

ACUERDO

ENTRE

LA CONFEDERACION SUIZA, REPRESENTADA POR LA EMBAJADA DE SUIZA -  
AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION (COSUDE)

Y

LA REPUBLICA DEL PERU, REPRESENTADA POR EL MINISTERIO DE RELACIONES  
EXTERIORES - AGENCIA PERUANA DE COOPERACION INTERNACIONAL (APCI)

RELATIVO AL PROYECTO

**"Programa de Cooperación Comercial (PCC)"**

Fase No. 2, con vigencia del 01.09.2005 al 30.08.2008

---

En el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica suscrito entre el Consejo Federal Suizo y el Gobierno de la República del Perú el 9 de setiembre de 1964; del Convenio subsidiario suscrito mediante Nota APCI (DE) No. 627/005 el 22 de setiembre de 2003, la Adenda suscrita el 7 de abril de 2005, y con ánimo de reafirmar los lazos de amistad y solidaridad existentes entre ambos países, las Partes convienen en celebrar el presente Acuerdo.

#### **ARTICULO PRIMERO**

##### **CLAUSULA GENERAL**

La política interior y exterior de las partes contratantes se basa en el respeto de los principios democráticos y de los derechos humanos, tal como están enunciados, entre otros, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Estos principios y derechos constituyen un elemento esencial del presente Acuerdo, que las partes convienen en celebrar, en los términos y condiciones siguientes.

#### **ARTICULO SEGUNDO**

##### **OBJETIVOS**

El **objetivo principal** es lograr que la competitividad empresarial del Perú y su entorno sistémico mejoren, facultando a las PYMEs proveedoras de bienes de exportación y de servicios de turismo en tres macro-regiones, a cumplir con las exigencias de mercados externos favoreciendo así su crecimiento.

Los **objetivos específicos**, resultados esperados y actividades previstas del Programa de Cooperación Comercial (en adelante PCC), están detalladas en el Plan de la Fase II (2005-2008), que se adjunta y forma parte integrante de este convenio.

## ARTICULO TERCERO

### ESTRATEGIA

El PCC tendrá dos sub-programas, con sus respectivos proyectos y coordinadores, según el Plan de Fase:

- 3.1 Sub-programa de promoción de las exportaciones
- 3.2 Sub-programa de promoción de un turismo sostenible

## ARTICULO CUARTO

### DE LAS PARTES

#### 4.1 LA CONFEDERACION SUIZA

Para fines del presente Acuerdo, la Confederación Suiza estará representada por la **Embajada de Suiza - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (en adelante COSUDE)**, que a su vez representará a la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (en adelante **seco**). COSUDE es una Dirección especializada del Ministerio Suizo de Relaciones Exteriores y parte integrante de la Embajada de Suiza en el Perú. Su misión se desprende de la Ley Federal del 19.3.1976 relativa a la cooperación internacional para el desarrollo y la ayuda humanitaria.

#### 4.2 LA REPUBLICA DEL PERU

La República del Perú estará representada por el **Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (en adelante APCI)**, siendo la contraparte del Programa el Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo (en adelante MINCETUR).

## ARTICULO QUINTO

### APORTE FINANCIERO DE LAS PARTES

#### 5.1 **seco** (representado por COSUDE)

Para la ejecución del PCC, **seco** aportará una contribución directa no reembolsable de un monto máximo ascendente a **US\$3'200,000 (Tres millones doscientos mil y 00/100 dólares americanos)**, que en ningún momento podrá sobrepasar la suma de **CHF4'000,000 (Cuatro millones y 00/100 francos suizos)**.

La contribución de **seco** se hará efectiva a través de: SIPPO (Swiss Import Promotion Programme), Stocker Group, Consorcio TULUM/MWA (Málaga-Webb y Asociados), y Swisscontact (Fundación suiza de cooperación para el desarrollo técnico), de Acuerdo a los convenios respectivos que serán suscritos en Suiza por **seco** y dichas instituciones y a lo previsto en los presupuestos aprobados para la ejecución de cada proyecto.

El PCC será ejecutado en el Perú y según la legislación peruana vigente relativa a la devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios efectuadas con financiación de donaciones y cooperación técnica internacional no reembolsable.

#### 5.2 CONTRAPARTE

El aporte de la/s contraparte/s de cada sub-programa, será estipulado en los sub-convenios a ser suscritos para la ejecución de los proyectos previstos en el Plan de Fase II.

## ARTICULO SEXTO

### COMPROMISOS ESPECIFICOS DE LAS PARTES

#### 6.1 **seco** (representado por COSUDE),

sobre la base del Plan de Fase II y los Planes Operativos Anuales aprobados por los Comités Estratégicos respectivos, se compromete a:

- a. Designar un/a representante de COSUDE para conformar los Comités Estratégicos
- b. Responsabilizarse de la ejecución y administración del aporte suizo al PCC
- c. Poner a disposición del PCC el personal, los equipos e infraestructura, según lo indicado en el Plan de Fase II.
- d. Aportar con las experiencias de otros programas del sector

#### 6.2 **CONTRAPARTE**

MINCETUR, sobre la base del Plan de Fase II y de los Planes Operativos Anuales que aprueben los Comités Estratégicos respectivos, se compromete a lo siguiente:

- a. Designar un/a representante ante los Comités Estratégicos
- b. Hacerse cargo del personal que eventualmente contrate en el marco del PCC y de cualquier caso de acción judicial que pudiera presentarse relativa al personal que el MINCETUR puso a disposición del PCC, quedando COSUDE exenta de cualquier tipo de reclamación al respecto.
- c. Colaborar con el PCC en las actividades que fomenten el desarrollo de habilidades de gestión, poniendo a disposición profesionales y técnicos experimentados.
- d. Apoyar la generación de alianzas en torno a los temas de prioridad del PCC

## ARTICULO SEPTIMO

### 7.1 **BIENES ADQUIRIDOS CON FONDOS DE SECO**

En caso de existir la necesidad de adquirir en el exterior material, equipos o vehículos para el PCC, la importación se realizará a través de la Embajada de Suiza en el Perú.

Para estos casos, el Gobierno del Perú se compromete a dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo Octavo del Acuerdo Marco suscrito por los gobiernos del Perú y la Confederación Suiza el 9 de setiembre de 1964, que hace referencia a la liberación de gravámenes de importación.

Los bienes adquiridos con fondos de **seco**, inclusive los vehículos, así como los bienes de propiedad intelectual, serán de propiedad de **seco** y deberán ser inventariados por la Dirección de cada proyecto y utilizados exclusivamente para el propósito y las finalidades fijadas en este Acuerdo Subsidiario. Al término del PCC, **seco** decidirá sobre el destino de los bienes y vehículos.

### 7.2 **BIENES ADQUIRIDOS CON FONDOS DE LAS PARTES**

Los bienes de propiedad intelectual generados con los fondos de las partes, serán de propiedad común. Asimismo, deberán ser inventariados por la Dirección de cada proyecto y se utilizarán exclusivamente para el propósito y las finalidades estipuladas en este Acuerdo.

Al término del PCC, las partes decidirán sobre la liquidación y eventual transferencia de los bienes comunes.

