiciones habilitantes que éstas deben generar para promover la inversión, que es rol del Estado. Sin intentar interpretar lo que la empresa busca sino dialogar con ella se van generando sus espacios de reflexión en que participen los diferentes actores que permita a los gobiernos regionales atraer inversiones.

10) Propuesta de modernización agraria. Ante el predominio primario que muestran los planes de reactivación de las regiones estudiadas, una notable primacía agropecuaria de baja productividad y dependiente de productos masivos y poco diferenciados, se sugerirá en el anexo una propuesta de modernización agropecuaria (habilidades de negocios, oportunidades diversificación, asertividad y agroindustria, reconversión de cultivos, especialmente de Sierra (ver Anexo 3. Comercialización agropecuaria como tarea 2021).

11) Visión de Cajamarca. Muy destacable la visión de la región Cajamarca que busca redefinir su matriz productiva a partir de agricultura, ganadería y forestal, reconociendo el nivel nacional global y articulándose a cadenas competitivas nacionales y del exterior. Asimismo, como afirma el Plan de Reactivación (La redención cusqueña), que busca un sector productivo industrializado, el sector comercial modernizado y la internacionalización de sellos y distintivos turísticos.

Eje estratégico 2. Acceso a servicios de información y digitalización (sobre opciones de tecnologías, mercados, precios, financiamiento)

12) Centro de Oportunidades e Información Regional. Es fundamental que uno de los núcleos de la agencia sea un núcleo de información de la realidad y potencialidades regionales, en el cual se acopie la información sobre el territorio, su realidad, potencial, actores productivos y para el desarrollo, sociedad civil y grupos de interés (documentos locales, regionales, nacionales y del exterior con información secundaria) y perspectivas de interés para oportunidades de inversión, procesamiento, entre otros elementos de animación productiva y comercial, aplicable a los territorios de su jurisdicción. Todo deberá ser digitalizado para facilitar su búsqueda y de ser posible, su acceso remoto (se puede incluir en el módulo de información regional mencionado líneas arriba).

13) Base de datos de los agentes productivos regionales. Es fundamental contar con información sobre los nombres, generales de ley, ubicación, productos, proyectos y otros elementos que permitan que los gobernantes estén al tanto de la producción y el comercio regionales. De ese modo se podrá gestionar mejor su potencial y considerarlos en las políticas públicas. Además de los grandes números, esa data permitirá el seguimiento a las cadenas productivas o mesas técnicas regionales y posibilitará contactar a los productores y procesadores para convocarlos a programas y oportunidades de negocios; asimismo, para temas de financiamiento, comercialización, asistencia técnica, asesoría de negocios, asociatividad, etc.

14) Padrón de Agentes Productivos como base para nuevos negocios. Con la base de datos de los productores de todos los sectores estos podrán ser convocados a las actividades de promoción comercial, ruedas de negocios, giras tecnológicas entre otras a realizarse en los centros de mayor consumo cercanos al territorio. El monitoreo incluirá a los sectores productivos intensivos en empleo y cuyas cadenas productivas o de valor dinamizan la economía de los distritos, en especial aquellas que procesan materias primas provenientes de las localidades y sectores menos favorecidos. La dispersión de los actores productivos es una falla estructural profunda que se arrastra desde hace mucho tiempo y será un obstáculo a superar cuando se tenga el observatorio de información.

15) Monitoreo en línea de producción y servicios. Para las regiones con alto peso agropecuario y agroindustrial, el monitoreo incluirá las siembras, cosechas y su destino, esto último con el objeto de mejorar su comercialización. También para conocer los excedentes de cosechas y crianzas que las industrias regionales o foráneas estén procesando o podrían interesarse en procesar. La oficina de monitoreo encargará un diagnóstico actualizado bianualmente que permita ver la evolución del aparato productivo regional y estar al tanto de las oportunidades y tendencias de los sectores más dinámicos en los mercados nacionales y extranjeros y de las tecnologías con mayor impacto en la producción primaria e industrias regionales. De este modo, las oficinas regionales y locales tendrán contacto con los productores urbanos y rurales debido a que ubicación es georreferenciada, productos, mercados atendidos, participación en cadenas o mesas técnicas, fortalezas y áreas de desafío, entre otras. Esta medida permitirá convocarlos en casos de emergencia como los que se viven.

16) Tecnologías de la información para la competitividad agraria. Precisamente, el sistema de distribución de alimentos en el país tiende a perennizar la exclusión de los productores que en la mayoría de los territorios del país ofrecen empleo a cerca de una tercera parte de la PEA o más. El sistema actual perjudica al productor que carece de condiciones para el acopio, selección, transporte y otros servicios para la venta de sus cosechas a precios razonables. Por eso hay que priorizar al gobierno central esta realidad que trava las demás actividades del negocio agropecuario. Una

plataforma basada en Internet más facilidades e infraestructura de acopio y procesamiento en las mayores zonas productoras llevará las tecnologías de la información al campo. Todas estas carencias del caduco sistema constituyen un serio problema que afecta la viabilidad y rentabilidad especialmente de la agricultura familiar (mayor información en el Anexo 3).

Eje estratégico 3. Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo productivo para productores, academia y otros actores privados (destrezas de negocios, organización)

17) Fortalecimiento de las destrezas de negocios de los productores y emprendedores. Para conseguir las tan ansiadas asociatividad y formalidad, la conformación de alianzas entre pares para mayor poder de negociación en compras y ventas, es necesario reforzar las capacidades de negocios. Un curso regional en formación de negocios (podría ser un diplomado en convenio con una escuela de negocios de Lima y una universidad regional), permitirá que nuevos dirigentes y formuladores de proyectos, adquieran una base común sobre potencialidades, mercados dinámicos, ‘cuellos de botella’ comunes, tecnologías asequibles y opciones de financiamiento del estado, microfinanzas y otros actores.

18) Capacidades y modernización de negocios. En una pandemia tan grave como la del Covid 19, es necesario formar equipos de trabajo, en que todos aporten. Los títulos no cuentan porque todos tenemos que aprender del otro, las opciones que surgirán del debate pueden provenir del más humilde de los participantes. Convocar a un colegio profesional, al ingeniero que más destaca, para el liderazgo del equipo, afianzaría los criterios y capacidades del grupo. Valorar las capacidades y liderazgos que se tienen, pasar a la acción e implementar en forma realista con los talentos locales y regionales (ver Anexo 1. Propuesta de modernización de negocios).

19) Jóvenes, enorme potencial. Es fundamental para el desarrollo y la diversificación regional tender puentes con los jóvenes, que están siempre cercanos a las tecnologías de información, comercio electrónico, redes sociales y con mentalidad abierta a la innovación. Son una fuente de capacidades locales que aún no han sido ni convocadas ni organizadas para apoyar a las cadenas y entidades de la sociedad civil. Pueden ser llamados por las cámaras de comercio, empresas, microfinancieras, gobiernos locales y regionales. Por ejemplo, las agencias y direcciones regionales agrarias pueden invitar a jóvenes egresados para organizar los circuitos cortos para apoyar la comercialización de quesos y panes regionales; luego se pueden adicionar las aceitunas y embutidos producidos en el territorio. Y así sucesivamente. También pueden cooperar los ‘retornantes’ que traigan de regreso de sus plazas experiencias en comercio y negocios incluyendo habilidades para el procesamiento y la asociatividad. Experiencia y juventud, gran combinación.

20) No uno sino varios negocios. A continuación, se presenta el cuadro elaborado en los salones del Gobierno Regional Cusco en 2015 con más de 100 productores familiares agropecuarios de todos los puntos cardinales de esa región, quienes trabajaron una clasificación de los productos de origen agrario en tres categorías propuestas por APEGA. El cuadro contiene una clasificación que deja ver las diferencias de los productos que se cultivan o crían en los diferentes pisos altitudinales de una región, y entender mejor las estrategias de comercialización a implantar para cada una de las categorías:

Cuadro 4. Región Cusco. Priorización de productos agropecuarios y acuícolas

ZONA AMAZONICA		VALLES INTER ANDINOS		ZONA ALTO ANDINA
Tradicionales		Tradicionales		Tradicionales
• Café • Cacao • Yuca • Papaya • Palta	• Cítricos (naranja, mandarina, tangelo y limón) • Granadilla • Mango	• Maíz gigante • Cebada • Haba • Quinua • Durazno • Blanquillo	• Papa • Trigo • Cuy • Leche y derivados	• Papa • Olluco • Oca • Ganadería • Camélidos sudamericanos • Ovinos
Emergentes		Emergentes		Emergentes
• Peces (paco, doncella) • Cocona • Maíz híbrido • Piña		• Chirimoya • Maní • Rocoto	• Kiwicha • Tarwi o chocho	• Cañihua • Maca
Promisorios		Promisorios		Promisorios
• Aguaje • Camu camu • Carambola		• Sacha inchi • Cupuazú	• Capulí • Aguaymant o Hongos	• Por completar

Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar. Proyecto Cadenas Agroalimentarias Gastronómicas Inclusivas Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Taller con Gobierno Regional Cusco. Cusco 2015.

21) El comentario final del taller arriba reseñado fue que los productos con menor rentabilidad y más difícil venta son los ‘tradicionales’ mientras que los ‘emergentes’ son las nuevas estrellas que ofrecen buenos resultados económicos con creciente preferencia en los mercados. De otro lado, los productos ‘promisorios’ están en su etapa de introducción y su éxito constituye una incógnita, desconociendo si podrán convertirse en ‘emergentes’. En seguida una breve descripción sobre cada una de las tres categorías para poder entender mejor el ejercicio realizado en la ciudad imperial:

22) Productos tradicionales. Aquellos que se trabajan en la región hace mucho tiempo, generan la mayor cantidad de empleos en el territorio y ocupan las mayores áreas de cultivo o crianza. Por lo general prima el volumen y el precio bajo sobre otros elementos del negocio y se trata de ‘emprendimientos por necesidad’. Si bien se domina su cultivo suelen presentar un nivel tecnológico modesto. Suele ser muy difícil diferenciar a estos productos de los provenientes de otros territorios lo cual hace que su competencia tienda a ser por precios bajos.

23) Productos emergentes. Aquellos que se introdujeron no hace mucho tiempo y ya han cuajado dinamizando las economías locales. Y aunque ya han alcanzado áreas de extensión media aun no llegan a ocupar grandes extensiones. Sin embargo, presentan alta facturación por hectárea exigiendo montos de inversión de medianos a grandes; y atienden mercados dinámicos que demandan características especiales (sabor, aroma, textura y nutrición) y son distinguidos por su origen geográfico (ejemplo, la papaya tingalesa o de Tingo María). Se trata de ‘emprendimientos por oportunidad’ que responden a mercados precisos, utilizan tecnologías mejoradas y en muchos casos cuentan con derivados procesados.

24) Productos promisorios. Aquellos de muy reciente introducción pero que ya destacan por los buenos resultados obtenidos en términos de producción, oportunidad y calidad expresada como aspectos físico-químicos, organolépticos y microbiológicos específicos, pero que aún no han resuelto todos los elementos de sus paquetes tecnológicos. Se les suele ver como cultivos en auge o ‘boom’.

Cadenas de valor y organización de la oferta

25) Pandemia y sistema productivo. La pandemia ha permitido confirmar con mucha claridad y realismo la importancia de la producción local y regional para el bienestar socio económico de la población. Al mismo tiempo, comprobar su resiliencia o sea su capacidad de superar situaciones de crisis y desastre. Un sistema productivo débil, desorganizado, desarticulado o pobremente relacionado con los mercados y sin relación con el Estado, la academia y los proveedores de servicios de apoyo a la innovación, es fácil prever sus crisis recurrentes y estancamiento.

26) Enfoque de cadenas y su priorización. Por eso es crítico, además de reforzar la relación con las empresas y emprendedores, empadronarlos, conocer sus tipologías y estar al tanto de sus necesidades, es imperativo darle la mayor atención a la organización de cadenas productivas o de valor que puedan operar eficientemente como espacios de objetivos comunes como la innovación, la asociatividad y la diversificación productiva. Estas cadenas son priorizadas a partir de varios criterios como el empleo, dinámicas productivas e ingresos que generan, aporte a la alimentación, divisas y dinamización de las economías locales gracias al uso de insumos y talento humano de la región.

27) Cadenas productivas y de valor. La denominación cadenas productivas o de valor tiene que ver con el enfoque a los procesos y productos (en el primer caso, cadenas productivas) y más enfocadas al mercado (cadenas de valor entendido como los beneficios que aprecian los consumidores). Asimismo, se puede hablar de clústeres cuando se dan agrupaciones de ofertantes de un bien, sus insumos y derivados procesados, en un territorio geográfico definido. Hace falta que se consideren estos espacios como lugares de encuentro y para remar en la misma dirección porque la nave es la misma. En algunos lugares la forma de organización es la mesa técnica, en otros lugares hay variantes, pero el objetivo es remar todos y todas en la misma dirección.

Cuadro 5. Cadenas productivas que funcionan y sus factores de éxito.

Num	Factores de éxito
1	Un producto con calidad diferenciable y demanda/premios
2	Productores y organizaciones que desean llegar al mercado y crecer
3	Volúmenes de producción en equilibrio con la demanda
4	Valor agregado por procesamiento (calidad y evita saturar mercado)
5	Actitudes hacia el conocimiento y habilidades de negocios
6	Sistemas de información que transparentan funcionamiento de las cadenas
7	Condiciones para un agro rentable y reconocerlo como parte de la diversificación productiva del país
8	Oferta de bienes públicos para corregir fallas de mercado
9	Gobernanza entre los tres niveles de gobierno y la sociedad civil
10	Reconocer heterogeneidad de lo rural, no solo es solo negocios, también es diversidad cultural y biológica, sostenibilidad, equidad

Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar. 2016

28) Espacio de consensos y gobernanza. Finalmente, para que las cadenas productivas o de valor operen como un espacio de consensos y definición de acciones de beneficio mutuo que impulsen la innovación, tiene que trabajarse cuanto antes para superar la cultura individualista y de desconfianza que tanto daño nos hace a los peruanos. Al mismo tiempo, los gobiernos regionales se acercarán más a las empresas y emprendimientos grandes, medianos y pequeños, para poder trabajar los objetivos comunes, desde temas productivos pasando por servicios de estímulo a las inversiones y temas tributarios (ver Anexo 2. Cadenas Productivas o de Valor).

29) Cadenas como espacios de relacionamiento comercial. Son puntos básicos de la reactivación con reconversión productiva acercar al Estado, la academia y las organizaciones de la sociedad civil. Por ejemplo, existen recursos como créditos y acceso a fondos concursables para financiar la innovación en sus varias facetas (ver Anexo 9 con las opciones de Fondos y Programas). Las GRDE tendrán que liderar esa cruzada para fomentar el uso de mejores conocimientos (tecnologías, destrezas de negocios, etc.), animar a las universidades para que renueven sus enlaces con las empresas y emprendimientos, atiendan los ‘cuellos de botella’ que traban su avance productivo, ubicar a los productores más innovadores. De ser necesaria, plantear la investigación que genere los nuevos conocimientos atendiendo a las demandas de las cadenas para con esos nuevos conocimientos agregar valor sosteniblemente algún producto de la diversidad biológica nativa.

30) Agricultura familiar, desafío central de las regiones con predominio agropecuario. La agricultura familiar, que predomina en el país, tiene un serio problema de productividad, calidad y rentabilidad, lo que impide que sus integrantes sean sujetos de crédito. Esto aunado a su fragmentación y dependencia a cultivos tradicionales o productos como la leche, que carecen de un sistema de distribución transparente, y sin plantas de procesamiento con éxito comercial salvo contadas excepciones. Caso particular son Cajamarca y Puno con buenos quesos pero que han sido elitizados (altos precios al consumidor) por el comercio moderno y también el tradicional. De este modo, miles de plantas procesadoras artesanales se quedan sin vender y los consumidores no pueden adquirir los quesos debido a los altos precios al público.

Mypes y mipymes

31) Mypes y mipymes en dificultades. La pandemia agregó desafíos a las Mypes y mipymes con escasa productividad, sin escala que permita una rentabilidad razonable, con una calidad irregular e ingresos por ventas inciertos; y la falta de capitalización las hace dependientes del financiamiento de terceros. Esa es la dura realidad de una gran cantidad de pequeños negocios de producción. Sin embargo, los negocios de servicios tienen otros desafíos, pero su rentabilidad supera por lo general a la de quienes tienen que transformar materias primas o instalar cultivos y aguardar cosechas, atravesando riesgos climáticos y plagas. O una cosecha abundante en corto periodo de tiempo que deteriora severamente los precios.

32) Mypes y mipymes e informalidad. La mayor parte de las mypes y mipymes son informales pero grandes generadoras de empleo en los territorios. Sin embargo, esa realidad no se ve reflejada en los apoyos que hasta ahora éstas reciben como el financiamiento, asistencia técnica y asesoría para sus negocios como alicientes para su formalización, brillan por su ausencia o son contados apoyos. Una opción es constituir fideicomisos regionales y otros productos financieros para apoyar a las mypes y mipymes con el Gobierno Regional en convenio con las instituciones micro financieras mejor posicionadas regionalmente. Y de ese modo apalancar recursos para llegar a más solicitantes de crédito, sobre todo si los programas como FAE y Reactiva no han tenido la cobertura suficiente (ver Anexo 8 con los Fondos y Programas).

33) Débil asociatividad. El mínimo bagaje de habilidades de negocios impide que los productores valoren como es debido las ventajas de asociarse y organizarse para tener capacidad de negociación, tanto para comprar y vender, contratar servicios y dialogar con las entidades del estado. No solamente asociarse o establecer alianzas entre productores –sea cual fuere el giro del negocio- sino también establecer acuerdos y trabajo en equipo con las empresas integrantes de las cadenas donde participan.

34) Desarticulación con los mercados. Los temas de comercialización, enlace de la producción primaria desde el campo hasta el comercio mayorista y minorista, participación en circuitos cortos (ferias de productores y las otras nueve versiones de circuitos cortos que existen), la promoción o comunicación comercial y la presencia en redes sociales se tratan en el Anexo 3 sobre la imperiosa necesidad de relanzar la comercialización desde lo local, lo regional y lo nacional.

35) Sin asistencia técnica. Sin asistencia técnica y acceso a las tecnologías modernas tanto para los sectores primario, secundario y terciario (producción agropecuaria, procesamiento agroindustrial urbano y rural; comercio nacional, exterior y consumo) no se avanza, menos en una escena como la actual. Menos aún se tiene acceso a servicios de investigación para crear información sobre los cultivos nativos incluyendo, tanto servicios tecnológicos como productos tecnológicos (semillas o fermentos para quesos). Además, asesoría de gestión empresarial en modelo de negocios acordes a los consumidores y cultura local.

36) Por eso, ante el rezago que viven los conglomerados populares (ropa, calzado, muebles, alimentario urbano, la agricultura y alimentario rural entre otros), se requiere que los gobiernos regionales y locales cuenten con equipos estables dedicados al asesoramiento y seguimiento de sus empresas y emprendimientos. Y la necesaria decisión política para reasignar recursos al campo y la producción de las ciudades. Habrá que establecer los pasos, dar los primeros y monitorear la secuencia de los mismos por ser un proceso de largo aliento pero que debe comenzar ya.

Eje estratégico 4. Fortalecimiento de capacidades de entidades estatales para el desarrollo productivo (gestión pública, liderazgo, negocios)

37) Medir los resultados de las políticas públicas. Es necesario mensurar los efectos de las políticas públicas porque muchas veces se pierde de vista la medición del cumplimiento de los objetivos de la política pública. Se pierde uno en el día a día y no se realizan las métricas con la consecuente decepción de los productores y grupos de interés al comprobar la ineffectividad de las medidas implantadas con la política pública.

38) GDE, ARD y la gestión de la innovación para la reconversión y diversificación regional. Las ARD son de la mayor importancia para el desarrollo regional fortaleciendo al gobierno regional hacia un rediseño institucional. También trabajarán al interior de las regiones, a nivel de provincias y distritos como las agencias agrarias. Muy importante este tejido más holístico de los gobiernos regionales que reinventan su rol en el apoyo a los aparatos productivos con una nueva estrategia, que apoya a las Gerencias de Desarrollo Económico. El asesoramiento para la generación de nuevas oportunidades y enfoques de negocios, a partir de sus potencialidades, también será un tema axial siendo éstas motivo de permanente seguimiento. En segundo lugar, actualizando habilidades de negocios, tecnologías productivas y otros contenidos sobre alianzas y cadenas productivas.

39) Soluciones con lo que se tiene. Los recursos son escasos, pero existe la capacidad de pensar en cómo fortalecer una ‘cultura de trabajo en equipo’, que sirva para trabajar juntos, con base a confianza y credibilidad, sin esperar que los desafíos reciban más recursos de fuera de la región. Los ‘salvadores’ deben ser los mismos ciudadanos de la región. Por ejemplo, para plantear un fideicomiso de estímulo al consumo interno o para la titulación de la propiedad, fortalecer las cadenas, contar con un centro de información económica regional. O para financiar los proyectos innovadores que creen más empleo.

40) Superar nudos del mercado interno. Para crear dinámicas de cambio en los aparatos productivos regionales y locales hace falta dedicar mayor interés a los entrapamientos del mercado interno. Es allí donde se genera el empleo y la mayor parte de la riqueza, pero sin descuidar el potencial exportador. Con una organización de cadenas productivas y de valor que sea la punta de lanza de la innovación regional y local. Revisando los nudos visibles de las cadenas más dinámicas que operan en el territorio y sus conexiones con los corredores económicos regionales. Dedicar mayor atención a las posibilidades en el corto plazo de mejorar la comercialización regional, por ejemplo, mediante la organización de circuitos cortos (ferias) que combinen la venta de productos regionales –tanto los tradicionales como los emergentes y promisorios- así como los que creativamente se ofrezcan, gastronomía, artesanía, menaje, mantelería, canastas y todo aquel producto elaborado en el territorio.

41) Marketing, conocimiento aliado de la diferenciación. Adicionalmente, se requiere contar con un equipo de apoyo de marketing pues en la mayoría de negocios existen empresas líderes y para poder competir con ellas se necesita no solo saber producir eficientemente, sino saber posicionar en los mercados productos con propuestas de valor diferenciadas. Y para ello hay que tener clara una estrategia comercial que sepa a qué segmento de consumidores quiere llegar.

42) Reconversión se da, pero lentamente. La reconversión productiva se viene dando, por ejemplo, en Ayacucho y otras regiones de Sierra, los cultivos tradicionales (papa, maíz amiláceo, trigo, cebada) cumplen el rol de seguridad alimentaria mientras los cultivos emergentes (palta, tuna, lúcuma, quinua, tara o taya, además de los de exportación, café y cacao) vienen generando ingresos atractivos para sus productores, aunque en extensiones menores. De otro lado, muy lentamente van apareciendo nuevos productos de la biodiversidad nativa -promisorios- que tal vez se conviertan en los ‘emergentes’ del mañana cercano.

Eje estratégico 5. Acceso a servicios financieros

43) Sin banca de desarrollo. Solo 40,000 a 50,000 productores reciben algún financiamiento del Agrobanco. Como se sabe, en el Perú existen 2.2 millones de productores, pero 1.2 millones realizan agricultura de subsistencia, por lo que no envían sus cosechas al mercado. Solo 1 millón de productores producen para hacer negocio que son los potenciales sujetos de crédito (que están en posibilidad de obtener ganancias y devolver lo recibido como crédito). De estos solo 200 mil tienen acceso al crédito en el sistema financiero formal, de los cuales entre 40 y 50 mil han recibido o reciben créditos de Agrobanco, la banca de desarrollo del Estado peruano. Por lo que en términos prácticos no existe banca de desarrollo debido a la mínima presencia del Agrobanco (sus préstamos a la agricultura familiar oscilan a lo largo del año entre 500 a 600 millones de soles).

44) Algunos fondos de apoyo con limitaciones. Los fondos como Reactiva Perú en su fase 2 enfrentan varios retos: muchos pequeños y micro empresarios –que son la mayoría en el país- no están bancarizados; para la difusión y contacto, el microempresario no maneja WhatsApp o aplicativos; y, las financieras no informan a los empresarios para que puedan acceder al programa. Una importante inversión habría que realizar en formalización de los títulos de propiedad que son un gran cuello de botella. Por eso es urgente que una entidad lidere este importante proceso de saneamiento físico legal comenzando por crear una base de datos nacional. Esta actividad que se propone darle el sentido de urgencia correspondiente servirá, entre otros beneficios, para fomentar el crédito agrícola. En el Anexo 8 aparece información de los fondos disponibles para la Reactivación.

45) Financiamiento para la innovación, asociatividad, reconversión y diversificación productiva. Si sabemos que es necesario que las empresas y emprendimientos innoven para ello necesitan

orientación para la formulación del proyecto innovador y sin duda, recursos financieros para adquirir los bienes y pagar los servicios especializados que permitan adoptar una mejor tecnología o adquirir productos tecnológicos como herramientas, semillas o fertilizantes. Por eso, el conocimiento y la información, en su condición de ‘bienes públicos’ requieren la participación del estado en su provisión.

Eje estratégico 6. Gobernanza, formalización y gestión del desarrollo productivo territorial (gobiernos regionales, locales y direcciones regionales)

46) Gobernanza del desarrollo productivo. No cabe duda que el enfoque de cadenas, la causa de la innovación, la promoción de la asociatividad y la formalización, acercarán a los tres niveles de gobierno con los emprendedores, empresarios y productores, lo que traerá consigo el surgimiento de una gobernanza en apoyo de la gobernabilidad. Esa cercanía permitirá un mejor dominio de los territorios y conocimiento de su realidad y potencial aumentando la presencia del estado, elemento fundamental para la armonía social.

47) Gestión del desarrollo productivo. El desarrollo de las economías regionales y locales requiere un trabajo constante e incansable con gran coordinación entre la GRDE y las direcciones regionales de los sectores productivos como el ministerio de Agricultura, ministerio de la Producción, de Comercio Exterior y Turismo, del Ambiente y de Energía y Minas. Equipos especializados, con experiencia en la empresa privada, estables en sus puestos y con indicadores y seguimiento por resultados. La economía no crece sola, requiere de un entorno amigable y una intersectorialidad que lleve al estado a todo el territorio.

48) Empleo, variable de alta prioridad nacional. El turismo y comercio son fundamentales para la reactivación. Ambos sectores como fuentes de empleo regional y es prioritario reanimarlos. Si bien ambos están ligados a la informalidad y se están dispersos en los territorios hay que invertir en capacidades, marcas, productos turísticos y sobre todo, planificar las medidas para recuperar la imagen de bioseguridad para que los visitantes recuperen la confianza en los destinos regionales. La riqueza cultural, el legado arqueológico, las cocinas regionales y el paisaje necesitan plataformas de Internet en apoyo al visitante que le hagan saber la cobertura sanitaria de la región, en especial a los más jóvenes y el segmento del turismo de aventura.

49) Infraestructura y otras condiciones habilitantes. Las obras físicas para superar la distancia a los mercados, en un país con la geografía peruana, por muchos años serán de la mayor importancia, como caminos, carreteras y telecomunicaciones. Dentro de este tema, se debe tener en cuenta los ‘corredores económicos’ que comunican zonas de producción y procesamiento con centros de consumo en las ciudades, vertebrados por caminos y carreteras.

50) Apoyo a Gerencias de Desarrollo Económico y sus equipos. Con el propósito de recuperar el empleo perdido y generar nuevos puestos de trabajo en puestos que dinamicen los emprendimientos, se trabajara, por ejemplo, analizando las capacidades de quienes han regresado a residir en las ciudades regionales procedentes de la costa o grandes ciudades. Esas capacidades y destrezas pueden ser base de nuevos emprendimientos o refuerzo de habilidades de negocios en muchos negocios locales y regionales.

51) Retornantes, su inclusión y las capacidades que traen. El país entero puede seguir por la TV y la prensa escrita la sacrificada marcha –muchas veces a pie- que desenas de miles de personas emprendieron desde Lima y otras ciudades del país hacia sus terruños, donde por lo menos los

esperaba el hogar de un familiar. Es muy importante preparar la incorporación de estos miles de connacionales que vuelven a sus territorios de origen trayendo actitudes y destrezas que pueden resultar muy útiles a los emprendedores del comercio, el agro y tal vez la pesca. En primer lugar su empadronamiento y acopio de sus habilidades y trayectoria.

52) Tránsito de una economía de subsistencia a una diversificada. ¿Cómo pasar de una economía de subsistencia monoproducto o con una canasta muy baja de productos, donde la distribución de la renta se la llevan principalmente los comercializadores, a una agricultura diversificada con una orientación de mercado y mejor distribución de la renta? La atención a esta pregunta podría dividirse en tres partes. La primera sería la relativa a los productores y productoras. La segunda a los productos, esto es, cultivos, crianzas y derivados. La tercera a la articulación de los productores a mercados. Cada una de estas partes requiere una estrategia y sus lineamientos de acción, responsables, indicadores y presupuestos. Por la naturaleza del presente documento, lo dejaremos como planteamiento general.

Así, respecto a productores se tendrá que estratificar los tipos de productores, a) de subsistencia (corresponden al sector social con el propósito de apoyar los retos sociales que partirán de la seguridad alimentaria, conservación de los recursos naturales y luego los proyectos productivos); b) articulados al mercado (subdividiendo a mercados tradicionales, emergentes y promisorios); c) productos frescos, empacados y procesados. De este modo se podrá trazar las estrategias definiendo las posibilidades y prioridades para los apoyos, a partir de criterios a definir.

53) En cuanto a la articulación a los mercados, habría que seleccionar los productos y cosechas con mayor potencial de creación de valor. Dicho de otro modo, determinar los cultivos, variedades, momento de cosecha, orígenes destacados, participación en platos populares; y en función de la promesa de mayor rentabilidad establecer los canales más convenientes. En algunos territorios, convendrá establecer una vía directa a los consumidores de tal y cual ciudad (circuitos cortos o ferias de productores), en otros apoyar la construcción de centros de acopio donde se almacene, seleccione y empaque la cosecha de alto valor. Dicho de otro modo, en esos tres planos se seleccionarán los productos tal como se organizaron en el cuadro 4 (Región Cusco. Priorización de productos agropecuarios y acuícolas) y se establecerán las estrategias y acciones para fortalecer gradualmente los productos, productores y la forma de articulación a los mercados de consumo que eviten que la mayor proporción de la riqueza generada salga del territorio. Así, se pasará gradualmente –junto a otras medidas de apoyo incluyendo infraestructura de apoyo a la comercialización- a una situación de mayor eficiencia y equidad.

53) Enfoque a la acción. Como se nota en el Plan de Reactivación presentado por la región Apurímac, su enfoque es enfocado a resultados, describiendo sus dinámicas internas que evidencian las cadenas de valor. Y la región San Martín que en 2014 tenía solamente el 25% de sus agricultores asociados pero que en años recientes ha mejorado el indicador de asociatividad.

Anexo 1

Mejores capacidades y destrezas para pequeños negocios

Uno de los ‘problemas causa’ que generan tantos rezagos en los resultados de los negocios de la pequeña producción de la ciudad y el campo (conglomerados populares de ropa, calzado, muebles, alimentario urbano) y la agricultura y el alimentario rural, son las débiles cocimientos, habilidades y metodologías de negocios. Estos frenos al progreso agropecuario, actividad primordial en las regiones estudiadas, es aplicable a otras actividades productivas de las pequeñas y micro empresas no alimentarias.