## ARTICULO OCTAVO

### DE LA REPRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

COSUDE en el Perú asumirá la coordinación del PCC. **seco** contratará en Suiza a:

- SIPPO, para la ejecución del programa con ADEX (Asociación de Exportadores)
- Stocker Group, para implementar el programa Export Trade Market con ADEX
- Consorcio TULUM/MWA, para la ejecución del programa de promoción de las exportaciones de dos regiones, con Fundación "Instituto para el Desarrollo del Sur del Perú" (PROSUR), Asociación de Productores y Manufacturadores para la Exportación Nor-Oriente (AMPEX) y los Comités Ejecutivos Regionales de Exportación (CERX)
- Swisscontact, para encargarse de la implementación del programa de promoción de un turismo sostenible.

## ARTICULO NOVENO

### DE LOS COMITES ESTRATEGICOS

Cada sub-programa del PCC tendrá como instancia superior a un Comité Estratégico.

#### 9.1 Comité Estratégico para el **sub-programa de promoción de las exportaciones**

Estará conformado por:

- un/a representante de **seco**, con voz y voto
- un/a representante de MINCETUR (el viceministro de comercio exterior o su suplente), con voz y voto
- el/la coordinador/a del sub-programa de promoción de las exportaciones, con voz pero sin voto
- un representante de SIPPO, con voz pero sin voto
- un/a representante de TULUM/MWA, con voz pero sin voto
- un/a representante de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), con voz, pero sin voto
- Dependiendo de la agenda y de los requerimientos, otras personas / instituciones podrán ser invitadas al Comité Estratégico.

El Comité Estratégico se reunirá en sesión ordinaria dos veces por año y en forma extraordinaria, a solicitud de las partes o del/de la coordinador/a del PCC. Las decisiones serán tomadas por consenso.

La presidencia del Comité Estratégico será rotativa y estará a cargo de **seco** y MINCETUR. Las facultades y el procedimiento para la toma de decisiones, serán aprobadas en el Reglamento respectivo. Son atribuciones y deberes principales del Comité Estratégico:

- a. En su primera sesión, establecer sus estatutos, las bases para su reglamento y si lo considera pertinente, la delegación de atribuciones y deberes.
- b. Aprobar y modificar su Estatuto y el reglamento del mismo.
- c. Participar en la elaboración y aprobar las políticas y estrategias generales del programa.
- d. Aprobar los Planes Operativos Anuales (POAs) acorde con el Plan de Fase II, los Informes técnicos y financieros semestrales, relacionados con los avances del programa y la ejecución de aportes de las partes.
- e. Propiciar y supervisar el cumplimiento del Acuerdo Subsidiario.

## 9.2 Comité Estratégico para el **sub-programa de promoción de un turismo sostenible**

Estará conformado por:

- un/a representante de **seco**, con voz y voto
- un/a representante de MINCETUR (el viceministro de turismo o su suplente), con voz y voto
- el/la coordinador/a del sub-programa de promoción de un turismo sostenible, con voz pero sin voto
- un/a representante de Swisscontact, con voz pero sin voto
- un/a representante de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), con voz, pero sin voto
- Dependiendo de la agenda y de los requerimientos, otras personas / instituciones podrán ser invitadas al Comité Estratégico

El Comité Estratégico se reunirá en sesión ordinaria dos veces por año y en forma extraordinaria, a solicitud de las partes o del/de la coordinador/a del PCC. Las decisiones serán tomadas por consenso.

La presidencia del Comité Estratégico será rotativa y estará a cargo de **seco** y MINCETUR. Las facultades y el procedimiento para la toma de decisiones, serán aprobadas en el Reglamento respectivo. Son atribuciones y deberes principales del Comité Estratégico:

- a. En su primera sesión, establecer sus estatutos, las bases para su reglamento y si lo considera pertinente, la delegación de atribuciones y deberes.
- b. Aprobar y modificar su Estatuto y el reglamento del mismo.
- c. Participar en la elaboración y aprobar las políticas y estrategias generales del programa.
- d. Aprobar los Planes Operativos Anuales (POAs) acorde con el Plan de Fase II, los Informes técnicos y financieros semestrales, relacionados con los avances del programa y la ejecución de aportes de las partes.
- e. Propiciar y supervisar el cumplimiento del Acuerdo Subsidiario.

### ARTICULO DECIMO

#### DE LOS PRIVILEGIOS

El Gobierno peruano se compromete a conceder los privilegios legales acordados a los expertos de los organismos de cooperación técnica internacional, para el personal extranjero que haya sido aceptado por el gobierno de la República del Perú para asesorar el PCC objeto de este Acuerdo, durante el tiempo de su permanencia en el país, conforme a lo estipulado en el Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 9 de septiembre de 1964 entre el Consejero Federal Suizo y el gobierno de la República del Perú.

### ARTICULO DECIMO PRIMERO

#### DE LAS INSTANCIAS DE CONTROL

El control financiero y contable se regirá por las normas internas de **seco**. En todos los niveles de contratación se respetará los principios de transparencia y acceso competitivo a los recursos con base en sus respectivos términos de referencia. **seco** se reserva el derecho de realizar auditorías del manejo financiero de sus contribuciones y de verificar el cumplimiento de los aportes de la contraparte.

Asimismo, en cualquier momento del desarrollo del PCC, **seco** podrá efectuar verificaciones a los inventarios de equipos y materiales del PCC.

## **ARTICULO DECIMO SEGUNDO**

### **DEL DERECHO DE SUPERVISION**

Las partes contratantes se reservan el derecho de visitar en cualquier momento las zonas de trabajo del PCC y evaluar sus actividades.

## **ARTICULO DECIMO TERCERO**

### **EVALUACION EXTERNA**

A inicios del año 2008, **seco** y MINCETUR fijarán conjuntamente la fecha apropiada y los términos de referencia para una evaluación externa. Considerando los resultados obtenidos en dicha evaluación, se decidirá una eventual continuación del PCC. Los gastos de la evaluación están incluidos en el aporte de **seco**.

## **ARTICULO DECIMO CUARTO**

### **CLAUSULA ANTICORRUPCION**

Las partes contratantes comparten un interés común de lucha contra la corrupción, que atente contra la buena gestión de los asuntos públicos o la utilización apropiada de los recursos destinados al desarrollo, y comprometa una competencia transparente y abierta sobre la base de los precios y la calidad.

Estas declaran, en consecuencia, aunar sus esfuerzos para luchar contra la corrupción y declaran que ninguna oferta, ninguna donación o pago alguno, ninguna remuneración o ventaja de cualquier índole, que constituya un acto ilícito o una práctica de corrupción, ha sido o será acordada con persona alguna, directa o indirectamente, con vista o en contrapartida a la atribución o ejecución del presente Acuerdo. Todo acto de esta naturaleza constituirá un motivo suficiente para justificar la anulación del presente Acuerdo o para tomar toda medida correctiva necesaria y que será impuesta según la ley aplicable.

## **ARTICULO DECIMO QUINTO**

### **DE LA RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Cualquier duda o controversia que pudiera surgir de la interpretación o aplicación del Acuerdo, deberá ser resuelta mediante negociación de las Partes por la vía diplomática, para encontrar una solución, o utilizando otro medio que sea aceptado por los Gobiernos respectivos.

## **ARTICULO DECIMO SEXTO**

### **DE LA MODIFICACION DEL ACUERDO**

Cualquier modificación se hará por mutuo consentimiento de las Partes, mediante la vía diplomática, las cuales deberán ser congruentes con los objetivos del Acuerdo y se entenderán incorporados al mismo.

**ARTICULO DECIMO SEPTIMO****DURACIÓN DEL ACUERDO**

El presente Acuerdo entrará en vigor en la fecha de su firma y cubrirá un periodo de tres (3) años, comprendidos entre el **01 de setiembre de 2005 y el 31 de agosto de 2008**. El término de la vigencia del Acuerdo no afectará el cumplimiento posterior de las obligaciones de las Partes respecto a contratos no concluidos, bajo el ámbito del presente Acuerdo, salvo los casos en que las Partes acuerden lo contrario.

**ARTICULO DECIMO OCTAVO****DE LA RESOLUCIÓN DEL ACUERDO**

Si una de las partes contratantes considera que los objetivos de este Acuerdo ya no pueden ser alcanzados o que la otra parte contratante no cumple una de las obligaciones estipuladas en el mismo, podrá resolverlo mediante un preaviso escrito con tres meses de anticipación.

Hecho en la ciudad de Lima, el 23 de agosto de 2005, en dos originales y sólo en idioma español.

POR LA CONFEDERACIÓN SUIZA



Martin Matter  
Encargado de Negocios a.i. de Suiza

POR LA REPUBLICA DEL PERU



Oscar Schiappa-Pietra Cubas  
Director Ejecutivo de la APCI

Anexo: Plan de Fase II del PCC

**Programa de Cooperación Comercial (PCC)  
de la Cooperación Suiza (seco) con el Perú  
2005 - 2008**

**PLAN DE LA FASE II**

Lima, Julio de 2005



## Indice

Resumen Ejecutivo		1
I. Antecedentes		5
II. Contexto		6
III. El Programa de Cooperación Comercial, Fase I (piloto) y su evaluación		10
IV. El PCC 2005 – 2008		14
A. El programa en una vista		14
B. Organización del PCC		16
C. Línea 1: Apoyo a la promoción de exportaciones regionales en tres regiones tipo “hub” del Perú (centro, norte, sur)		17
C1. ‘Rationale’ y objetivo para esta línea		17
C2. Proyecto 1.1: Formando PYMEs exportadoras en y desde Lima		20
2.1 ‘Rationale’ y objetivo		
2.2 Población meta y ejecutor		
2.3 Objetivo, resultados esperados e indicadores		
2.4 Otros apoyos externos		
2.5 Organización		
2.6 Presupuesto		
2.7 Riesgos y apreciación		
C3. Proyecto 1.2: Desarrollo de exportaciones en y desde dos regiones		26
3.1 ‘Rationale’ y objetivo		
3.2 Población meta y ejecutores		
3.3 Objetivo, resultados esperados e indicadores		
3.4 Otros apoyos externos		
3.5 Organización		
3.6 Presupuesto		
3.7 Riesgos y apreciación		
C4. Proyecto 1.3: Apoyo a la ejecución de PERX en dos regiones		34
4.1 ‘Rationale’ y objetivo		
4.2 Población meta y ejecutores		
4.3 Objetivo, resultados esperados e indicadores		
4.4 Otros apoyos externos		
4.5 Organización		
4.6 Presupuesto		
4.7 Riesgos y apreciación		

D. Línea 2: Apoyo al desarrollo de un turismo sostenible en la macroregión sur del Perú	44
5.1 Antecedentes	
5.2 'Rationale' y objetivo	
5.3 Población meta y ejecutores	
5.4 Objetivo, resultados esperados e indicadores	
5.5 Otros apoyos externos	
5.6 Organización	
5.7 Presupuesto	
5.8 Riesgos y apreciación	
E. Presupuesto del PCC, Fase II	52
F. Monitoreo y Evaluación	53
Anexos: 1 Marco lógico Proyecto ADEX + Export Trade Market	54
2 Marco lógico proyectos PROSUR y AMPEX	58
3 Marco lógico proyectos CERX	64
4 Marco lógico proyecto turismo	68
5 Proyecto 1.2: Apuntando a nuevos productos y mercados: 4 ejemplos	73
6 Programa "Export Trade Market" Perú, Stockergroup	75
7 Agricultural Research and Extension Project (MINAG/BID), Country and Sector Background	78

## Abreviaciones

ADEX	Asociación de Exportadores del Perú
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AGAP	Asociación de Gremios de Productores Agroexportadores
ALCA	Area de Libre Comercio de las Américas
AMPEX	Asociación de Productores y Manufacturadores para la Exportación – Nor Oriente
APEC	Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico
APHIS	Animal and Plant Health Inspection Service de EUA
APN	Autoridad Portuaria Nacional
APTDEA	Andean Trade Preference and Drug Erradication Act
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPM	Buenas Prácticas Manufactureras
CAF	Corporación Andina de Fomento
CARETUR	Cámara Regional de Turismo
CCIA	Cámara de Comercio e Industria de Arequipa
CCC	Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo y de la Producción de Cusco
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CCS	Cámara de Comercio Suiza en Perú
CEADEx	Centros Académicos de ADEX (incluye al ISTESEX)
CEII	Comité Ejecutivo Inter-Institucional de las entidades públicas, liderizado por MEF
CENFOTUR	Centro de Formación turística de MINCETUR
CENI	Consejo Empresarial para las Negociaciones Internacionales
CEPIBO	Central Peruana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico
CERX	Comités Ejecutivos Regionales de Exportación
CET	Centro de Eficiencia Tecnológica
CMP	Comisión Multisectorial Permanente para el PENX, MINCETUR
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CND	Consejo Nacional de Descentralización
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
COMEX	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
CONFIEP	Confederación de Instituciones Empresariales del Perú
CONVEAGRO	Convención Nacional Agraria
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DFI	Distribución Física Internacional
DICAPI	Dirección General de Capitanías y Guardacostas
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
ENAPU	Empresa Nacional de Puertos S.A.
EUA	Estados Unidos de América
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (método de análisis)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones del BID
GOP	Gobierno del Perú
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit de Alemania
I	Importaciones
I+D	Investigación y Desarrollo (funciones empresariales)
IDA	International Development Association (Banco Mundial)
IDESI	Instituto de Desarrollo del Sector Informal
IGV	Impuesto General a las Ventas
IIRSA	Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional suramericana
IMO	Institut für Makroökologie, Kontroll- und Zertifizierungsstelle im ökol. Landbau
INDECOPI	Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
ISTESEX	Instituto Superior Tecnológico de Comercio Exterior de ADEX
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MERCOSUR	Mercado Común del Sur

MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
(MIN)PRODUCE	Ministerio de la Producción
Min.RR.EE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MIPYMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MITINCI	(ex-)Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerc. Intern.
MTC	Ministerio de Transporte y Comunicaciones
MWA	Málaga-Webb & Asociados
MYPEs	Micro y Pequeñas Empresas
NCI	Negociaciones Comerciales Internacionales
OGD	Organización de Gestión de Destino (turístico)
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización No-Gubernamental
OPE	Oficina de Promoción Económica (de PROMPEX)
OSITRAN	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Públ.
PAC	Programa Andino de Competitividad (CAF)
PBI	Producto Bruto Interno
PCC	Programa de Cooperación Comercial del Gobierno suizo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PENX	Plan Estratégico Nacional de Exportaciones
PERUCAMARAS	Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios
PERX	Plan Estratégico Regional de Exportación
PNB	Producto Nacional Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POP	Plan Operativo de Producto
POS	Plan Operativo Sectorial
PRA	Poverty Reduction and Alleviation Project
PRODES	Programa Pro Descentralización del CND
PROINVERSION	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROLIMON	Asociación de Productores de Limón
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú
PROMPEX	Comisión para la Promoción de Exportaciones
PROMPYME	Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
PROSAAMER	Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales
PROSUR	Fundación "Instituto para el Desarrollo del Sur del Perú"
PYMAGROS	Proyecto "Estrategias de Articulación entre Mercados y Productores de la Sierra"
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
PYMEADEx	Comité de las PYMEs en ADEX
PYMEX	Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras
SEAF	Small Enterprise Assistance Fund
seco	Secretaría de Estado de Economía del Ministerio de Economía de Suiza
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SIPPO	Swiss Import Promotion Programme Organization
SPG	Sistema de Preferencia Generalizadas (UE y Japón)
SUNAT	Superintendencia de Administración Tributaria
TLC	Tratado de Libre Comercio
TULUM	Sociedad Anónima, Desarrollo de Estrategias y de Empresas
UE	Unión Europea
UP	Universidad del Pacífico
USAID	United States Agency for International Development
VMCE	Viceministerio de Comercio Exterior de MINCETUR
X	Exportaciones