En el caso de la agricultura, el concepto de inversión se hace difuso y con demasiada frecuencia no se toman decisiones que significarían retornos interesantes en pocos meses o algunos años. La racionalidad de las decisiones de siembra, la inversión en semillas certificadas, realización de prácticas culturales, utilización de fertilizantes, servicios logísticos, acopio y decisiones de comercialización parten de esas carencias que año tras año y generación tras generación van complicando el futuro del negocio hasta hacerlo inviable pues los resultados son exiguos

Se sugieren unos pasos para modernizar la gestión de los negocios pequeños y micro emprendimientos:

- el pequeño emprendedor se ubica en la realidad –evita basarse en opiniones, busca los hechos- y en función de sus posibilidades se dedica a ‘conquistar’ una o más oportunidades. Para ello toma decisiones buenas o no tan buenas, que responden o no a las ideas que sobre su negocio ha ‘construido’ en su mente.

- el ‘modelo de negocio’. Todas las ideas que aparecen en seguida conforman el modelo de negocio: ¿qué ofrece el productor o comerciante para satisfacer una necesidad de sus clientes (propuesta de valor), a qué segmentos o grupos de consumidores (edad, capacidad adquisitiva, donde viven) atiende o intenta atraer, por qué canales de distribución hará llegar nuestro producto al mercado eligiendo según la experiencia que el cliente desea vivir, como se relaciona con los clientes y los fideliza.

Y, ¿qué formas de pago aceptará, cuáles actividades y recursos considera claves porque lo diferencian y auguran el éxito del negocio, cuales son los actores que le aseguran cumplir con los procesos y actividades más decisivas. Finalmente, ¿sus costos permitirán el ‘oxígeno’ o sea la rentabilidad y la liquidez para mantenerse en el mercado y seguir innovando?

- ‘yo solo trabajo más contento’. Es un lema del individualismo, que es un enemigo público porque impide o retrasa la asociatividad. Al dificultarla, impide se logre una escala o masa crítica, lo cual hace imposible invertir en la compra de servicios para financiar la innovación y alcanzar la creación de valor diferenciador, que se traduzca en mejores resultados del negocio.

- ecosistemas de innovación, espacios para mejorar juntos. De lo anterior surge la importancia de los ecosistemas para la innovación y emprendimiento, espacios donde los emprendedores desarrollan la capacidad de actuar colectivamente, gestando una nueva cultura de confianza, aprendizaje en comunidad, masificando la capacidad de emprender y contar con una ‘atalaya’ desde donde mirar juntos las oportunidades en los mercados local, nacional y global, aprendiendo a colaborar y creando un ‘nosotros’. Al revés de lo que predomina hoy que es la cultura de ‘competir contra el otro’.

- la innovación requiere aportes de capital o buscar financiamiento. La baja rentabilidad y poca capacidad de negociación de los emprendimientos individuales dificultan la obtención de créditos

para capital de trabajo, que tienden a ser más costosos y con largos periodos de negociación, con exigencias de garantías reales superiores al valor financiado. Peor aún si lo que se necesita son créditos a mediano plazo para adquisición de equipos, mejora de instalaciones y contratación de asistencia técnica para mejorar la producción y productividad. No qué se diga si se trata de créditos de capitalización a largo plazo.

- el productor vende en campo o envía sus cosechas a mercados urbanos pero la comercialización desventajosa le deja pocas utilidades que le impiden comprar servicios que a la postre le permitirían mejorar productividad, calidad, oportunidad, llegar a la agroindustria, al desarrollo de marcas y circuitos cortos (ferias) y acercarse al mercado de consumo.

- se propone organizar con la sociedad civil, la academia y cooperación diplomados cortos en gestión básica de negocios dirigidos a los agricultores/as más inquietos y con liderazgo, así como a jóvenes profesionales y técnicos con experiencia en negocios y formulación de proyectos y planes. De este modo se dará el primer paso; al mismo tiempo habría que trabajar otras medidas complementarias.

- finalmente, a los factores de producción, los clásicos tierra, trabajo y capital, hay que agregarle un cuarto factor, capacidad emprendedora y empresarial.

Anexo 2

Cadenas productivas o de valor para innovación y gobernanza

Una cadena de valor agrupa todas las actividades que realizan tanto personas como organizaciones de productores, procesadores, comercializadores e intermediarios desde los insumos hasta el consumidor. Estos actores pueden ser proveedores de insumos y servicios.

En teoría, dentro de cada territorio regional correspondería la existencia de un conjunto de cadenas productivas y de valor que trabajan por su progreso y desarrollo de sus negocios. Por tanto, los gobiernos de esos territorios necesiten seleccionar las cadenas con mayor impacto económico y social. Para ello, una vez que se toman las decisiones políticas que el enfoque de cadenas es el más efectivo para impulsar el aparato productivo regional o local, viene la definición de los criterios de priorización.

Al mismo tiempo, hay que animar la cultura del trabajo colectivo, de las alianzas y acuerdos para progresar juntos. Eso se plasmará en las ‘reglas de juego’ para gestionar la cadena y sus actividades. Luego, abocarse al diagnóstico de ‘cuellos de botella comunes’ y planificar las actividades más urgentes en tecnificación, comercialización y organización, así como los mecanismos de gobernanza de sus cadenas.

Para que las cadenas productivas o de valor operen como un espacio de consensos y definición de acciones comunes que impulsen la innovación, tiene que tomarse la decisión al más alto nivel de los Gobiernos Regionales de revalorizar este enfoque que ha mostrado a través de los años que es muy útil para mejorar la situación de sus integrantes.

Sin embargo, es en los cultivos de exportación (como el café y cacao) así como en algunos cultivos que abastecen a industrias muy organizadas (como maíz amarillo duro) en que han tenido notable éxito. En algunas regiones las cadenas han dado paso a las mesas técnicas como en la región San Martín, con notable éxito.

Pero en la cultura predominante del individualismo a lo que se agrega las incipientes capacidades de negocios de los productores, su débil articulación a los mercados, el hábito de esperar que la asistencia técnica y los conocimientos provengan gratuitamente del Estado y la cooperación técnica nacional y extranjera, no han llevado a que este enfoque se generalice en los territorios.

La agricultura familiar, el tamaño de las fincas (algunas ubicadas en varios espacios no comunicados entre ellos), su dispersión geográfica y la endeble capitalización resultado de una comercialización caduca, han colocado a esta actividad productiva al borde de la pobreza y la exclusión, la salida de los jóvenes del campo y la reducción del peso agrario en los ingresos campesinos familiares.

El enfoque de cadenas permite que los productores –luego de intuir el incentivo para trabajar unidos, esto es, ser viables y rentables- encuentren oportunidades que estén alineadas con sus posibilidades de productos, variedades, oportunidad de cosecha, atributos especiales, orígenes, condiciones, y, sin duda, sus capacidades técnicas, financieras y logísticas, entre otras. Sin olvidar las querencias y visión de su organización, que las anhela y persigue.

El enfoque de cadena de valor acerca a las organizaciones de productores que decidan formar parte de la cadena de valor respectiva, diseñar nuevas alianzas y esquemas de coordinación con empresas comerciales o industriales compradoras, proveedores de insumos y servicios, organizaciones de consumidores, entidades estatales reguladoras y otras diversas, los gremios empresariales, que a su

vez pueden formar parte de la cadena. De este modo, la cadena beneficiaría a las organizaciones de productores conformantes con mejores precios de compra de insumos, servicios y asistencia técnica.

Además, con servicios logísticos para el acopio (almacenaje y selección en origen) y distribución de sus productos (frescos o procesados) y en verificación de la inocuidad, buenas prácticas agrarias y certificadoras de toda índole. Muchas de esas alianzas son fuente de valor para los productos y servicios que ofrece la organización de productores mejorando los ingresos y reduciendo los costos para los asociados y llevando mayor bienestar a sus familias.

La cadena establece alianzas con una o varias empresas compradoras de sus diferentes productos frescos en sus diferentes presentaciones; y, procesados, en sus distintos procesos, como, por ejemplo, la cooperativa cacaotera 'Mi Pueblo' participa en las cadenas o subcadenas de manteca y licor de cacao, estableciendo alianzas con empresas participantes en ellas.

La cadena es para conseguir nuevas oportunidades y atender mejor a los negocios con los que se trabajan. La cadena sirve para establecer prioridades de acción para acometer las anclas o carencias en los temas productivos. También, los nudos comerciales y organizativos de las asociaciones de productores que conforman la cadena de valor.

Mayor ‘ancla’ del desarrollo socio económico regional, la comercialización agraria

Como se observa en el grafico siguiente las regiones dependen en su gran mayoría de muy pocos cultivos, que por lo general se trata de materias primas masivas y poco diferenciadas.

[illegible]

Por eso, en forma breve, se proponen unas reflexiones para enfrentar el entrapamiento de la producción agropecuaria en los territorios estudiados, que podrían extrapolarse a otras regiones del país, que adolecen de una dependencia a la producción primaria agropecuaria, que a duras penas puede conseguir algún ingreso para mitigar algunas de las necesidades básicas de esforzados hombres de campo que abastecen a las mesas de las familias peruanas.

La notable primacía agropecuaria de baja productividad y dependiente de productos masivos y poco diferenciados, y sus secuelas, se revisará y se propondrán unas reflexiones y acciones como una propuesta de modernización agropecuaria [habilidades de negocios, oportunidades diversificación, asertividad y agroindustria, reconversión de cultivos, especialmente de Sierra, propuesta de nuevo sistema de comercialización agroalimentaria].

Si se revisa con detenimiento los datos del gráfico que aparece líneas arriba podrá comprenderse la dependencia de las agriculturas del país a muy pocas materias primas agrícolas. Se trata de los cinco principales cultivos (por área instalada) que dependen de maíz (amiláceo y amarillo duro), papa, arroz, trigo, cebada, plátano y yuca.

Sin olvidar que parte importante de nuestra agricultura es para el autoconsumo, se puede deducir que la mayor parte de productores y productoras dependen de materias primas masivas alimentarias. Esa contribución a las mesas populares es destacable y entendible ya que existe demanda para esos cultivos. Lo que hay que atacar es la concentración en tan pocos cultivos cuando existen otros que también pueden ser promovidos a partir de una productividad, diversidad, precio, características y marcas incluyendo el origen geográfico.

El nuevo sistema agroalimentario nacional

No cabe duda que por su alta generación de empleo el sector agroalimentario del país requiere una renovación integral con varios objetivos, entre los que destacan, a) luchar contra el hambre, la obesidad y la malnutrición; b) superar el rezago de la agricultura familiar mediante su articulación a los mercados de consumo; c) mejorar la calidad e inocuidad de los alimentos que consume el país; d) dotar a los alimentos nativos de oportunidades que permitan su difusión nacional y en el extranjero.

La pandemia del Covid 19 ha permitido ver la importancia del sistema agroalimentario por su rol de abasto de comida. Por eso hay que enfatizar que el eslabón más débil del sistema agroalimentario es la comercialización, que debe ser radicalmente replanteado en busca de la eficiencia y la equidad, y para el consumo de una ingesta más saludable y económica. Esto es, bajar los precios al público consumidor de las ciudades y centros poblados; y, al mismo tiempo mejorar los precios a los productores rurales. Todo ello mediante las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales.

Pero revisemos brevemente los componentes del sistema alimentario nacional que son críticos para garantizar un abasto constante y variado. Son siete subsistemas: productores, acopio y logística, procesamiento, comercio, consumo, gestión de residuos y los proveedores de insumos y servicios.

¿Qué hacer sobre la comercialización de los productos regionales?

Es necesario revisar la producción de las actividades productivas regionales, en especial las intensivas en mano de obra y que crean dinamismo económico como los agricultores, ganaderos, artesanos alimentarios rurales (pequeñas fábricas de lácteos, cárnicos, panes, etc.) recolectores y también los pescadores. Todos ellos tienen dificultades para contactar con compradores, contratar transporte y servicios logísticos para llegar a los centros de consumo. Esto lleva a mayores costos y menores precios por sus productos.

- La proximidad a la siembra y las cosechas introduce otro serio problema pues los alimentos en su mayoría son perecibles, su calidad se deteriora con el paso de las horas. Y hay que financiar insumos y servicios para realizar labores culturales decisivas para una buena cosecha. Todo ello lleva al

productor (sin centros de acopio, sin información de los precios, sin fondos para poder esperar al día siguiente), a vender la cosecha a lo que le den.

- La comercialización agroalimentaria es una debilidad enorme con daños a la economía y sociedad de las regiones del país. Es fundamental, en especial en las regiones con alto peso del empleo y la producción agropecuaria, establecer el origen y el destino de las cosechas (y crianzas) regionales. Urge la conformación de un equipo técnico para que realice el seguimiento de la producción, el consumo y los envíos fuera de la región. Esta será información para planificar las inversiones en centros de acopio y selección en las zonas de producción, y establecer una plataforma informática conectada con los principales mercados mayoristas (en una primera fase), que les permita detectar las mejores oportunidades en precios y calidades.

Comercio agroalimentario regional e inserción a nivel nacional

- A nivel nacional, esta renovación de la distribución de alimentos, enlazará a los centros de acopio y mercados mayoristas de las zonas productoras con los mercados mayoristas de la ciudad de Lima -el GMLL (Santa Anita), Huamantanga, Unicachi norte y sur, Jicamarca, Ciudad de Dios y Conzac- y posteriormente con los mercados minoristas, agroindustrias, supermercados y demás formatos de los sectores tradicional y moderno. Será una red que equilibre eficiencia, equidad y sostenibilidad.

- Por su alto impacto en la producción regional y nacional éste sería un proyecto multisectorial que parta de definir al ente rector del sistema alimentario nacional, que coordinará con los tres niveles de gobierno, estableciendo las bases de datos de productores, procesadores, comercio y consumo a nivel nacional; y planificando las actividades y equipos para renovar la infraestructura desde el acopio hasta los residuos.

- Asimismo, se tendría que organizar un comando de apoyo al campo que se encargue de los planes de trabajo a implantar, conseguir los datos y acordar con los sectores y niveles de gobierno las decisiones correspondientes.

- Mientras en la producción agropecuaria se ha conseguido muchos avances, no tanto por mayores rendimientos (productividad) sino por el aumento de áreas de sembrío o mayor crianza, es en la gestión empresarial donde se desperdician muchas posibilidades de ir más lejos. Por eso se necesita reforzar la formación de especialistas en mercadeo de alimentos frescos y procesados, gerentes y mandos intermedios para la gestión de mercados y centros de acopio en los valles productores; expertos en servicios logísticos para ofrecer asesoría a las miles de organizaciones y empresas que participan en el comercio de alimentos en el país.

- Al mismo tiempo es necesario superar la limitada cobertura del crédito agrario (Agrobanco atiende al 5% de los productores, uno de cada 20 productores). Al mismo tiempo de reforzar la banca de desarrollo, hay que devolverle la rentabilidad a la producción agraria. Si no hay ganancia, ¿cómo podrán pagar sus deudas los agricultores al banco?

- La articulación entre los tres niveles de gobierno (central, regional y local) es crucial para fortalecer el comercio alimentario. Conjugación de criterios, esfuerzos y recursos orientados a su desarrollo y aprovechar el potencial de los nuevos negocios orientados a alimentos limpios, nutritivos y saludables es una de las rutas alternas a la diversificación productiva que junto a nuestra gastronomía y el turismo son los nuevos roles productivos del país.

- El rediseño de la comercialización de alimentos se parece al desafío del tránsito en las calles de las ciudades grandes y medianas del país. Hoy se tiene un sistema ineficiente, miope y que no estimula la modernización de los componentes del subsistema, en este caso, comerciantes, mercados, equipamientos y maquinarias, funcionarios y procedimientos de los gobiernos responsables de supervisión de estos espacios tradicionales. Como resultado, la informalidad –que muchos ven como un escudo frente a la exclusión- se ha convertido en un freno a la mejora del servicio y la posibilidad de crear nuevos negocios de mayor valor.

Un paso adicional pero no menos importante es el fortalecimiento de los ecosistemas regionales y provinciales de innovación liderado por los gobiernos locales con participación de las organizaciones de la sociedad civil, a partir de un fondo al estilo de los incentivos a la modernización de mercados que rigieron hasta el año 2018.

Agricultura familiar y potencial de mercados de cultivos

En los cuadros siguientes puede observarse la dura realidad del rezago de la agricultura familiar campesina en el Perú. Queda muy claro que la Sierra es la región que constituye el mayor desafío para la reconversión de cultivos y diversificación productiva del país. En el siguiente cuadro se observa que el 65% de los agricultores familiares del país están en Sierra, un 15% en Costa y el 20% restante en la Amazonia.

Cuadro 6. Clasificación de la agricultura peruana

Región natural	Agricultura familiar			Agricultura no familiar			Total productores
	Productores	%	% fila	Productores	%	% fila	
Costa	324 363	15	93	26 137	46	7	350 500
Sierra	1 392 032	65	99	15 000	26	1	1 407 032
Selva	440 438	20	97	15 536	27	3	455 974
Perú	2 156 833	100	97	56 673	100	3	2 213 506

Fuente. CENAGRO 2012. Nota: En la columna «%», los porcentajes se evalúan verticalmente (el 100 % es el total de la columna analizada); mientras que en la columna «% fila», los porcentajes se evalúan horizontalmente (el 100 % es el total de la fila analizada).

En el cuadro siguiente se encuentra una numeralia que presenta la dura realidad del rezago de la agricultura familiar andina: el 70% de la agricultura de subsistencia o autoconsumo se encuentra en la Sierra peruana. Visto desde otro ángulo, el 61.3% de todos los agricultores familiares son de subsistencia y están en Sierra.

Cuadro 7. Tipología de la agricultura familiar

Región natural	Agricultura familiar									
	De subsistencia (AFS)			Intermedia (AFI)			Consolidada (AFC)			Total Productores
	Productores	%	% fila	Productores	%	% fila	Productores	%	% fila	
Costa	213 398	11	66	77 208	35	24	33 757	74	10	324 363
Sierra	1 322 821	70	95	62 679	29	5	6 532	14	0	1 392 032
Selva	357 088	19	81	78 074	36	18	5 276	12	1	440 438
Perú	1 893 307	100	88	217 961	100	10	45 565	100	2	2 156 833

Fuente. CENAGRO 2012. Nota: ibíd., cuadro 1.

A partir de lo visto se afirma:

1.- La mayoría de cultivos en agricultura familiar de Sierra son poco diferenciables y por tanto tienen a comoditizarse, esto es, cuando un mercado madura y entra en declive o estancamiento su producto

suele convertirse en un *commodity*. No hay renovación de sus atributos diferenciales y se vuelve algo común y fácilmente ubicable⁴.

2.- Los cultivos de sierra tienden a ser excedentarios y por tanto consiguen niveles de precios en chacra ínfimos (se disponen volúmenes mucho mayores que los que se demandan).

3.- Las condiciones de siembra y cosecha en sierra son limitadas y, por tanto, los rendimientos, calidad y presentación de las cosechas no son ventajas en los mercados.

4.- El impacto de la oferta de la agricultura de sierra sobre la alimentación popular es previsiblemente alto pues se trata de alimentos masivos de amplia preferencia nacional.

5.- En teoría no haría falta que estos productos suban de precio para beneficiar al pequeño agricultor sino, a) articular mejor al productor, b) reducir la rentabilidad de la intermediación, c) mejorando la productividad para que gane más por volumen que por margen, etc.

6.- El punto anterior permitiría que se diversifique la cédula de cultivo adicionando otros cultivos con mayor rentabilidad, complementarios a los cultivos masivos comeditizados.

⁴ Hausmann e Hidalgo en su Atlas de Complejidad Económica destacan las dos ventajas de los productos que les dan competitividad: su variedad y unicidad.

Anexo 4

Asociatividad, la unión hace la fuerza

Existe conciencia de la importancia de la asociatividad especialmente a nivel de los pequeños agricultores. Sin embargo, a pesar de algunos esfuerzos en las últimas décadas ¿por qué es tan difícil lograr la asociatividad? ¿Qué no se está haciendo bien?

El impulso a asociarse no solo es escaso en el medio rural. También en la ciudad no hay preferencia por el ‘nosotros’. La falta de credibilidad en la cultura del ‘*juntos llegaremos más lejos*’ tiene asideros en la realidad (mala experiencia previa en modelos asociativos); pero también influye la escasez de líderes, las pocas ventajas que tiene el asociarse (por ejemplo, se pagan más impuestos), los trámites largos, costosos y tediosos. Asimismo, la escasez de una habilidad blanda importante: ‘trabajar en equipo es más productivo’ (‘no tolero a mi prójimo con quien podría asociarme porque no me gusta cómo piensa o sospecho que él es poco laborioso y poco ético’). Pero de otro lado está las escasas habilidades y destrezas de negocios en el país. En esa línea, visto de otro modo, el sentido común de negocios dice que si nos organizamos ‘la unión hace la fuerza’.

Por eso uno de los caminos es el del enriquecimiento de los saberes de negocios en el país, que traerá cambios como el afán asociativo de los emprendedores ya que verán con claridad las ventajas de asociarse con algunos de sus pares para buscar junto el éxito del negocio que están acometiendo.

De paso, hay que recordar que no solamente se habla de asociatividad cuando un grupo de productores deciden trabajar juntos sus fincas o comercializar sus cosechas coordinadamente. También cuando consiguen articularse con otros actores de la cadena, sean productores similares a ellos o procesadores, comerciantes y otro tipo de intermediarios, se habla de procesos de asociatividad. En estos procesos es fundamental el rol desempeñado por un ‘actor integrador’, con las actitudes y capacidad de convocatoria, discurso y liderazgo para nuclear a los otros participantes hacia una visión en común. El enfoque de cadenas es de asociatividad.

Un elemento interesante es el caso de las cooperativas cafetaleras que cuentan con organización, buen equipo gerencial, gobernanza sólida, la calidad rige sus decisiones y saben lo que es una inversión (pongo dinero en un proyecto hoy y debo esperar para que en el futuro me retorne más de lo que puse en un principio, una ganancia que premie mi buen ojo, paciencia y espíritu asociativo).

¿Qué no se está haciendo bien? Primero, conocer la realidad de los productores del campo y la ciudad que no distinguen las ventajas de trabajar unidos. No hay incentivos, si prueban no ven los resultados, nunca falta que alguien abuse de la confianza de sus socios. Más todos los demás elementos mencionados en los primeros párrafos de este comentario a la pregunta 2.6.

II

La asociatividad de productores mediante asociaciones es un modelo que es útil para mejorar la producción, pero no es tan útil para la comercialización que demanda otros modelos más de corte empresarial (cooperativas y empresas comercializadoras, entre otras). Por ejemplo, las cooperativas cafetaleras del norte de Cajamarca y San Martín, no pudieron despegar como asociación de productores. Pero dieron el salto cuando avanzaron hacia la comercialización con el modelo cooperativo.

Existen ventajas en el modelo cooperativo que ha demostrado que es una opción que funciona y con todos sus desafíos y temas pendientes va avanzando y permitiendo la diversificación de los negocios

del sector exportador de la agricultura familiar peruana. Un gran ejemplo es la Cooperativa Norandino, que muestra a una agricultura campesina enfocada al mercado, a la calidad y su serio compromiso con los mercados del exterior. Su trabajo con el cacao blanco es destacable ya que desde 2010 Norandino inicio un programa de rescate de este cacao con tanto potencial para una industria del chocolate de la más alta calidad. A la fecha la cooperativa cuenta con un jardín clonal de cacao blanco puro. Esta proeza técnica es una muestra de lo importante que es la asociatividad. Además, ha iniciado operaciones en 2019 una moderna planta de procesamiento de cacaos finos de aroma que ha requerido una importante inversión en maquinaria de procedencia holandesa que ya está exportando licor y manteca de cacaos con precios premium.

La Cooperativa Agraria Norandino es una organización de segundo nivel, ubicada en Piura, creada en noviembre de 2005 y que cuenta en total con 5,436 socios de café, cacao y caña de azúcar de los cuales 4,421 (81.32%) son varones y 1,005 (18.48%) son mujeres. Su ámbito de intervención es en seis regiones, Piura, Tumbes (cacao), Lambayeque (azúcar), Cajamarca (café y caña), Amazonas (café y cacao) y San Martín (cacao). El valor de sus exportaciones ascendió en 2019 a US\$84.7 millones de los cuales el 74.77% corresponde a café, 13.88% a cacao y 11.35% panela.

Anexo 5

Promoción del desarrollo productivo

En este anexo hemos incluido tres reflexiones sobre desarrollo productivo según el economista Ricardo Hausmann, ex director del Centro de Desarrollo Internacional de la universidad de Harvard. Asimismo, se presenta una clasificación de los negocios alimentarios extraída del libro que Slow Food le dedica a 165 productos peruanos, frescos y procesados, con potencial. Finalmente, unas ideas del autor del presente documento sobre el mismo tema.

¿Qué sugiere Ricardo Hausmann?

- Un país es un grupo de equipos de personas que saben producir ciertos bienes, que han adquirido conocimientos que manejan colectivamente, y que han acumulado destrezas ... dentro de 'espacios' de productos
- Para cambiar el patrón de crecimiento de un territorio, ciudad o país es necesario cambiar su estructura de producción, haciéndola más compleja y sofisticada
- Se requiere un enfoque municipal, centrado en aquellas zonas urbanas de mayor población, con suficiente diversidad y sofisticación, como para justificar un análisis de 'industrias adyacentes' de mayor complejidad que requieran capacidades a las similares ya existentes
- Y un Estado capaz de convocar nuevas inversiones en el territorio combinando nuevas tecnologías con las existentes
- ...y dos ingredientes: diversidad de especialistas en diferentes áreas; y, individuos capaces de crear firmas complejas...

Según Carlo Petrini de Slow Food

Cuadro 8. Oportunidades de nuevos negocios.

Num	Categoría	Num	Categoría
1	Hortalizas	11	Quesos y productos lácteos
2	Tubérculos y raíces	12	Embutidos y derivados cárnicos
3	Legumbres	13	Panes y productos horneados
4	Especias y hierbas aromáticas	14	Dulces
5	Hierbas y plantas silvestres	15	Algas
6	Cereales, granos y harinas	16	Pescado y mariscos
7	Conservas vegetales (confituras, salsas, jugos)	17	Conservas de pescado (en salmuera o aceite)
8	Fruta fresca y seca	18	Bebidas destiladas y fermentadas
9	Cacao	19	Sal y condimentos
10	Miel	20	Insectos

Fuente. El Arca del Gusto en Perú. Productos, saberes e historias del patrimonio gastronómico. Slow Food 2017

Desde nuestra experiencia, animación productiva de regiones y territorios

- Objetivo, lo único y diverso debería ser el 'nicho' a buscar, con base a la diversidad cultural y biológica, posición geográfica y singularidades
- Equipos de animación productiva regionales, Gobierno (regional, provincial, local), universidades y tecnológicos, empresarios y emprendedores más los 'jóvenes territoriales'
- Fondo de Innovación Regional, recursos para cofinanciar iniciativas innovadoras que usen recursos naturales y talentos locales, mercado nacional y exterior, empresas y comunidades
- Diplomado de Gerencia de Negocios Locales, para apoyar competitividad y desarrollo regional mediante la formación de animadores productivos y formuladores de proyectos locales

Anexo 6

Innovación, agregar conocimiento para crear valor

Hoy se busca transformar la base productiva en productos de mayor valor agregado y es la innovación un instrumento que puede ser útil para generar productos diferenciados y competitivos. Sin embargo, ese proceso requiere de un ecosistema que favorezca la innovación, y eso es un proceso a construir en las regiones que demanda de políticas, mayor inversión en I+D+I a Nivel Nacional - Regional y además demanda de una institucionalidad articulada de innovación en los diferentes niveles de gobierno que aún no tenemos (está disperso en varios sectores).

En el mismo sentido de la pregunta, el cambio hacia una economía agraria y agroindustrial con mayor equidad en el reparto de la rentabilidad, partiendo de mejor calidad y productividad en campo, centros de acopio, selección, empaque y logística, procesamiento primario -por lo menos- en campo, plataforma de interconexión nacional de apoyo a la comercialización agropecuaria, mercados mayoristas y minoristas con formación de precios transparente, espacios para la comercialización de los productores en los mercados ... ferias en las ciudades ... son parte de una nueva agricultura familiar cuya implantación tendrá que ser gradual.

Para la estrategia se requerirá armar un equipo central de expertos que establecerá los problemas causa y los sus efectos. Habrá que conformar para las tres regiones naturales equipos especializados en producción y tecnologías agrarias (responsables de la evaluación de los planes de siembra y crianza), logística, agroindustria, comercialización, consumo, insumos y servicios de apoyo a la innovación agraria en los territorios. Un reto paralelo es el del trabajo intersectorial del estado.

La innovación, una cultura aún muy débil en los territorios del país, es un atributo básicamente de negocios, aunque también hay innovación organizacional y social. Si queremos avanzar en la producción del país hace falta emplear mucho conocimiento para la mejora de los bienes que se producen. Las 'mejoras' de los 'bienes' estarán en la productividad, calidad, ir a otros cultivos y abrir el camino con productos diferentes hacia otros mercados.

Un ecosistema es una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí. De este modo un ecosistema de emprendimiento e innovación consta de varios 'grupos de interés' que cooperan, compiten y coexisten interconectados. Sobresalen los emprendedores, el estado, los inversionistas de riesgo, la academia, empresas o corporaciones, los consumidores o usuarios y los agentes de soporte. Un ecosistema necesita del 'nosotros' por encima del 'yo' pues juntos son más que la suma de las partes. Si falla un 'eslabón' puede colapsar todo el ecosistema.

¡Hay que innovar! Se dice con mucha frecuencia, pero no se ponen al alcance de los productores de la ciudad y el campo los medios ni se crean las condiciones para que los agentes productivos puedan acceder a la asistencia técnica, asesoría de negocios, compra de mejores insumos, maquinaria y equipos, mejores arreglos de distribución y modelos de negocio más creativos y en línea con las expectativas de sus consumidores y usuarios. Tampoco se apoya a los 'agentes de soporte' que son proveedores de servicios de apoyo a la innovación. Por ejemplo, si una nueva cooperativa de recolectores de taya ha decidido dar valor agregado a sus colectas, ¿encontrará a alguien en su ciudad o en la capital del departamento que los pueda atender y elaborar el proyecto de factibilidad? Y, si careciera del paquete tecnológico para establecer plantaciones de taya en sus predios, ¿se cuenta con ese conocimiento en la región o peor aún, ya está disponible ese conocimiento para esa realidad edafológica y climática en el país?

Eso nos lleva a relieves la importancia de las inversiones en generación de nuevo conocimiento en la biodiversidad, por ejemplo, en las veinte palmeras amazónicas con potencial productivo, que sus derivados son esperados por varias industrias. Pero que hasta ahora se trata de productos de recolección en la Amazonia, y no se cuenta con el conocimiento de las prácticas e insumos para su uso sostenible y amigable con el medio ambiente. Es muy distinto el caso de las variedades de espárrago de la Universidad de California que sirvieron para el ‘auge’ de ese cultivo a partir de fines de los 80s en varias zonas del país. Se adquirieron los materiales de las variedades UC-51 y otras que contienen muchos miles de horas de investigación y conocimiento que gracias a un precio pueden adquirirse y aprovecharse en cualquier lugar del mundo. Esa es la diferencia entre una agroindustria basada en conocimiento foráneo y otra (que aún no existe) basada en conocimiento de la biodiversidad nativa, que es uno de los grandes recursos del futuro del país.

En resumen, los territorios, por más primarias que sean sus economías, requieren un fuerte impulso innovador y sus fuerzas vivas tienen que llegar a acuerdos mínimos, uno de ellos es lanzar una cruzada innovadora que combine experiencia y juventud; y articule a los actores regionales y locales más inquietos y con liderazgo. Ese proceso nacional va a requerir varios centenares de líderes y formuladores de proyectos innovadores que tendrán que ser preparados en diplomados en los territorios, que compartan una universidad local con una del exterior de la región. Esa será la ‘savía’ que alimente e impulse el proceso innovador en las localidades⁵.