## Resumen Ejecutivo

Desde septiembre 2003 hasta agosto de 2005, se ejecutó un Programa de Cooperación Comercial (PCC) acordado entre la Secretaría de Estado de Economía (seco) de Suiza y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo como contraparte gubernamental. Las instituciones ejecutoras fueron instituciones privadas.

Durante la fase I del PCC, el Perú ha avanzado sustancialmente en la estructuración, agenda y *performance* de su comercio exterior y turismo. El Gobierno

- ha creado el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
- elaborado un Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX) así como varios Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX)
- instrumentalizado el PENX y los PERX con un Plan de Facilitación del Comercio Exterior, Planes Operativos Sectoriales, Planes Operativos por Producto, y el establecimiento de estructuras institucionales como la Comisión Multisectorial Permanente que acompaña la ejecución del PENX y los Comités Ejecutivos Regionales de Exportación
- elaborado un Plan Estratégico Nacional de Turismo, cuya instrumentalización se encuentra en elaboración, con otra Comisión Multisectorial Permanente de alto nivel velando por su aplicación
- negocia con su socio comercial principal, los EUA, un Tratado de Libre Comercio junto con Ecuador y Colombia, el primero con una potencia industrial

El mercado no quedó atrás: desde el año 2004, el valor de las exportaciones ha aumentado sustancialmente como raras veces antes en la historia del Perú, con un aumento de más de un tercio de valor del año anterior, tendencia que continúa en 2005. También los ingresos por servicios turísticos creció en alrededor de 20% en 2004, con tendencia creciente.

Este panorama ha cambiado sustancialmente el entorno del PCC desde que su fase inicial había sido concebido y aprobado por *seco* (estancamiento en exportaciones y en turismo (por 9/11), focus en la Ronda de Doha de la OMC). Por el tipo de proyectos ejecutados, el PCC se ve involucrado en las tres grandes dinámicas que componen hoy la agenda principal de su contraparte oficial, el MINCETUR: las exportaciones, el turismo y las negociaciones comerciales internacionales.

En su fase I, el PCC ha ejecutado los siguientes proyectos, mayormente con actores del sector privado:

Línea	Título	Contraparte ejecutiva	Objetivo
Línea 1: Acceso a mercados externos	Capacitación y asistencia técnica a PYMEs exportadoras	ADEX	60 PYMEs están en camino a concluir contratos de venta con nuevos compradores en mercados externos (la mitad lograron, por un valor de venta de aprox.un millón de US\$).
	Promoción descentralizada de productos de exportación innovadores en el Sur del Perú	Instituto PROSUR Arequipa	Seis (grupos de) promotores (inversionistas) del sector privado han adoptado un proyecto viable cada uno con vocación exportadora, cuatro de los cuales con financiamiento asegurado (cumplido)
Línea 2: Elaboración y aplicación de una política y estrategia	Autoorganización y prioridades de capacitación del sector empresarial	Universidad del Pacífico	El sector privado empresarial se ha dotado de un mecanismo permanente de consulta/ concertación de posiciones respecto a las negociaciones comerciales internacionales, y se ha definido sus principales requerimientos de capacitación (cumplido)

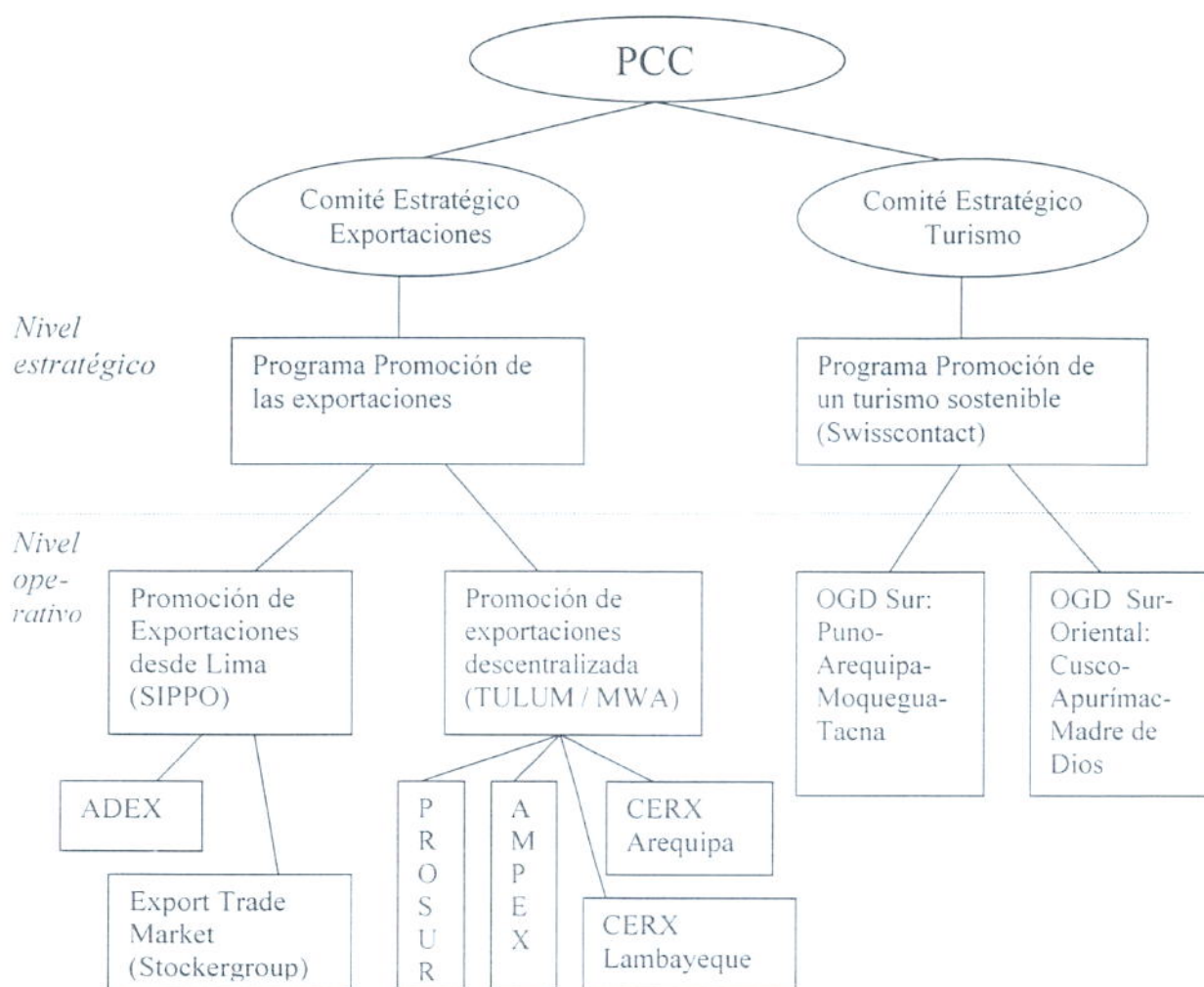
Línea	Título	Contraparte ejecutiva	Objetivo
comercial acordada entre el sector público y el sector privado	Apoyo para el desarrollo de Planes Regionales (PERX) en el marco del PENX	MINCE-TUR	Ocho PERX existen y han sido operacionalizados, con compromisos concretos para los actores involucrados (públicos y privados) (parcialmente cumplido)
Línea 3: Desarrollo de servicios generadores de divisas mediante el desarrollo de un turismo sostenible	Fomento de un turismo sostenible en el sur del Perú	Cámara de Comercio e Industria de Arequipa	Crear una base sólida para hacer resaltar el corredor surperuano Arequipa – Lago Titicaca como un destino turístico atractivo a nivel internacional dentro de la Macroregión Sur del Perú (parcialmente cumplido)