II

Las cuentas externas del Perú dependen hasta hoy de las materias primas. La innovación y la tecnología son una materia pendiente y son claves para elevar la productividad y el avance económico. Si bien la estructura productiva del Perú ha avanzado aún está lejos de abastecer a los sectores más dinámicos de la economía global. La competitividad del país todavía se sustenta en precios relativos más bajos y no sus capacidades de ciencia, tecnología e innovación para atender a segmentos de mercado que premian las diferencias y sofisticación.

La innovación sirve para ‘revivir’ las ventajas para competir, así como para crear otras ventajas. Va más allá de su acepción común de invención de nuevos productos, servicios o procesos. El consumidor es el objetivo del emprendedor y para él elabora propuestas de valor mediante la tecnología, el diseño, el modelo de negocios y la diversidad. Además, de cambios en la organización, comercialización y comunicación de un bien o servicio incluyendo el modelo de negocio.

La innovación es la capacidad de una organización de ir continuamente creando valor, interpretando y anticipándose a las necesidades de sus clientes e interactuando dentro de una red con otras organizaciones. Esto nos indica que la innovación puede provenir de actos al alcance de cualquier empresa o emprendimiento que cuente con la claridad de visión y con el compromiso de innovar; por lo tanto, no necesariamente debemos relacionar a la innovación con inversiones millonarias y con productos radicalmente nuevos y sofisticados. En ese sentido, la innovación es un hecho social y comercial que busca mejorar una propuesta de valor, donde el cliente es quien juzga su éxito. Innovar es responder y adaptarse.

Hoy la competitividad depende cada vez más del valor que agrega el conocimiento. De allí que innovación es la incorporación de conocimiento para la creación o modificación de un producto,

⁵ El proyecto INCAGRO del MINAG de ese entonces y el Banco Mundial, Innovación y Competitividad del Agro Peruano, fue una iniciativa para fortalecer la investigación e innovación agroalimentarias en Perú, entre 2000 y 2010.

proceso o arreglo organizativo y su éxito como negocio en un mercado. Es crear valor haciendo algo de una manera novedosa. También se dice que es una forma creativa de solucionar problemas (el ‘bien’ mejorado) para crear valor reconocido por el consumidor.

¿Por qué innovar? En primer lugar, por la necesidad de mejorar la productividad y reducir costos unitarios y elevar rentabilidad. También por la urgencia de productos y servicios superiores diferenciándolos de la competencia mediante atributos claros y de ser posible, únicos, respondiendo a expectativas de los consumidores. También se innova para hacer sostenible la producción sin dañar el medio ambiente ni comprometer el bienestar de las futuras generaciones.

También se innova para adaptarse a los requisitos de las nuevas tecnologías de procesamiento que exigen materias primas con mejores atributos y respuesta a los equipos de fabricación. Ninguna actividad productiva puede ser competitiva, esto es, permanecer atendiendo algún mercado, si no se renueva constantemente en respuesta a las expectativas de sus consumidores –sean personas o empresas.

Otra definición más amplia de innovación es de cambios basados en conocimientos que generan valor para un mercado. La innovación culmina cuando el producto o bien mejorado permite satisfacer mejor una necesidad entregando más calidad como sabor, aroma o color, mejor rendimiento en olla, un envase que protege el contenido nutricional, un arreglo comercial para una distribución que sirve más al consumidor o un sistema de costos que permite fijar precios más atractivos.

La investigación y la innovación son parientes, pero no hay que confundirlos pues son diferentes y cumplen diferentes funciones. Por eso no es lo mismo ser innovador que investigador. Un ejemplo es la lámpara incandescente. Se cuenta al menos siete investigadores que desarrollaron la idea antes que Tomás Alva Edison, pero fue éste quien la desarrolló comercialmente.

Los investigadores se orientan por el método científico y sólo de modo complementario se apoyan en la intuición. Los innovadores se apoyan en la intuición y se sirven complementariamente de la experimentación. Los investigadores están en los laboratorios y en el campo de experimentación preguntándose ‘por qué’. Los innovadores están en el campo de ensayo, mirando el mercado y respondiendo ‘para quién’. Cuando los investigadores e innovadores están en constante diálogo el resultado es muy fructífero. *Una expresión sintetiza esta relación: el investigador convierte el dinero en conocimiento, el innovador convierte el conocimiento en dinero.* Innovar es diferenciarse. Si el innovador no conoce las opciones tecnológicas para dar respuesta al mercado, todo puede truncarse.

Pero el emprendedor innova no sólo a través del desarrollo de nuevos productos, sino también por medio de la introducción de mejoras en los procesos productivos, de la introducción de nuevas tecnologías, de la creación de nuevos diseños, de cambios en la organización, de nuevas formas de enfrentar la comercialización o la comunicación de un bien determinado, o incluso, a través de cambios en el modelo de negocio de la empresa que genera la innovación.

¿Qué hace que las empresas sobresalgan? Contrariamente a lo que se podría pensar, no es el tamaño de la empresa o industria lo que explica mejor el éxito de los ganadores. La clave está en que las empresas exitosas han conseguido situarse en una posición de liderazgo competitivo, al que sólo se llega a través de una oferta de productos claramente diferenciados, los que son percibidos como superiores por el mercado.

Anexo 7

La Complejidad Económica, el camino para diversificar

Las regiones que progresan diversifican su aparato productivo, y ¿cómo lo hacen?

Si la meta no es solo reactivar sino también diversificar el aparato productivo de una región o país, es importante revisar la teoría de la Complejidad Económica que propone Ricardo Hausmann. Por eso para estimular la creación de nuevos ‘propulsores’ o ‘roles económicos’ dinámicos, que abran el abanico y permitan reducir la dependencia a lo que hoy se produce (por lo general, el ‘yugo’ de las materias primas).

Hay que considerar dos ejes para diversificar la economía regional o nacional buscando diseñar y elaborar productos que sean atractivos para segmentos de consumidores que pagan por las diferencias de calidad, funcionalidad, estilo, durabilidad, sostenibilidad, entre otros atributos preferidos por los públicos. Y que impulsen la producción y los servicios conexos.

La complejidad económica refleja la cantidad de conocimientos que está incluido en la estructura productiva de una región. El conocimiento es costoso de adquirir y transferir y está ‘modularizado’ en fragmentos que llamamos capacidades, y están ‘depositadas’ en las personas, en las ‘personas-bytes’ (la relación entre personas y conocimientos).

Para elaborar un producto se requiere un tipo particular y una combinación de conocimientos. Entonces, los países que hacen el producto están revelando que poseen los conocimientos necesarios y Hausmann propone una forma de medir el potencial de lo que él llama ‘complejidad económica’ de los productos. El propone estudiar dos ejes para la diversificación productiva: variedad y ubicuidad.

Veamos el eje de ‘variedad’. Los países cuyos residentes y organizaciones poseen más conocimiento tienen lo que se necesita para producir un conjunto más variado de productos. En otras palabras, la cantidad de conocimiento ‘incrustado’ que tiene un país se expresa en su diversidad productiva, o en el mayor número de productos distintos que fabrica. En otras palabras, a más conocimiento depositado o ‘incrustado’ en sus residentes, el país tiene mayor ‘variedad’ (un eje de la diversificación productiva).

Ahora veamos el eje de ‘ubicuidad’. Existen productos que demandan gran cantidad de conocimientos; y que precisamente por esa exigencia sólo pueden elaborarse u obtenerse en muy pocos lugares. Ubicuidad es el número de países que elaboran un producto, así, los productos complejos, aquellos con muchos ‘personas-bytes’ de conocimientos son menos ubicuos. La ubicuidad expresa el número de países a los que un producto está conectado. Por tanto, la cantidad de conocimientos que posee un país se expresa en la variedad y ubicuidad de los productos que elabora.

En términos de regiones, las hay complejas, menos o poco complejas. En término de productos, son bienes complejos aquellos que pocos países los elaboran, por tanto, no se encuentran fácilmente. Y si, además, esas regiones producen una amplia gama de bienes intensivos en conocimiento, la región tiene un alto índice de Complejidad Económica.

Finalmente, Hausmann destaca que es más fácil que las regiones o países se muevan hacia productos cuyas capacidades requeridas (para ser elaborados con éxito) ya existen o la región produce bienes muy próximos en demanda de conocimiento a los que se pretende elaborar. Precisar la similitud en los requisitos de las capacidades de los diferentes productos no es fácil, requiere definirlos a partir de exigente requisitos técnicos de las entidades regionales de la producción y el conocimiento.

Anexo 8

Perú, boutique de alimentos ‘hi-tech’

Perú se esfuerza para encontrar su lugar en la división del trabajo internacional. Para ello cuenta con la tradición agraria que viene del Incario y con diversidad de especies y alta variabilidad dentro de ellas, como en el ají y sus centenares de versiones, una de las bases del futuro de la gastronomía y nuevas industrias.

Convertir estas ventajas en competitividad requiere personas con habilidades y conocimientos. Algunos de estos ya están disponibles y otros habrá que encargarlos a los científicos y técnicos innovadores. La visión y empuje de empresarios con mundo y afán de logro es fundamental. El reto es desarrollar productos con alto contenido tecnológico con base a la diversidad biológica nativa tanto para el mercado nacional como el externo.

Por ejemplo, derivados de la papa, choclo, ajíes, quinua, maca y tarwi. Sin duda que esta agenda no desmerece los esfuerzos de quienes han alcanzado liderar la oferta mundial de espárragos, uvas y pimientos. Pero para un país con tan escasa tierra agrícola per cápita es necesario un marco legal de promoción de inversiones en productos de alto valor. Esto es, con mayor contenido tecnológico.

Perú está llamado a ser un país exportador de alimentos únicos, que van desde insumos hasta ingredientes naturales para diversas industrias y alimentos preparados de alta gama. Por eso, revisemos algunos planteamientos y reflexiones como aportes al debate sobre la urgente diversificación de la producción nacional:

- 1.- La diversidad cultural y biológica son fuentes de competitividad. Convertir a la biodiversidad en productos que atienden expectativas del mercado es el primer reto. Lo mismo ocurre con los productos y servicios a partir de la cultura. Ambas metas quedan más claras con el avance de la cocina peruana, aliada del turismo.
- 2.- La boutique y los productos únicos. Perú tendrá que difundir por el mundo las más sabrosas y vistosas papas de colores, los ajíes con las notas de sabor más increíbles, los lupinos (tarwis) con mayor contenido proteico. Y todo ello conservando sus sabores, aromas, texturas, colores y contenido nutricional natural.
- 3.- Incorporar a la gran región de la Amazonía es otro de los elementos de esta ecuación naturalista. Reconociendo que este pulmón del clima mundial requiere cuidados, habrá que crear las actividades productivas sostenibles y la oferta de servicios a la ecología mundial, por los cuales recaudar fondos de conservación.
- 4.- Visionar al Perú futuro como país industrial es también un enorme desafío. La merma del espíritu de transformación industrial de los peruanos es uno de los costos más altos de la segunda parte del siglo XX. Ahora no caben lamentos sino un trabajo arduo con las entidades privadas y públicas relacionadas con la transformación.
- 5.- El tema de las capacidades y la cercanía a la tecnología es un gran punto pendiente. A un país con el potencial y singularidades del Perú le corresponde invertir en actitudes y saberes de negocios para el desarrollo de productos de media y alta complejidad tecnológica, en los diferentes sectores productivos.

6.- El rol del Estado y su cercanía a los inversionistas y emprendedores es un duro eslabón de esta cadena de cambios. Como se sabe, debido a que la mayoría de los conocimientos necesarios para desarrollar productos a partir de la biodiversidad son bienes públicos, es vital que el Estado participe subsidiariamente en su promoción.

7.- Y no nos referimos solo a los polifenoles (del camu camu) o los lipofílicos (de la lúcuma) sino a derivados industriales de la papa de consumo nacional, cuyas enormes cosechas (sembradas sin tener compradores), destruyen la rentabilidad de sus agricultores, ubicados en zonas de clima hostil en los altos Andes.

8.- Por ejemplo, si preguntamos qué une al mundo andino una respuesta es sus alimentos, su comida. Esta posee abundantes metabolitos secundarios antioxidantes, antibacterianos, antivirales, antiinflamatorios, antiproliferativos entre los cuales los *flavonoides* abundan en la mayoría de las especies comestibles y en casi todas sus frutas.

9.- Tampoco se invierte lo suficiente en generar conocimiento sobre los estilos de alimentación de las culturas del Perú profundo. En conocer sus tradiciones que han logrado sobrevivir al arroz y los fideos. Y, atención, en el rescate de esas culturas y sus hábitos de consumo existen opciones de investigación y desarrollo tecnológico.

10.- Entonces, hay que reiterar la importancia para el desarrollo territorial del logro de acuerdos sociales mínimos en cada distrito y provincia, que concedan el peso específico a las inversiones en educación, cultura, investigación y tecnología, para la innovación y se pueda enriquecer su oferta a los mercados.

Al cierre, citando a un lector de este blog, efectivamente ‘en Perú no existe el necesario eslabón intermedio en la cadena, situado entre la academia y las empresas, que permita convertir investigación (generación de conocimiento) en innovación (aplicación de ese conocimiento a la creación de riqueza a través de la agregación de valor). Un eslabón que suele ser además de carácter público-privado (combinación de iniciativa privada y apoyo público). La obsolescencia tecnológica de la mayoría de sus industrias (las industrias peruanas), en particular la alimentaria en la fase post-cosecha, es consecuencia de esta carencia’. Autor: Luis Ginocchio Balcázar

Anexo 9

Fondos y recursos para la Reactivación Económica

Existen varios fondos que se ofrecen a las empresas de todo el país para capital de trabajo buscando evitar la pérdida de empleos y la afectación de la cadena de pagos. Veamos en seguida los siguientes:

- Dirigidos a la reactivación económica. Los programas de financiamiento para capital de trabajo llegan para ayudar a las empresas que han sido seriamente afectadas por los meses de confinamiento y siendo el flujo de efectivo tan vital para los negocios, el Estado pone a disposición sus líneas de financiamiento FAE, Reactiva Perú y Núcleos Ejecutores. Asimismo, es importante sugerir que se gestionen los saldos de balance como fuentes adicionales de recursos para solventar los gastos extraordinarios que viene ocasionando la pandemia y que se ve que se mantendrán por algunos meses más. Sin embargo, cada territorio debe tener en cuenta si estos recursos frescos llegarán a quienes más lo necesitan pues en no pocos casos, los mayores generadores de empleo, mypes y mipymes, no podrán cumplir con los requisitos de las entidades financieras.

- Ofrecidos por las entidades de microfinanzas regionales. El apoyo de las ubicuas entidades micro financieras en el interior del país debería contar con liderazgo por su cobertura, conocimiento de los clientes y mercados y eficiencia. Se trata de un actor fundamental en las economías regionales y locales, con muchas sucursales y soporte técnico para las actividades de las mypes y mipymes, que han sido particularmente afectadas por la pandemia del Covid 19.

- En el caso de las actividades agropecuarias y del artesanado alimentario (pequeños talleres con muy poca maquinaria para procesamiento de derivados lácteos, panificación, etc.) las entidades de las micro finanzas conocen a los productores más eficientes e innovadores, y con negocios exitosos. Por lo tanto, son semilla para aprender los ‘factores de éxito’ de los emprendedores y de ese modo, tejer redes locales participando en los ecosistemas locales de innovación y emprendimiento.

- Ofrecidos por entidades de segundo piso y ministerios. Asimismo, es necesario establecer contactos con las entidades expertas como el Ministerio de Economía y Finanzas (acceso a bonos soberanos) y con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para el establecimiento de fideicomisos que permitan trabajar con otras fórmulas que apoyen en la gestión de proyectos. Se conoce que algunos gobiernos regionales están interesados en estas iniciativas y que algunos las están implementando como fondos de garantía para créditos que permiten ‘apalancar’ multiplicando hasta por tres los recursos. De otra parte, el Banco de la Nación tiene destrezas en la administración de créditos.

- Diseño de nuevos productos financieros. La banca y las demás IFIs tienen oportunidades para servir en momentos de mucha necesidad diseñando nuevos productos financieros como por ejemplo un fondo para iniciativas productivas de los ‘retornantes’ de las grandes ciudades, que son conciudadanos que se vieron obligados a regresar a sus lugares de origen debido a las estrecheces económicas y sociales causadas por la Covid 19 en Lima y otras grandes ciudades del país.