La fase inicial del PCC sirvió en primer lugar para conocer el contexto del Perú en los temas indicados, con el fin de ubicar un PCC definitivo de **seco** en y con el Perú. Además, en febrero de 2005 se efectuó una evaluación del PCC. En base a estos insumos, **seco**, en el marco de sus políticas en este campo, ha aprobado el siguiente programa para una fase II de tres años, que complementa los esfuerzos del país en curso y busca hacer una diferencia a la medida del aporte que la asistencia técnica de **seco** puede brindar.

El objetivo general de la fase II es que la competitividad empresarial y su entorno sistémico han mejorado, facultando a PYMEs proveedoras de bienes de exportación y de servicios de turismo en tres macroregiones a cumplir con las exigencias de mercados externos, favoreciendo así su crecimiento.

MERCADOS DE EXPORTACIÓN				
PERU	Línea 1. Proyecto 1.1: Formación de PYMEs exportadoras en y desde Lima	Línea 1: Proyecto 1.2: Desarrollo de exportaciones en y desde regiones	Línea 1. Proyecto 1.3: Apoyo a la ejecución de PERX en dos regiones (Norte, Sur)	Línea 2: Apoyo al desarrollo de un turismo sostenible en la macroregión sur del Perú
Nivel Macro				
Nivel Meso				
Nivel Micro				
Enfoque Geográfico	Lima (y regiones con oferta exportable vía Lima)	Sur: Arequipa Norte: Lambayeque	Sur: Arequipa Norte: Lambayeque	Sur: Arequipa, Puno; Cusco; posiblemente Ica
Población meta principal	Exportadores potenciales identificados en fase I y nuevos con capacidad de oferta exportable, pero con déficit en estructuración interna, formación, y acceso a mercados	Exportadores o empresas con potencial exportador, ambos apuntando nuevos productos y mercados	Autoridades regionales y servicios, cámaras, y asociaciones relevantes para temas de exportación, exportadores	Los operadores turísticos privados, con apoyo de los actores públicos
Objetivo	Se ha reforzado la capacidad de ADEX de facilitar el posicionamiento de PYMEs en mercados externos, consolidando los avances en capacidad y exportación de las 117 PYMEs beneficiarias de la fase I	Los ejecutores se han establecido como proveedores de servicios de exportación y contribuido a la diversificación de las exportaciones, logrando aumentar ingresos y empleo en áreas rurales y urbanas	Las dos regiones tienen CERX funcionando regularmente, logrando agendas anuales coordinadas entre el sector público y el privado y con mejoras tangibles en la competitividad regional	La macroregión sur del Perú cuenta con una organización adecuada para desarrollar y manejar el turismo en forma sostenible, logrando una reducción en la pobreza en poblaciones con vocación turística
Facilitadores / ejecutores	ADEX	2 asociaciones privadas, promotoras de exportac.	2 CERX Estructura PENX	2 ODGs

Se sugiere la siguiente estructura para la ejecución del PCC 2005 – 2008:



El presupuesto en francos suizos del programa es el siguiente (el tipo de cambio actual es de 1.30 CHF/USD):

Proyecto	2005	2006	2007	2008	Total
<i>Fomento a exportaciones desde Lima:</i>					
ADEX	100'000	240'000	70'000	--	410'000
Export Trade, Stockergroup	150'000	80'000	20'000	--	250'000
Monitoreo por SIPPO	15'000	33'000	32'000	--	80'000
<i>Fomento a exportaciones regionales:</i>					
PROSUR	40'000	100'000	70'000	30'000	240'000
AMPEX	40'000	100'000	70'000	30'000	240'000
Asist. técn. intern., test de lab., a ambas	30'000	80'000	80'000	50'000	240'000
CERX Arequipa	20'000	60'000	50'000	20'000	150'000
CERX Lambayeque	20'000	60'000	50'000	20'000	150'000
Asistencia técnica nacional (MWA)					
Dirección, diálogo pol., adm. proyectos Perú (MWA)	30'000	60'000	60'000	50'000	200'000
Mon., gestión, admin., consol. proyectos en Suiza (TULUM)	20'000	60'000	60'000	40'000	180'000

	20'000	60'000	60'000	40'000	180'000
<i>Fomento de un turismo sostenible:</i>					
Co-financiamiento a OGDs					
Dirección, administración del proyecto en Perú(SC)	40'000	260'000	260'000	220'000	780'000
Monitoreo, administración proyecto en Suiza (SC)	30'000	90'000	90'000	65'000	275'000
	12'000	35'000	35'000	23'000	105'000
Fondo concursable, temas macro	10'000	100'000	100'000	30'000	240'000
Revisiones proyectos, evaluación externa	--	4'000	8'000	68'000	80'000
Reserva (5%)				200'000	200'000
TOTAL	577'000	1'422'000	1'115'000	886'000	4'000'000

\*\*\*\*\*



## I. Antecedentes

*Punto de partida:* La Secretaría de Estado de Economía (**seco**) del Ministerio de Economía del Gobierno suizo decidió en 1998 de abrir una nueva línea de cooperación con países en desarrollo: la de facilitar su integración en una economía internacional más y más “globalizada”. La ola “liberalizante” desatada por la caída del modelo de planificación central en el desarrollo de las naciones, facilitado por una revolución en la tecnología de la comunicación electrónica, abrió las puertas para flujos más intensos en factores de producción así como bienes, servicios e información entre países. Esto abrió el acceso, y con esto oportunidades, en mercados de otros países para crear riqueza, más allá de los límites nacionales. Un pequeño país como Suiza con un alto índice de apertura (I+X; Suiza gana la mitad de su PNB en el exterior), igual como todos los países con relaciones económicas internacionales, tiene un profundo interés en un sistema de comercio internacional basado en reglas generalmente aceptadas y aplicadas, que sea percibido como equitativo en el sentido de aplicar las mismas reglas a todos y de ofrecer el mismo acceso a oportunidades para los países que las buscan. La correlación positiva y significativa entre apertura y crecimiento económico de países ha sido ampliamente establecida. Sin embargo, muchos países en desarrollo están mal preparados para aprovechar las oportunidades que presenta la globalización. **seco** quiere apoyar su mayor integración para que logren aprovechar tales oportunidades y así contribuir a reducir la pobreza en sus países.

*Lineamientos del Departamento de cooperación al desarrollo económico, sección Comercio y Tecnología ([www.seco-cooperation.ch](http://www.seco-cooperation.ch)).* Este departamento concentra su apoyo en:

- promover la comprensión y el cumplimiento de los acuerdos económicos negociados a nivel internacional y la capacidad de formular sus propias necesidades al respecto, con miras a una mayor aceptación y el reforzamiento de las reglas internacionales de comercio
- aumentar la capacidad de exportar de las PYMEs en países en desarrollo mediante el desarrollo de productos en función de demandas concretas y métodos de producción eco-eficientes; se promueve la certificación de productos, incluso de “nicho”, y la integración en cadenas de producción globales, la aplicación de estándares internacionales en la comercialización y el empaque, la distribución eficiente de bienes (transporte y aduanas) y el establecimiento de estructuras institucionales correspondientes.
- el mejoramiento del acceso de productos de PYMEs en países en desarrollo a mercados externos, en forma directa y mediante el otorgamiento de tarifas preferenciales, así como el cumplimiento de estándares ambientales y sociales
- la diversificación de la base económica para reducir la dependencia de exportaciones de materias primas

Por lo tanto coopera en cinco áreas:

- a) política y estrategia comercial
- b) acceso a mercados externos
- c) eficiencia comercial
- d) normas comerciales, ambientales y sociales
- e) comercio y procesamiento de materias primas

*La Política de COSUDE/seco en el Perú:* El Programa Plurianual de Cooperación para el Desarrollo “Perú 2002 – 2007” de COSUDE/seco define su misión: (...) Suiza desea contribuir a la reducción de las desigualdades sociales y económicas en el Perú. Con este fin apoya medidas para la buena gobernabilidad, el fomento de la economía sostenible y competitiva y la mejora del acceso de los sectores más pobres de la población a servicios sociales y productivos. Entre los tres temas prioritarios, la cooperación de **seco** se inscribe en la promoción de un crecimiento económico sostenible, que tiene como objetivo el fomentar el comercio, las inversiones y el desarrollo de las empresas. Los principios estratégicos de la cooperación suiza incluyen

- el empoderamiento de personas desfavorecidos
- el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades
- la vinculación de los niveles de intervención buscando un efecto sistémico

- la concertación y coordinación entre los diferentes actores
- la orientación de las actividades según la demanda
- el aprovechamiento de sinergias
- la búsqueda de valor agregado en sus proyectos
- la inclusión de temas transversales como género, medio ambiente y buena gobernabilidad

*Actividades preparatorias en el Perú:* Hacia fines de 2001, **seco** dió a la empresa consultora TULUM S.A. el mandato de identificar un Programa de Cooperación Comercial con el Perú, en el contexto de una licitación de **seco** adjudicada a TULUM en 1998. Al inicio del año 2002, TULUM analizó la situación del comercio exterior del Perú. El resultado está contenido en el documento “Cooperación Comercial con el Perú: Identificación y Propuestas de Cooperación Inicial” que resumió las políticas, la organización institucional, la estructura y performance sectorial, el apoyo externo, las potencialidades, obstáculos y requerimientos, así como una propuesta inicial en los sectores del comercio exterior incluso servicios (turismo). En septiembre de 2002, **seco** decidió la preparación de una fase exploratoria de tal programa en vista de la complejidad del tema, y en Mayo de 2003 aprobó la fase I del programa, a ser ejecutado por TULUM. El PCC se inició a mediados de Septiembre de 2003 con una fase piloto que dura 18 meses y tuvo como objetivo superior el de contribuir a mejorar la competitividad sistémica del Perú referente a su inserción económica internacional. El objetivo de la fase misma era de realizar acciones piloto con resultados concretos a fin de identificar socios válidos y ubicar adecuadamente una fase principal del PCC en el marco de las políticas correspondientes de **seco**, buscando un apoyo complementario a los esfuerzos peruanos y de la cooperación internacional. El informe final de la fase I del PCC rinde cuentas sobre lo propuesto y lo logrado por esta fase inicial (la versión definitiva será disponible en octubre de 2005, dado que la fase I termina el 21 de agosto de 2005).

## II. Contexto

*Las grandes tendencias en el comercio internacional de la última década, tales como*

- la masiva liberalización en los flujos de bienes, servicios, información y factores de producción
- la competencia internacional en la introducción de nuevas tecnologías en la producción de bienes y servicios, liderizada por las empresas transnacionales
- la entrada de China con productos de bajo precio manufacturados en masa
- la más y más compleja carrera de negociar acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales para países en desarrollo
- las crecientes exigencias en el campo de estándares de calidad y seguridad, de medio ambiente, y sociales impuestos por los grandes bloques negociadores del Norte, que al mismo tiempo protegen altamente sus mercados de productos agropecuarios
- pero también oportunidades como las preferencias en los mercados nórdicos para productos alimenticios y medicinales “biológicamente” producidos, o
- el desarrollo y el outsourcing internacional de servicios

ponen los países en desarrollo de menor tamaño bajo gran presión de volverse más competitivos internacionalmente; no les deja alternativa al buscar a aprovechar lo más antes posible sus ventajas comparativas y a mejorar su competitividad a nivel sistémico y de la producción y venta. No esforzarse a integrarse en la economía globalizada significa restringir las fuentes de crecimiento y las perspectivas de reducir la pobreza al ámbito nacional. Aprovechar las oportunidades de mercados externos con exportaciones que agregan valor a las materias primas nacionales y crean empleo e ingreso en la forma la más ampliamente distribuida posible es, en si mismo, fundamental para luchar contra la pobreza.

La *competitividad sistémica del Perú* demuestra indicadores poco destacables, de acuerdo al Global Competitiveness Report 2001-2002 del World Economic Forum (p.e. en impacto de los cambios políticos y legales en los últimos 5 años sobre la empresa privada; facilidad de acceso a crédito; colaboración entre industria y universidades en investigación; costos operativos del transporte de carreteras; etc.), y la ubicación comparativa del Perú referente al índice de competitividad de crecimiento ha bajado en 12 posiciones (67 de 104 países en 2004, versus posición 55 en 2001). Tres indicadores merecen una mención especial: en el grado de adopción de tecnologías nuevas – indicador clave de la innovación –,

Perú aparece en la liga de los países latinoamericanos avanzados, aunque sus gastos para la Investigación y Desarrollo de productos alcanzan a sólo 0.11% del PBI<sup>1</sup>. Por el otro lado, Perú se destaca por costos portuarios exorbitantes que son el doble de los de Valparaíso o de Buenos Aires. Además, el Perú se caracteriza con un alto grado de informalidad (alrededor del 60%) en la contratación de servicios laborales, una práctica común para bajar costos que evidentemente restringe la aceptabilidad de productos en mercados externos (p.e. chequeo de estándares – sociales, ambientales, de seguridad alimentaria, etc. – in situ por las empresas certificadoras de los importadores de EUA).