- Un nuevo producto financiero, en especial para los sectores de los conglomerados populares como los fabricantes de ropa, calzado y muebles, agricultores, artesanos alimentarios rurales, de impulso a la reconversión productiva. Esto es, que cada región o territorio tenga una lista de productos o cultivos a diversificar, dicho de otro modo, que deseen emplear una tecnología distinta para elevar su productividad (y bajar sus costos), mejorar calidad, oportunidad, servicio, etc. Para lograr el éxito se tendrá que contar con un equipo de asesores que ayuden a formular el proyecto y acompañen el proceso de adopción de la tecnología o el proceso de cambiar de cultivo o crianza.

Fondos y Programas del Estado

En seguida se incluyen cuadros con información de los fondos y programas estatales que han sido diseñados para atender a las empresas -en sus diferentes versiones- para apoyar la emergencia y reactivación productiva, de tres sectores, Agricultura y Riego, Economía y Finanzas y Comercio Exterior y Turismo:

Cuadro 9. Fondos y Programas - Ministerio de Agricultura y Riego

MINAGRI	Fondos/ Programas	Norma Legal		Descripción
28/3/2020	NULEOS EJECUTORES	Ley N° 31015	Ley que autoriza la ejecución de intervenciones en infraestructura social básica, productiva y natural, mediante núcleos ejecutores	La ley autoriza a ministerios, organismos públicos ejecutores, gobiernos regionales y gobiernos locales para que, en el marco de sus competencias, ejecuten intervenciones en infraestructura social básica, productiva y natural o de mantenimiento de las mismas, que contribuyan efectivamente al cierre de brechas orientadas a reducir la pobreza y extrema pobreza en el ámbito rural y periurbano, incluyendo a las comunidades afectadas por terrorismo, bajo modalidad de núcleos ejecutores.
18/04/2020		Decreto de Urgencia N° 041-2020	Dictan medidas que promueven la reactivación de la economía en el Sector Agricultura y Riego mediante la intervención de Núcleos Ejecutores	S/. 150 millones para generar empleo temporal y que los productores puedan obtener recursos económicos de manera rápida a través de la limpieza y mantenimiento de canales y drenes, que además incrementará la disponibilidad de agua para la siguiente campaña de siembra.
1/5/2020		Resolución Ministerial N° 0107-2020-MINAGRI	Establecen disposiciones para la aplicación del D.U. N° 041-2020, que dicta medidas para promover la reactivación de la economía en el sector agricultura y riego	Establece medidas para la aplicación del Decreto de Urgencia N° 041-2020, que dicta medidas para promover la reactivación de la economía en el sector agricultura y riego.
21/5/2020		Resolución Ministerial N° 0121-2020-MINAGRI	Aprueba el Manual para la ejecución de actividades de mantenimiento de canales de riego y drenes bajo la modalidad de núcleos ejecutores	Aprueba el Manual para la ejecución de actividades de mantenimiento de canales de riego y drenes bajo la modalidad de núcleos ejecutores
27/5/2020		Res Viceminist N° 0007-2020-MINAGRI-DVDIAR	Aprueban el “Primer listado de Actividades de Mantenimiento de Canales de Riego y Drenes”	Aprueba el “Primer listado de Actividades de Mantenimiento de Canales de Riego y Drenes”, el mismo que en anexo adjunto forma parte de la presente Resolución.
		RVM -008-2020-DVDIAR	Aprobar el “Segundo listado de Actividades de Mantenimiento de Canales de Riego y Drenes”, el mismo que en anexo forma parte de esta RVM.	
		Resolución Ministerial N° 0173-2020-MINAGRI	Aprobar el “Nuevo Manual para la Ejecución de Actividades de Mantenimiento de Canales de Riego y Drenes bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores”.	
19/4/2020	BONO RURAL	Decreto de Urgencia N° 042-2020	Decreto de Urgencia que establece medidas extraordinarias destinadas a coadyuvar a disminuir la afectación de la economía de los hogares en situación de pobreza o pobreza extrema en ámbitos rurales frente al COVID-19	Bono rural para beneficiar a más de 1 millón 98 mil hogares. Este subsidio extraordinario apoyará en gran medida a pequeños productores y personas que se dedican a labores relacionadas a la actividad del campo como jornaleros, ayudantes, entre otros de la costa, sierra y selva del país.

9/4/2020	AGROPERU	Resolución Ministerial N° 0095-2020-MINAGRI	Aprobar, una reprogramación de créditos en el Fondo AGROPERÚ, sin cobro de intereses, para el pago de cuotas pactadas con vencimiento entre el 15 de Febrero de 2020 y el 15 de Agosto de 2020, para pequeños productores agrarios con créditos individuales otorgados con cargo a los recursos del FONDO AGROPERÚ.	Reprogramación de créditos del Fondo AGROPERÚ, de acuerdo a las siguientes reglas: a) Para todo crédito que cuente con cronograma en varias cuotas: de existir alguna(s) cuota(s) programada(s) para pago entre el 15/02/2020 y el 15/08/2020, se prorratan en las cuotas restantes posteriores al 15/08/2020 de manera proporcional, sin intereses. b) Para todo crédito que cuente con cronograma con una sola cuota al vencimiento: de existir este tipo de cuota programada para pago entre el 15/02/2020 y el 15/08/2020, se prorratea en las tres (03) campañas posteriores al 15/08/2020 de manera proporcional, sin intereses.
12/4/2020		Decreto Supremo N° 004-2020-MINAGRI	DS que aprueba la reestructuración del Fondo AGROPERÚ. Los recursos del Fondo AGROPERÚ, se utilizan para impulsar los siguientes objetivos: (i) inclusión financiera, (ii) continuidad del negocio, (iii) reconversión productiva, y (iv) reinserción financiera (artículo 3 DS N° 004-2020-Minagri).	Aprueba la reestructuración del Fondo AGROPERÚ, a fin de promover el acceso a garantías para la cobertura de riesgos crediticios (en adelante, garantías) y financiamiento directo a los/las pequeños/as productores/as agrarios/as organizados/as, bajo cualquier forma asociativa contemplada en la normatividad vigente
19/4/2020		RM N° 099-2020-MINAGRI	Aprueba el Reglamento Interno del Consejo Directivo del Fondo AGROPERÚ	El reglamento Interno del Consejo Directivo del Fondo AGROPERÚ consta de tres (3) títulos, cinco (5) capítulos y veintitrés (23) artículos.
28/4/2020		Resolución Ministerial N° 0104-2020-MINAGRI	Autorizar Transferencia de Recursos del Pliego 013: MINAGRI, Unidad Ejecutora 001: MINAGRI – Administración Central, hasta por S/ 440 000 000 a favor del Fondo AGROPERÚ, que se basa en programas agrícolas, de ganadería y forestales. El programa de financiamiento directo para <i>campañas agrícolas</i> fue aprobado el 16.5.2020 y tendrá un fondo de S/.250 millones de soles. El programa de financiamiento directo para <i>cadena ganaderas</i> fue aprobado el 9.6.2020 y tendrá un fondo de S/. 90 millones de soles. El MINAGRI se encuentra trabajando en el Programa de financiamiento directo para <i>plantaciones forestales</i>	Autorizar la Transferencia de Recursos del Pliego 013: Ministerio de Agricultura y Riego, Unidad Ejecutora 001: Ministerio de Agricultura – Administración Central, hasta por la suma de S/ 440 000 000,00 (Cuatrocientos Cuarenta Millones y 00/100 Soles) a favor del Fondo AGROPERÚ, para constituir garantías para coberturas de riesgo crediticio y otorgamiento de financiamientos directos a favor de los pequeños productores agrarios del país. La transferencia de recursos autorizada se atiende con cargo a Apoyo a la Gestión Agropecuaria (hasta la suma de S/ 300 000 000;00), Promoción de la Competitividad Agraria (hasta la suma de S/ 40 000 000,00); y, Renovación de Cafetales (hasta la suma de S/ 100 000 000,00).
6/5/2020		RM N° 0110-2020-MINAGRI	Manual de operaciones del Fondo AGROPERU	Se aprueba el Manual de Operaciones del Fondo AGROPERÚ, el mismo que consta de tres (3) títulos, siete (7) capítulos y treinta y tres (33) artículos y forma parte de la presente Resolución.
19/11/2019	Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA	Decreto Supremo N° 008-2019-MINAGRI	El FIFPPA cuenta con S/ 100 millones para otorgar un INCENTIVO a los BENEFICIARIOS del Fondo, permitiendo impulsar el adecuado comportamiento crediticio y promover la inclusión financiera del pequeño productor agropecuario.	Apruébese el Reglamento del Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA, que consta de trece (13) artículos y dos (2) disposiciones complementarias finales, que forma parte integrante del presente Decreto Supremo.
28/12/2018		Ley N° 30893	A través de la Ley N° 30893, que modifica diversos artículos de la Ley N° 29064, se crea el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA.	La Ley tiene por objeto el fortalecimiento del Banco Agropecuario - AGROBANCO, mejorar el gobierno corporativo del Banco Agropecuario - AGROBANCO, reorientar sus actividades hacia el financiamiento del pequeño productor agropecuario y crear el Fondo de Inclusión Financiera para el Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA.

27/3/2020	MERCADOS ITINERANTES	Decreto de Urgencia N° 033-2020	DU que establece medidas para reducir el impacto en la economía peruana, de las disposiciones de prevención establecidas en la declaratoria de Estado de Emergencia Nacional ante los riesgos de propagación del COVID – 19. Artículo 17. Financiamiento para organización de mercados itinerantes a nivel nacional	Autorízase una Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020, hasta por la suma de S/ 7 500 000,00 (SIETE MILLONES QUINIENTOS MIL Y 00/100 SOLES) a favor del Ministerio de Agricultura y Riego, destinado a financiar la organización de mercados itinerantes a nivel nacional
27/5/2020	AGROIDEAS	Resolución Ministerial N° 0128-2020-MINAGRI	Agroideas destinará más de S/ 65 millones en financiamiento no reembolsable a productores, para proyectos productivos (agrícolas y pecuarios) a nivel nacional". Y ha destinado S/.10 millones en regiones alpaqueras del país	Se aprueba el Manual de Operaciones del Programa de Compensaciones para la Competitividad a fin de flexibilizar y agilizar la implementación del Programa.
9/7/2020	FAE AGRO	Decreto de Urgencia N° 082-2020	DU dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de los pequeños productores agrarios del sector agrario para la reducción del impacto del covid-19 y otras medidas	Créase el Programa de Garantía del Gobierno Nacional para el Financiamiento Agrario Empresarial (FAE-AGRO), con el objeto de garantizar los créditos para capital de trabajo de los agricultores que realicen agricultura familiar conforme define la Ley N° 30355, Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar, a fin de asegurar la campaña agrícola 2020-2021, así como el abastecimiento de alimentos a nivel nacional.

A continuación, aparecen los Fondos y Programas del MEF:

Cuadro 10. Fondos y Programas - Ministerio de Economía y Finanzas

FONDOS Y PROGRAMAS - MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS				
MEF	Fondos/ Programas	Norma Legal		Descripción
14/3/2020	FONDO CRECER	DECRETO SUPREMO N° 054-2020-EF	Amplían el alcance de la cobertura del Fondo CRECER	De manera excepcional a lo dispuesto en el numeral 15.1 del artículo 15 del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1399, aprobado mediante DS N° 007-2019-EF, se dispone que hasta el 30 de setiembre de 2020 se amplía el alcance de la cobertura del Fondo Crecer
20/3/2020	FAE MYPE	Decreto de Urgencia N° 029-2020	Dictan medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa y otras medidas para la reducción del impacto del covid-19 en la economía peruana	Establece medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa y otras medidas para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana; con el objetivo de promover el financiamiento de las micro y pequeñas empresas (MYPE), a través de créditos para capital de trabajo, así como para reestructurar y refinanciar sus deudas, a fin de mantener e impulsar su desarrollo productivo.
25/3/2020	FAE MYPE	RESOLUCION MINISTERIAL N° 124-2020-EF/15	Aprueban el Reglamento Operativo del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE)	Las disposiciones del presente Reglamento tienen por objeto regular los términos, condiciones y normas complementarias necesarias para el adecuado funcionamiento del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE).
13/4/2020	REACTIVA PERÚ	RESOLUCION MINISTERIAL N° 134-2020-EF/15	Aprueban el Reglamento Operativo del Programa REACTIVA PERÚ	Las disposiciones del presente Reglamento tienen por objeto regular los aspectos operativos y disposiciones complementarias necesarias para la implementación del Programa REACTIVA PERÚ, incluyendo el mecanismo de la cobranza de la cartera honrada y el plazo de duración de dicho

				Programa; a efectos de garantizar el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de las empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a través de un mecanismo que otorgue la garantía del Gobierno Nacional a los créditos en moneda nacional que sean colocados por las entidades del sistema financiero.
7/5/2020	FAE MYPE	RESOLUCION MINISTERIAL N° 150-2020-EF/15	Aprueban el Nuevo Reglamento Operativo del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE- MYPE)	Se aprueba el Nuevo Reglamento Operativo del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE), el mismo que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.
1/6/2020	REACTIVA PERÚ	RESOLUCION MINISTERIAL N° 165-2020-EF/15	Modifican el Reglamento Operativo del Programa REACTIVA PERÚ	Modifican el Reglamento Operativo del Programa “REACTIVA PERÚ”
29/6/2020	REACTIVA PERÚ	RESOLUCION MINISTERIAL N° 181-2020-EF/15	Modifican el Reglamento Operativo del Programa REACTIVA PERÚ	Modifican el Reglamento Operativo del Programa “REACTIVA PERÚ”

Finalmente, se incluyen los Fondos y Programas del Mincetur:

Cuadro 11. Fondos y Programas - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MINCETUR	Fondos/ Programas	Norma Legal		Descripción
22/5/2020	Estrategia para reactivar y promover la actividad artesanal	RESOLUCION MINISTERIAL N° 086-2020-MINCETUR	Se aprueba el documento normativo denominado Estrategia para reactivar y promover la actividad artesanal en el año 2020	Se aprueba el documento normativo denominado Estrategia para reactivar y promover la actividad artesanal en el año 2020
30/6/2020	FAE TURISMO	Decreto de Urgencia 076-2020	DU que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas	Se crea el Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype del sector Turismo (FAE Turismo), con un fondo de garantía especializado de S/ 500 millones. Además de ello, la norma establece la transferencia de S/ 50 millones para el desarrollo de un nuevo concurso del programa Turismo Emprende

Anexo 10

**Selección de textos de Planes de Reactivación
(Documento 1 y 2 del Consultor)**

Reflexiones del Documento 1

1.- Se trata de varias realidades diferenciadas en las siete regiones bajo estudio. Una primera diferencia es su ubicación, en costeñas (Piura y La Libertad, que también tienen sierra), las andinas (Apurímac, Ayacucho, Cajamarca y Cusco, que todas tienen ecosistemas amazónicos) y amazónicas (San Martín).

2.- Ayacucho al igual que Cajamarca y Apurímac tienen una notable dependencia a la agricultura y ganadería constituyendo sus principales fuentes de empleo e ingresos de las familias. La Libertad, Piura, Cusco y San Martín son regiones con aparatos productivos más diversificados y menos dependientes de la agricultura, sin dejar de ser ésta un importante rol productivo. Además, las capacidades empresariales y de investigación, desarrollo e innovación tienden a estar más desarrolladas en las economías más diversificadas.

3.- Otra diferencia que se observa desde el inicio es el predominio del perfil rural del territorio, con Apurímac, Ayacucho y Cajamarca, mientras en las otras cuatro regiones se manifiesta una primacía de las grandes ciudades (Cusco, La Libertad, Piura y San Martín).