La Comisión Multisectorial Permanente creada para supervisar y guiar la elaboración e implementación del Plan Estratégico Nacional de Exportación (*PENX*) de *MINCETUR* ha analizado la problemática que afecta al sector exportador en cuatro áreas, identificando el problema principal y sus causas en cada una de ellas, así como los objetivos, estrategias y medidas correspondientes:

Area	Problema principal	Causas	Objetivos y Estrategias
<i>Oferta exportable</i>	La oferta es poco diversificada, con volúmenes reducidos y de bajo valor agregado: este bajo valor agregado se observa en la alta concentración de las exportaciones en productos y cadenas de valor con escasa capacidad de generación de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de inversión en actividades exportadoras (ausencia de un marco legal estable y dificultades de acceso a financiamiento)</li> <li>- Desconocimiento del mercado (insuficiente sistema de información comercial)</li> <li>- Inadecuada e insuficiente investigación y transferencia tecnológica (débil cooperación empresas – universidades)</li> <li>- Escasa oferta de servicios educativos orientados hacia la cadena de valor exportadora (a nivel operativo)</li> <li>- Escaso desarrollo de cadenas productivas adecuadamente priorizadas y enfocadas a generar mayor valor agregado (falta de coordinación y promoción)</li> <li>- Ausencia de políticas de desarrollo regional</li> <li>- Escaso desarrollo de sistemas de normalización y certificación de calidad eficientes (poca difusión y cumplimiento de los estándares de calidad exigidos internacionalmente)</li> </ul>	<p>Objetivo 1 (O1): Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales</p> <p>Estrategia 1 (E1): Aumentar sustantivamente las inversiones en actividades exportadoras  E2: Desarrollo de cadenas productivas adecuadamente priorizadas  E3: Eficiente aplicación de planes de investigación y desarrollo así como de transferencia tecnológica para productos priorizados sobre la base de la prospección del mercado internacional  E4: Sistema de normalización y certificación de la calidad que opere exitosamente  E5: Contar con personal suficiente y adecuadamente capacitado para la actividad exportadora</p>
<i> Mercados de destino</i>	Ausencia de estrategias coordinadas que comprometan a los sectores público y privado para identificar, priorizar, diversificar y consolidar los mercados de destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa inversión en desarrollo de información especializada y en promoción comercial</li> <li>- Deficiente formación en gestión de mercado internacional (empresarios/as exportadores sobre todo)</li> <li>- Escasa coordinación en las negociaciones comerciales internacionales (entre sector público y privado)</li> <li>- Insuficiente apoyo político a las propuestas técnicas</li> </ul>	<p>O2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados  E1: Inversión en promoción comercial de manera descentralizada  E2: Información especializada, sistematizada, actualizada y difundida  E3: Coordinación fortalecida entre las instituciones vinculadas al comercio exterior  E4: Mejorar la formación en gestión comercial internacional</p>

<sup>1</sup> La mayor inversión en I&D se realiza en la adquisición tecnológica incorporada al capital.

Area	Problema principal	Causas	Objetivos y Estrategias
			Estrategia 5: Eficiente manejo en las negociaciones comerciales internacionales E6: Ampliar la gama de productos competitivos y posicionados exitosamente en el mercado internacional
<i>Facilitación del comercio exterior</i>	El marco legal vigente dificulta la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior y la consolidación de mercados competitivos de servicios de distribución física y financieros con mejores condiciones de acceso para los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa coordinación entre los operadores de comercio exterior y los funcionarios públicos en la elaboración de dispositivos legales y reglamentos</li> <li>- El Estado tiene prioridades que muchas veces relegan las posibilidades de desarrollo del comercio exterior</li> <li>- Trámites y procedimientos administrativos engorrosos</li> <li>- El marco legal existente no ofrece condiciones óptimas de competencia y acceso a los servicios de distribución física de mercancías o los servicios financieros</li> </ul>	<p>O3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomenta el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio</p> <p>Estrategia 1: Diálogo entre sectores público y privado eficaz y permanente, con perspectivas de mediano plazo</p> <p>Estrategia 2: Prioridad estatal a favor del comercio exterior expresada en compromisos tangibles</p> <p>E3: Trámites y procedimientos administrativos fáciles de usar y ampliamente difundidos</p> <p>E4: Marco legal que favorezca las condiciones de competencia y acceso eficiente en servicios de distribución física de mercancías y servicios financieros</p>
<i>Cultura exportadora</i>	La cultura exportadora es incipiente, aislada, no organizada, muy variable, corto plazista y poco promotora de la competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta educativa no contribuye a una cultura exportadora</li> <li>- Limitado uso de buenas prácticas comerciales exportadoras</li> <li>- No existen planes ni políticas de Estado de promoción del comercio exterior que sean duraderos y coordinados</li> <li>- Limitada difusión de mensajes y experiencias que ayuden a construir una sólida cultura exportadora</li> <li>- Limitada voluntad de asociación para desarrollar la competitividad empresarial</li> </ul>	<p>O4: Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimientos y buenas prácticas comerciales basadas en valores</p> <p>E1: Sistema educativo articulado al sector exportador</p> <p>E2: Buenas prácticas que nos prestigien, difundidas y adoptadas por las empresas orientadas a la exportación</p> <p>E3: Difusión sostenida y accesible a nivel nacional de temas de comercio exterior, mediante alianza entre el sector exportador, los medios y el Estado</p> <p>E4: Políticas de Estado con visión de largo plazo, basadas en un modelo pro exportador</p> <p>E5: Organizaciones fortalecidas para la competitividad empresarial</p>

Una ventaja comparativa potencial del Perú es su amplia disponibilidad de recursos naturales. El proyecto de inversión y exportación de lejos más grande del Perú, Camisea (producción de 2.7 millones de toneladas de gas natural licuado por año durante 18 años a partir de 2004)<sup>2</sup>, cambiará la estructura de exportación del país de nuevo a favor del sector extractivo, que actualmente genera un 65% de las exportaciones de bienes del Perú; su potencial de generación de ingresos es alto, el de generar empleos, sin embargo, bajo. El PENX argumenta que las exportaciones del país están insuficientemente

<sup>2</sup> Las regalías de este proyecto generarán un flujo importante de recursos al departamento de Cusco.

diversificados (3'816 partidas arancelarias, de las cuales 2'432 fueron producidos por las empresas que exportaron menos de US\$ 40'000 en 2002 = en principio, todo un potencial de crecimiento)<sup>3</sup>.

El PENX define, para el país, la siguiente

- *visión*: Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado.
- *misión*: Incrementar sostenidamente la exportación de bienes y servicios y promover la imagen del Perú como país exportador.

Define, a continuación, las condiciones de entorno necesarias para el éxito del PENX, los cuatro objetivos estratégicos del PENX, y las medidas propuestas para lograrlos (incluidas en el cuadro arriba). El PENX, como también el PENTUR (véase próximo párrafo) están disponibles en la página web de MINCETUR ([www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)).

*El Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR)*: En agosto de 2004, MINCETUR presentó las bases estratégicas del PENTUR 2005 – 2015, un documento que ubica el turismo del Perú en el desarrollo mundial de este sector, que presenta un FODA del Perú al respecto así como los siguientes puntos básicos de partida:

- *Visión*: El Perú está posicionado en el mercado nacional y en los principales mercados emisores internacionales, como un destino turístico seguro, competitivo y confiable, líder en América Latina, que tiene
  - identidad turística propia
  - conservación y uso racional de su megadiversidad natural, histórica e intercultural
  - un marco legal e institucional adecuado y una gestión participativa y descentralizada
  - una oferta de productos y servicios turísticos de calidad, diversificada y sostenible
- *Misión*: Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú, mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural.
- *Objetivo General*: Alcanzar el Desarrollo Sostenible del Turismo en el Perú

*La agenda de negociación internacional del Perú*: En mayo de 2004, se iniciaron las negociaciones para un Tratado de Libre Comercio entre Perú, Ecuador y Colombia, por un lado, y los EUA, por el otro – evento que ha dominado el panorama respectivo. Otras negociaciones – multi- (p.e. la ronda Doha), pluri- (p.e. con MERCOSUR) y bilaterales (p.e. con Tailandia) – quedaron al margen. Están pendientes la negociación de un TLC con la Unión Europea, la cual insiste en negociarlo en el marco de la Comunidad Andina, y posiblemente con Singapur. Perú está en negociación con Tailandia para establecer un TLC con ese país asiático de similar tamaño al Perú y busca convertir su Acuerdo de Complementación Económica con Chile en un TLC. Los Acuerdos actualmente vigentes del Perú pueden ser consultados en la página web de MINCETUR ([www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)).