4.- No se distingue una clasificación sobre los distintos grados de respuesta de las cadenas priorizadas a las medidas de apoyo a la reactivación. Así, se podrían tener las cadenas de rápida reacción en recuperación del empleo, ventas y derrama económica sobre otros sectores, las cadenas con respuesta dentro de los seis meses próximos a la recepción del apoyo reactivador; y las cadenas de respuesta a partir del primer año de recibido el apoyo. Mejor aún sería si se pudieran desagregar los circuitos dentro de cada una de las cadenas. Por ejemplo, la cadena del cacao con dos circuitos o subcadenas: licor y manteca.

5.- Algunas medidas de apoyo consisten en la asesoría a las cadenas para consigan acceder a los programas ad hoc como el FAE y el Reactiva Perú; otros gobiernos regionales también toman en cuenta el efecto reactivador de sus PIP e inversiones en infraestructura acordadas antes de la pandemia; y algunos están recurriendo en el ProCompite y fondos de innovación como el Agroideas (MINAGRI) y los que administra el Produce.

6.- La combinación de medidas reactivadoras de apoyo tienen vertientes que se irán definiendo conforme transcurran las semanas: apoyo a las cadenas productivas priorizadas, mediante financiamiento de corto plazo, compras públicas a las Mypes integrantes de las cadenas priorizadas, apoyos al empleo temporal en obras con impacto social inmediato, entre otras que se irán definiendo en el camino.

7.- Es necesario conseguir un equilibrio en los apoyos a las cadenas productivas priorizadas entre los recursos que lleguen directamente a los flujos de caja de las empresas en aprietos con los montos que se dirijan a inversiones en infraestructura en apoyo a la competitividad de los territorios (como caminos y su mantenimiento). No se debería subestimar la importancia de invertir recursos en el fortalecimiento de habilidades blandas (ver Glosario) de los productores y empresarios ya que son las habilidades de negocios las que los impulsarán hacia la asociatividad y el valor agregado vía el procesamiento.

8.- Si bien es cierto que existen regiones que vienen mostrando menores daños en la salud de sus habitantes que en otras, de todas maneras, se ven afectadas por la disminución de sus ventas, las dificultades en trasladar sus mercancías y trabajadores hacia sus centros de trabajo y lugares de despacho, así como aumento de sus costos de operación.

9.- Existen regiones que tienen una importante inyección de transferencia de recursos (por canon, regalías y derecho de vigencia), generados por la minería y el petróleo como Cusco S/ 367.8 millones, La Libertad S/ 276.0 millones, Apurímac S/222.00 millones y Piura (monto no disponible), todos los mencionados corresponden a 2019.

10.- Los retos que trae consigo la dualidad productiva del Perú son múltiples. Esa dualidad consiste en la coexistencia de agentes económicos intensivos en capital, tecnología e insertados en mercados dinámicos, nacionales y del extranjero; con otros agentes económicos, rezagados tecnológicamente, con poca capacidad de acumulación y sujetos a empleo informal, precario y vulnerable a los vaivenes de la economía.

La Libertad

- La agricultura y agroexportación son las actividades que, junto con los servicios, contribuyen con el mayor número de empleos de La Libertad, y donde se encuentra la mayor informalidad en el empleo. Por lo que es urgente una cruzada para fomentar un mayor cúmulo de habilidades de negocios en sus emprendedores fortaleciendo los ecosistemas de innovación con un enfoque hacia las habilidades de los liberteños, las materias primas disponibles y las industrias creativas que pudieran crear nuevas propuestas de valor en sus diferentes talentos humanos, territorios y legados históricos.

Cajamarca

Visión de la Reactivación. La Región Cajamarca se recupera de las crisis económicas redefiniendo su matriz productiva a partir de su vocación agrícola, ganadera y forestal, hasta convertirse en un clúster productivo y competitivo con la marca Cajamarca, reconocido a nivel nacional y global que se articula en forma virtuosa con otros clústeres y cadenas de valor del territorio con potencial competitivo, generando empleo decente.

En términos de contribución al PIB en 2019, la Minería es el sector que lidera los aportes al PIB de la región Cajamarca con una contribución de 18.8% seguida por Agricultura con 12.2%; (la primera en generación de empleo, 57% de la PEA trabaja en las cadenas agroalimentarias). Construcción con 9.8%, Manufactura con 9.3% y Comercio con 9.0%.

La provincia de Cajamarca concentra el 86.8% de las unidades empresariales del departamento y la provincia de Jaén el 10.5% de dicho universo. Así se puede inferir que la mayoría de la producción regional es informal.

Productos que destacan por su potencial para varias industrias. 3.- Existen productos con alto potencial industrial en el negocio de los taninos, estabilizantes y otros ingredientes para varias industrias de alto dinamismo. Destaca la tara o taya (*Caesalpinia spinosa*) que crece en bosques silvestres en las provincias del sur de Cajamarca como San Marcos y Cajabamba, que debería liderar la investigación, desarrollo e innovación en Cajamarca.

Es notable la dispersión de la población cajamarquina, su espíritu laborioso y constancia, su deseo de progreso. Por ejemplo, los higos y papaya en conserva de Catache (provincia de Santa Cruz) así como sus turrónes son una muestra del potencial de su artesanado alimentario de Cajamarca, conformado

por cientos de talleres y queserías, que panifican, que hacen licores y dulces regionales, todos ellos a la espera de una oportunidad para intensificar el uso de tecnología de procesos y envasado para lanzarlos a abastecer los mercados nacionales.

Cusco

La matriz económica de la región Cusco es masivamente comercial, artesanal (poco industrializada) y con grandes bolsones de informalidad y producción agropecuaria realizada en el medio rural, de bajo rendimiento. El sector público tiene el desafío de inyectar recursos que dinamicen estos negocios con potencial para que den el paso hacia una pequeña industria versátil e innovadora.

Algunos autores indican que el Perú, y especialmente el Cusco, en la época de expansión de la economía, debió apostar por entregar más dinamismo al surgimiento de un sector productivo industrializado, pasar a modernizar el sector comercial y a mundializar los sellos y distintivos del turismo. Varios años después de estas propuestas aún no se han logrado avances significativos.

Si bien los factores de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital) están al alcance de muchos emprendedores que luchan sin cansancio por insertarse en mercados más dinámicos que remuneren mejor su esfuerzo, falta el cuarto factor: capacidad de gestión de negocios. Esta debilidad, en un momento que las exigencias para competir han subido notablemente, es una gran limitación a la cual hay que hacerle frente, de tal modo que las cadenas productivas priorizadas deberían tener acceso a una escuela de nuevos negocios y tecnologías para contar con los ‘nuevos anteojos’ para mirar las oportunidades que existen, pero que son conexiones invisibles que hay que tener las habilidades para distinguirlas.

Con una gran estructura informal del empleo, el sector agropecuario de la región Cusco concentra el 42% de informalidad, a la que, si se agrega el 21% de empleo informal en el comercio y transporte, se tiene una clara imagen de la dependencia a actividades con bajos niveles de tecnificación, débil creación de innovaciones y bajos rendimientos.

Si bien influye la debilidad estructural de las políticas públicas para conseguir estimular la matriz productiva de la región Cusco, también influye la alta informalidad del mayoritario sector agropecuario, lo que imposibilita la conexión de sus factores con mercados de alto rendimiento. Una correlación que amerita mayor análisis es que en las provincias en las que existe mayor pobreza es donde el presupuesto estatal per cápita también es menor.

Es una oportunidad el hecho de concentrar los recursos públicos en la animación de cadenas productivas que tienen el potencial de imbricación. Existen actividades que por su propia naturaleza se vinculan entre sí y con otras unidades de producción, tanto en sus jurisdicciones como con otros territorios. Por tanto, la calificación de ese potencial, la perspectiva de generación de empleo, la oportunidad de aseguramiento del consumo, el uso del capital, el avance en la tecnificación, entre otros, son factores que deben ser tomados en cuenta para apostar por las cadenas que tienen que ser auspiciadas e impulsadas, tanto desde el Gobierno Regional, como con la participación de entidades municipales.

Se debe tomar en cuenta también la valía de la constitución de espacios de coordinación entre actores para decidir cómo se dinamizan las cadenas de producción, la generación de pactos y acuerdos y los compromisos asumidos son consideraciones de alto valor para entender la importancia de cada una de las cadenas de producción.

Las políticas que se aplican en esta fase y hacia qué perfil de unidades económicas se destinan las medidas reactivadoras:

- Diversificación productiva local.
- Estrategias relacionadas con reconexión de mercados, animación de procesos de demanda.
- Estrategias de modernización de los canales de distribución y venta.

San Martín

- Las actividades agropecuarias aportan con el 27% al PBI regional y es la mayor fuente de trabajo, se calcula que unas 450,000 personas se ocupan de manera directa e indirectamente en este sector. De otro lado, la deforestación y el cultivo de coca amenazan al desarrollo regional se pueden fortalecer debido a la contracción de la economía nacional, la crisis del empleo y la caída de precios del cacao, café y palma aceitera entre otros cultivos regionales.

- El Plan de Reactivación Económica con Enfoque Territorial para la región San Martín propone un conjunto de inversiones en cadenas de valor priorizadas para revertir el aumento de la siembra de coca y la deforestación, detener la caída del PBI y mejorar la competitividad regional. De manera concreta se plantean las principales líneas estratégicas para que la inversión pública en las cadenas de valor tenga éxito estimulando la producción, comercio, procesamiento y el empleo, así como apoyar la inversión privada y el consumo local.

- El Gobierno Regional de San Martín prevé realizar un conjunto de inversiones públicas en las cadenas de valor que asciende a S/ 457.43 millones de soles, para:

- a) masificación tecnológica para incrementar la productividad y competitividad,
- b) fortalecimiento de la asociatividad: asociaciones empresariales y cooperativas,
- c) inserción comercial de bienes y servicios en los mercados,
- d) articulación con proveedores de bienes y servicios,
- e) generación de valor agregado,
- f) ampliación del uso de los sistemas energético no convencional (fotovoltaica) en los sectores productivos y servicios conexos,
- g) formalización de tierras forestales ocupados por pequeños productores a través de contratos de cesión en uso para sistemas agroforestales.

- En varios de los casos se trata de ampliar los proyectos de inversión pública que se encuentran en ejecución, otras para la asignación presupuestal de proyectos que se encuentran en fase de expediente técnico, perfil de proyecto e incluso de nuevas ideas de proyecto. El énfasis es la masificación de tecnologías y servicios claves validados en las cadenas de la región.

- Como se ha mencionado, la economía de la región San Martín, depende en un 27% de las actividades agropecuarias y eso se nota en la priorización de las cadenas productivas siguientes: arroz, café, cacao, maíz amarillo duro, plátano, naranja y turismo.

- Líneas estratégicas para reactivar la economía regional. La principal línea estratégica para reactivar la economía regional es el incremento del gasto público orientados a las cadenas de valor priorizadas y el turismo, que permitirá sostener a la inversión privada y el consumo local. En la región la principal fuente de empleo son las actividades agropecuarias y el turismo, se calcula que aproximadamente 450,000 personas se emplean de manera directa o indirecta.

- Como se ha mencionado las actividades agropecuarias representan el 27% del PBI Regional. En general, y al igual que en otras partes del país, este sector navega en la informalidad y no podrá acceder a los incentivos y subsidios que el gobierno nacional está otorgando en el marco de la contención y reactivación de la economía nacional por el aislamiento social.

- Las inversiones serán mayormente para masificación de tecnologías productivas para el incremento de la competitividad de las cadenas de valor, fortalecimiento organizacional, articulación con proveedores de bienes y servicios e inserción comercial, especialmente de los productores independientes y organizaciones emergentes.

- La región San Martín muestra un perfil muy agropecuario y agroindustrial. Tiene varios productos de origen agrario que se exportan y (destacan café y cacao) y varias cadenas de frutas como naranja y plátano con una creciente demanda urbana para una alimentación más saludable. Y la vialidad que posee San Martín la conecta con los mayores centros de consumo. Además, la región cuenta con una importante área bajo riego que puede ser una fortaleza para la producción de frutas de alta calidad.

Reflexiones del Documento 2.

1) Los Planes de Reactivación elaborados por los Gobiernos Regionales han cumplido con proporcionar información de la situación regional antes de la pandemia del Covid 19 y los efectos negativos causados a la salud y economías regionales. Asimismo, dan cuenta de las medidas para proteger el empleo y la competitividad de los agentes económicos.

2) De paso, han permitido apreciar la criticidad de la relación entre salud y prosperidad económica estimulando al mismo tiempo una percepción más clara entre las autoridades) de la inversión en capacidades de promoción del desarrollo económico, íntimamente relacionadas con las habilidades de gestión de negocios y organizaciones, los emprendimientos y, sobre todo, de la consolidación de ecosistemas para fomento de la innovación en los territorios.

3) Algunos Planes se proponen aprovechar el momento de cambios y mayor prioridad a la producción, a la generación de empleo y la dinamización económica de los territorios para ir más allá de financiar la salida de la crisis. Persiguen ir hacia una reconversión de cultivos, crianzas y procesados creando las bases de una diversificación para generar nuevos roles productivos o ‘motores’ que impulsen la economía regional. Esto es, no solo estimular la reanudación de las actividades productivas, proteger a consumidores y trabajadores evitando daños a la cadena de pagos sino también orientar sus intervenciones a fortalecer las capacidades de las personas y hacerlo con enfoque territorial.

4) Esos ambiciosos objetivos requieren fortalecer los ecosistemas de innovación locales como espacio de encuentro de las energías creativas, emprendedoras y estudiosas de los territorios para que unos, definiendo sus retos y necesidades de servicios y productos del conocimiento (tecnologías, productos tecnológicos, asesoría de negocios y organización, etc.) acudan a los oferentes de servicios locales, regionales, etc.) para generar más valor vía aumentos en productividad, calidad y oportunidad.

5) Algunos Planes llegaron a nivel de priorización de cadenas de valor como el Plan de la región San Martín. Sin embargo, la mayoría de ellos priorizaron sectores productivos en lugar de definir los productos que en cada sector cuentan con los atributos de generación de ingresos, empleo, divisas y dinamismo productivo territorial. Ello podría dejar ver la necesidad de dedicar mayor peso específico a la promoción y dedicación al seguimiento de los actores y procesos de la producción regional para de ese modo animar la constitución y fortalecimiento de estos espacios de coordinación y trabajo colectivo, que son las cadenas de valor.

6) Para las regiones cuya agricultura y ganadería es la principal generadora de empleo (como en varias de las regiones estudiadas) los Planes proporcionan datos de los principales cultivos de campaña y permanentes, pero no mencionan el número de productores ni su tipología ni información de sus áreas instaladas, mercados que atienden, sus fortalezas y áreas de desafío. Menos aún, no incluye datos sobre la vulnerabilidad de estos productores (agricultores y ganaderos) a los efectos de la pandemia, sanitarios y comerciales. Esto es algo necesario y urgente partiendo de la ubicación geo referenciada de las unidades agropecuarias, dato que el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO 2012) por primera vez en la historia de los censos en el país, realizó con éxito.

7) Para facilitar un panorama de los Planes se incluye su Índice (en los que está disponible) donde se aprecian esquemáticamente sus componentes. De ese modo se puede observar el contexto pre pandemia, indicadores sanitarios y económicos regionales, medidas de contención, estabilización y reactivación en temas de salud pública y de salvataje económico, según los daños causados por la pandemia a los principales sectores productivos y cadenas de valor. Los Planes al final incluyen anexos con los proyectos de inversión pública operando o iniciarse luego del fin del confinamiento.

8) En uno de los Planes se menciona que una de las condiciones críticas para superar la pandemia es, además de la efectividad de la estrategia sanitaria, la modificación en los patrones de comportamiento ciudadano en el acatamiento responsable de la distancia social, la higiene de manos y la salida de casa solo en casos de necesidad. Incluso se enumeran las tendencias internacionales que influyen en la conducta y modificación de hábitos de personas y organizaciones en respuesta a la pandemia.

9) Un hecho a destacar es el peso predominante de la capital regional en casi en todos los departamentos estudiados, salvo, por ejemplo, Apurímac que su capital Abancay se disputa el liderazgo productivo con Andahuaylas. O la ciudad de Cajamarca donde sucede algo similar con Jaén. Del mismo modo Tarapoto con Moyobamba. La misma concentración ocurre, pero solo en el caso de la capital regional, en Ayacucho, Cusco y La Libertad. En el caso de Piura, la capital comparte su liderazgo demográfico con las ciudades de Sullana, Talara y Paita, todas con importante peso de su aparato productivo.

10) En los Planes existe poca información sobre la realidad productiva local a nivel de provincias. La animación productiva en las provincias es importante para contrarrestar la concentración y predominio de solo dos o tres provincias en la producción de varias regiones impidiendo que las dinámicas de negocios y avance social prosperen en forma más equitativa. Además, esto desaprovecha las potencialidades de los territorios con menor movimiento relegando el potencial de sus emprendedores y recursos naturales. 3 *Lic. Luis Ginocchio Balcázar Consultor*

11) La realidad social de la informalidad tiene un peso muy importante en las posibilidades de combate a la pandemia. La precariedad del empleo induce comportamientos de las personas descatando las recomendaciones de las autoridades sanitarias llevándolas a desplazamientos y realización de actividades comerciales (por ejemplo, comercio ambulatorio de ropa, alimentos y artículos para el cuidado personal) sin la debida protección y distancia de seguridad.

12) En algún Plan se diferencian las medidas de compensación social (Juntos, Pensión 65, etc.) y los fondos y financiamiento para la productividad y competitividad, lo cual tiene mucha lógica ya que los primeros son de asistencia social y los segundos son para evitar que negocios viables sucumban ante la crisis de la pandemia.

Ayacucho

d) El Plan establece con claridad las dos medidas que persigue: 1) garantizar que los insumos para la salud estén disponibles cuanto antes; 2) poner al alcance de las mipymes y agentes económicos financiamiento a tasas bajas y según las realidades de cada tipo de emprendimiento o empresa, atendiendo desde el Estado a la actividad económica paralizada con financiamiento y familias con alimentos y bonos para superar la crisis.

k) De los doce sectores priorizados en Ayacucho, nueve son agropecuarios y forestal, uno acuícola más turismo y artesanía. Por eso la actividad agropecuaria es una de las fuentes principales de empleo, generación de ingresos y seguridad alimentaria. Las principales cadenas productivas son frutas frescas (palta, plátano, tuna), vacunos y derivados, animales menores, granos andinos (quinua, kiwicha), trucha, cacao, café, tara, tubérculos andinos, servicios turísticos, artesanía y camélidos sudamericanos (alpacas, vicuñas, llamas).

m) Se nota con claridad el orden de los productos de origen agrario por su aporte al VAB agropecuario, papa, leche y carne de vacuno, maíz amiláceo, alfalfa, cacao, quinua, café, carne de ovino y porcino, cebada grano, trigo, haba grano seco, tuna, arveja grano seco, palta y olluco. Un 12% de productos agrarios son para exportación siendo la diferencia para el mercado interno.

Cajamarca

e) La mención de la innovación (incremental y disruptiva), en su visión de desarrollo, es muy significativa pues la actitud innovadora es una cultura necesaria para la creación de valor a partir de usar conocimiento nuevo o disponible (adaptando tecnologías o metodologías) para solucionar trabas que impiden la creación de mayor valor. Es una clara invocación a las empresas y emprendedores a avanzar en la forma como hacen su trabajo y la necesidad de elevar la productividad, calidad y oportunidad mediante la mejora de sus productos y servicios (ver Anexo 1).

n) En términos de contribución, el sector que más aporta al VAB de Cajamarca es la minería, que pasó de 30.5% (2007) a 18.8% (2019). Le sigue agricultura, que también bajó de 15.4% a 12.2% (en el mismo periodo). En seguida, la manufactura cayó de 13.7% a 9.3% mientras la construcción subió de 6.7% a 9.8%. De otro lado, el sector comercio mejoró su aporte de 7.6% a 9.0% así como ‘otros servicios’ del 26.1% a 40.9%. En términos comparativos Cajamarca contribuye con 2.1% del PIB nacional. Si se toma en cuenta la variación anual promedio del PIB, la tasa promedio para el periodo 2008 – 2019 es 3.0%, ubicándose en el puesto décimo octavo a nivel nacional.

q) Con relación a la estructura del universo empresarial por rama de actividad económica se tienen la siguiente caracterización: la mayor cantidad de unidades productivas del departamento de Cajamarca se concentra en el sector comercio con 40.8% (2019). Esta rama de actividad contribuyó a la VAB con de 9.0%. En contraste la participación de empresas de minería corresponde al 0.4% del universo empresarial (2019), siendo su contribución al VAB la principal con 18.8%.

r) El sector agropecuario concentra una baja participación del total de unidades productivas formales con 1.6%, siendo su contribución al VAB muy importante (12.2%). La industria manufacturera concentra el 7.6% de las unidades productivas formales de Cajamarca (9.3% al VAB), construcción igual que manufactura (7.6% con aporte al VAB de 9.8%).

t) Otro aspecto importante del análisis de categorías ocupacionales para el año 2019, considerando la estructura de la PEA por rama de actividad se infiere que al menos 41.9% de la fuerza laboral de la

región se encontraría en el sector rural, vinculado a las labores agrícolas, sin vinculación al aparato productivo formal, con una característica de independencia y muy baja productividad.

Cusco

c) Algunos autores indican que el Perú, y especialmente el Cusco, en la época de expansión de la economía, debió apostar por dotar con mayor dinamismo al surgimiento de un sector productivo industrializado, modernizar el sector comercial e internacionalizar los sellos y distintivos del turismo. Años después de estas propuestas no se ha logrado un gran avance y cambios de los factores de producción y en la matriz de desempeño de las unidades de producción, lo que ha incidido en debilitar la creación de empleo, con mayor productividad marginal, tecnificado y seguro.

i) Destacable el quinto de los principios de partida de la política regional de Reactivación, ‘Desarrollar cadenas productivas y líneas de producto prioritarios’, como una oportunidad para concentrar recursos públicos en la animación de cadenas productivas que tienen potencial de articulación. Existen actividades que por su naturaleza se vinculan entre sí en sus territorios (y fuera también), por lo que su potencial de negocios, empleo, avance tecnológico, son factores que llevan a apostar por estas cadenas desde lo regional y municipal. Se trata de valiosos espacios de coordinación entre actores para decidir cómo se dinamiza la producción acordando acciones para atender en conjunto los retos de la cadena de valor en donde se encuentren participando.

k) Hay que destacar la Política Regional para la Reactivación Económica de la región Cusco con cinco Principios de partida: a) Priorizar el sistema de salud. b) Inversión en infraestructura intensiva en mano de obra. c) Reformular la programación de inversiones. d) Orientación de la producción hacia adentro. Y, e) Desarrollar cadenas productivas y líneas de producto prioritarios:

l) También se detecta en el Plan de Reactivación de la región Cusco que ésta se realizará *con cuatro objetivos territoriales* que prioricen a) la salud (‘Cusco Territorio Seguro’), b) la educación (para proteger a las generaciones venideras), c) la infraestructura básica y de soporte para la competitividad; y, d) la diversificación productiva y reconversión local que garanticen la generación de empleo e ingresos de manera sostenida. Como se nota, la mitad de los objetivos son de naturaleza económica.

n) Interesante la promesa de ‘redención’ cusqueña la cual supone consolidar el proceso de descentralización y de construir un nuevo amanecer con esperanza y optimismo, superando nuestras debilidades y techos mentales; aprovechando nuestras creencias religiosas y nuestra sacralidad andino amazónica. Es momento de la salvación, la liberación, el rescate, la recuperación y la reactivación.

La Libertad

d) En términos de salud pública, el Plan utiliza la tasa de letalidad, el tiempo de duplicación de las personas infectadas y la proyección de fallecimientos como indicadores. Del lado de la economía, se analiza el VAB por sectores económicos, la Población Económicamente Activa (PEA), mediciones de productividad, las dinámicas productivas de los corredores económicos y el consumo de energía como referencia del movimiento (que en el caso de La Libertad muestra una caída del 30%).

f) En el cuadro siguiente se comprueba la importancia del sector Agricultura en términos de empleo al cual le siguen el sector comercio y la industria manufacturera, en la que está incluida la fabricación de calzado, que en su mayoría se trata de mypes, que confirman la vocación industrial de La Libertad, que hasta hace pocas décadas tuvo un activo parque al norte de su capital, Trujillo.

j) En seguida, el Plan recoge una importante cantidad de información (Situación actual y Propuesta por Actividad Económica), que incluye actividades de los siguientes sectores productivos de la región La Libertad: a) turismo y artesanía; b) actividad avícola; c) calzado y cuero; d) textil y confecciones; e) metal mecánica; y, f) minería.

San Martín

d) Como elementos distintivos de San Martín se debe destacar su mirada de desarrollo con cuidado del medio ambiente (desarrollo sostenible). Además, existe un importante nivel de participación de la sociedad civil (empresas, emprendedores y asociaciones entre otras organizaciones) en mesas y espacios de consenso, siempre con una mirada de progreso con base a la producción y el comercio. Estas características les conceden a los espacios de cadenas productivas una base social para acuerdos y agenda de trabajo en colectividad que permite acceder al conocimiento, habilidades y contactos que se requieren para hacer cada día mejor el trabajo de los emprendimientos y la innovación.

j) La evolución ascendente de las principales cadenas -antes de la pandemia- se debe principalmente a una mayor apertura a la producción, como incremento de áreas de cultivo, nuevas vías de comunicación y mercados de exportación. Pero coyunturalmente la caída es inminente por las dificultades en la cadena de abastecimiento, la reducción de la disponibilidad de la mano de obra y la caída de precios, especialmente de los commodities.

k) Entre los planes analizados, la región San Martín es la que muestra el mayor conocimiento de la realidad, retos y fortalezas, de sus cadenas de valor priorizadas. Asimismo, presenta una detallada relación de posibles impactos, contexto y proyección de impactos en productos agropecuarios y análisis de riesgos en las cadenas de valor priorizadas, arroz, café, cacao, maíz amarillo duro, plátano, naranja y turismo.

l) Asimismo, entre los riesgos que destaca el Plan está la exposición de los bosques amazónicos a daños por deforestación. Esto muestra la clara noción del pueblo de San Martín de su patrimonio natural y su potencial en servicios ecosistémicos y otras propuestas de valor público ambiental, de creciente valoración a nivel internacional. Los principales cambios en la cobertura de bosques en el departamento de San Martín, están referidos a la conversión de bosques a cultivos de café, cacao, arroz, maíz, plátano y coca.

n) Líneas estratégicas para reactivar la economía regional. La principal línea estratégica para reactivar la economía regional es el incremento del gasto público orientado a las cadenas de valor priorizadas y el turismo, que permitirá sostener a la inversión privada y el consumo local. En la región la principal fuente de empleo es la actividad agropecuaria y el turismo, que se calcula emplean aproximadamente 450,000 personas de manera directa o indirecta.

o) Como se ha mencionado las actividades agropecuarias representan el 27% del PBI Regional. En general, y al igual que en otras partes del país, este sector navega en la informalidad y no podrá acceder a los incentivos y subsidios que el gobierno nacional está otorgando en el marco de la reactivación de la economía nacional por el aislamiento social. Se propone atender este sector a partir de proyectos de inversión pública de los diferentes eslabones de la cadena en donde se origina la mayor cantidad de los empleos: producción, transformación (valor agregado) y comercialización. También se busca apoyar a la inversión privada (mypes, asociaciones, cooperativas y otras) y el consumo local a partir del mantenimiento el nivel de ingresos de la población ocupada en el sector.

Anexo 11

Glosario de Términos

Artesanado alimentario

Pequeños talleres, generalmente ubicados en los hogares, que casi sin apoyo de maquinaria, elaboran todo tipo de alimentos como panes, dulces regionales, derivados lácteos y cárnicos, salsas y encurtidos, entre otros. Pueden ser urbanos o rurales, estos últimos procesan cosechas de recolección como la algarrobina.

Capacidades

Respaldo los cambios para renovar el vigor productivo de los territorios va a necesitar nuevas capacidades de los participantes en la producción regional (empresarios y emprendedores, funcionarios públicos, científicos, tecnólogos y asesores que ofrecen asistencia técnica y de negocios, así como sus conocimientos para la adaptación de tecnologías. Se trata de agregar valor que diferencie a los productos que los consumidores apreciarán prefiriendo tal marca u origen geográfico.

Competencias

Competencias son aquellas características individuales (actitudes, motivación, valores), capacidades (aptitudes intelectuales y cualidades) y, habilidades (destrezas), que permiten el desempeño de una función eficientemente y con facilidad.

Diversificación productiva

Proceso en el cual una empresa pasa a otro nivel donde puede optar por: a) ofertar nuevos productos o servicios, b) realizar adquisiciones de empresas existentes y, c) invertir en crear un nuevo negocio con productos distintos a los que hoy ofrece. Se diversifica para no depender de las materias primas y productos indiferenciados vendidos a precios bajos. Es necesario buscar nuevos roles productivos que reemplacen a aquellos que se han agotado, generar nuevos ‘motores’ de impulso económico que permitan a procesos y productos más sofisticados. Al mismo tiempo, mayor productividad, empleo formal y de calidad y crecimiento económico sostenible superando las brechas regionales. Sus ingredientes, el conocimiento y contactos con los mercados nacionales y extranjeros más dinámicos.

Ecosistema

Son los espacios donde prospera una actitud o cultura innovadora entre empresarios y emprendedores, donde los oferentes de conocimientos (universidades, institutos y empresas de asistencia técnica y asesoría de negocios) junto a una diversidad de roles que cumple el estado y la sociedad civil, se relacionan proactivamente con los demandantes (empresarios y emprendedores). Así, un ecosistema de emprendimiento e innovación consta de varios grupos de interés interconectados: el emprendedor, el estado, inversionistas, académicos, corporaciones, los clientes o usuarios y los agentes de soporte.

Habilidades

Las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional, entre las que destacan el trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad y manejo de conflictos entre otras. Las habilidades duras son aquellas destrezas vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador conseguidas por la experiencia y conocimientos de su profesión u oficio.

Industrias Creativas y Culturales

El Mercado de Industrias Culturales realizado en la ciudad de Sao Paulo en noviembre de 2018 atendió a los diez sectores de la economía creativa, que aparecen a continuación: (1) artes escénicas (circo, danza y teatro), (2) audiovisual (cine, TV, publicidad y nuevos medios), (3) animación y juegos

electrónicos, (4) diseño, (5) moda, (6) editorial, (7) música, (8) museos y patrimonio, (9) gastronomía y (10) artes visuales. Como se aprecia, es un variado inventario de actividades basadas en el talento de las personas. Fuente. Blog [Haciendo Futuros](#).

Innovación

La innovación es la capacidad de una empresa u organización de crear valor en forma continua, interpretando y previendo las necesidades de sus clientes. Los empresarios y emprendedores innovadores buscan constantemente la mejora del bien y servicio que producen u ofrecen en términos de producto, productividad, procesos, maquinarias, equipos e insumos, en respuesta a la variación de las expectativas de los consumidores. La innovación es básica para la diferenciación de las empresas, Revivir su ventaja competitiva y crecer rentable y sosteniblemente.

Modelo de negocios

es la manera como la empresa pretende crear valor y llevarlo a sus clientes mediante estrategias y definiciones como el público objetivo, la estrategia de diferenciación de su oferta, y los elementos de creación de valor para los consumidores ...

Reconversión productiva

En la producción de los territorios conviven las empresas grandes, medianas y pequeñas. Entre estas últimas destacan los conglomerados populares de elaboración de ropa, calzado, muebles y alimentos (urbano), agropecuario y la agroindustria rural. Se trata de pequeñas industrias y en muchos casos, talleres artesanales, que atienden mercados maduros con productos poco diferenciados y enfocados en sectores de precios bajos. El fomento para que estos negocios migren hacia otros segmentos del mercado requiere asesorías de negocios y asistencia técnica a partir de equipos estables dedicados a su seguimiento. Y, en primer lugar, decisión política para reasignar recursos a estas actividades de estímulo a la innovación que creen empleo, mejores salarios y derramas a las economías locales.

Fin