*Avances recientes*: En los últimos tres años (2002 – 2004), el sector del comercio exterior del Perú se ha dinamizado sustancialmente, por el lado de la política del Gobierno como por el lado de los mercados<sup>4</sup>. A

<sup>3</sup> A mediados de 2004, se exportaron 1'646 partidas "no-tradicionales" (≈ 30% del valor de las exportaciones de bienes); 588 presentaron avances, 526 retrocesos, y 532 fueron nuevos; los sectores metalmecánico y químico destacaron en la diversificación de la oferta exportable.

<sup>4</sup> Uno de los pocos estudios académicos al respecto, de CENTRUM (Mario D. Tello, CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú: La Capacidad Exportable en el Perú, Documento CENTRUM Investigación No. 1, Febrero 2003) investiga la capacidad exportable en el Perú en el último medio siglo y argumenta que el desarrollo de la economía en este lapso de tiempo ha dependido fundamentalmente de factores ligados a la producción de bienes y servicios demandados por el mercado interno. El desarrollo del sector exportador por su bajo tamaño y dinamismo no ha contribuido significativamente al desarrollo de la economía. El estudio argumenta que la economía peruana, aún en pleno proceso de globalización (datos hasta 2001), siguió siendo una economía relativamente cerrada y que la proporción de las exportaciones peruanas que se beneficiaron con los acuerdos preferenciales fueron menores al 0.6% en 1998. Sin embargo, el dinamismo en el frente externo (negociaciones, exportaciones e importaciones) después de haberse publicado este estudio ha comenzado a cambiar este panorama: la participación de las exportaciones en el PNB subió en 2004 a un 20% (de 13.6% en 2000) – un tercio del crecimiento del PNB en 2004 tuvo su origen en las exportaciones – y con el TLC con EUA y otros acuerdos a negociar, posiblemente se abren perspectivas para la continuación de esta tendencia.

mediados de 2002, el Gobierno ha creado el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo/MINCETUR. En 2003, MINCETUR hizo elaborar las bases estratégicas de un Plan Estratégico Nacional de Exportación/PENX 2003 – 2013 y estableció la Comisión Multisectorial Permanente del comercio exterior (público – privado) arriba mencionada. En la segunda mitad del año, MINCETUR propuso complementar el PENX con Planes Estratégicos Regionales de Exportación/PERX – propuesta que fue considerado positivamente por *seco* para el financiamiento de los primeros ocho PERX; se los elaboró en 2004. Al mismo tiempo, el Gobierno inició la ejecución de una serie de tareas definidas en el área de facilitación de las exportaciones por el PENX. Paralelamente, MINCETUR inició las gestiones para elaborar un PENTUR. En el frente de los mercados externos, el año 2004 registró un aumento en el valor de las exportaciones de bienes de cerca a 37%<sup>5</sup> (hasta más de USD 12 billones) debido mayormente al alza de los precios (no los volúmenes) de minerales así como un crecimiento notable en los volúmenes de exportación de confecciones y productos agroindustriales que beneficiaron del APTDEA de EUA<sup>6</sup>. De las exportaciones de bienes, un tercio fueron productos no tradicionales (un aumento notable, también en volumen, en vista del aumento general en el valor de las exportaciones). La exportación de servicios generaron otros USD 1,8 billones. En el sector turismo (> 50% de la generación de divisas mediante servicios), el país fue visitado por un número sustancialmente mayor de turistas (aumento 2004/2003 de visitas extranjeras recibidas a nivel nacional de 19,3%; el turismo en Arequipa aumentó en 24% en 2004). Finalmente, a continuación del fracaso de la Ministerial de la OMC en Cancún, la oferta de los EUA de negociar un Tratado de Libre Comercio con países andinos ha dinamizado sustancialmente el panorama de la integración económica internacional: es la primera vez que el Perú negocia un TLC directamente con una potencia industrial, y eso en forma mucho más abierto, incluyente y participativo que en anteriores ocasiones<sup>7</sup>.

### III. El Programa de Cooperación Comercial, Fase I (piloto) y su evaluación

*Resultados:* Desde septiembre de 2003 hasta marzo de 2005, el PCC ha ejecutado cinco proyectos piloto. A continuación un resumen (preliminar, a completar al final de la fase) de las líneas, los proyectos, actividades principales y resultados de esta fase preparatoria.

<sup>5</sup> Este aumento no considera la devaluación del USD en 2004 frente a otras monedas principales: la moneda peruana (Nuevo Sol) se revaluó frente al USD en cerca a 9% durante el año. El crecimiento económico de China (demanda de materias primas) juega un rol crucial en la continuación (o no) del aumento actual en los valores de exportación de bienes del Perú.

<sup>6</sup> La finalización del Acuerdo sobre el Comercio de fibras textiles a fines de 2004 puede incidir notablemente en la demanda de confecciones del Perú por parte de los EUA por la competencia de productos importados a EUA desde China (prendas de vestir peruanas colocadas en EUA no son muy competitivas: cuestan un 21% más que prendas comparables de China según una reciente investigación; Perú tiene que mejorar su competitividad en logística, servicios financieros y laborales). En agroindustria, por el otro lado, se vislumbran oportunidades importantes, si Perú logra superar sus problemas fitosanitarios.

<sup>7</sup> Ejemplo: en la Quinta Ronda de Negociaciones del TLC en Quito participaron unas 2'400 personas. De parte del Perú: 188 negociadores, 14 congresistas y 87 empresarios; los otros países andinos tenían similares equipos (de Colombia asistieron 383 delegados empresariales y de la Sociedad Civil); el equipo negociador de los EUA conforman 115 negociadores, 107 medios de comunicación cubrieron el evento. Una página especial en el portal de MINCETUR informa sobre la agenda y los avances de esta negociación y provee información técnica al respecto.

Línea	No	Título	Contra- parte	Objetivo	Actividades principales y resultados hasta mayo de 2005
Línea 1: Acceso a mercados externos	1.1	Capacitación y asistencia técnica a PYMES exportadoras	ADEX	60 PYMEs están en camino a concluir contratos de venta con nuevos compradores en mercados externos.	2'994 MIPYMEs participaron en eventos de sensibilización (58% en Lima, 42% en 7 regiones); de estos, 1'366 con fichas de inscripción analizadas 256 empresas se capacitaron, 48% en Lima y 52% en regiones; 73 PYMEs han participado en visitas guiadas a terminales de almacenamiento 80 demandas externas identificadas, 40 aptas para este universo 174 PYMEs recibieron asistencia técnica y califican (1/4 exportadores, 1/5 subcontratados, el resto potenciales exportadores), 67% de las cuales cumplieron con los requisitos (117 empresas); de éstos, 84% están en Lima, 16% en regiones 117 empresas se inscribieron para participar en el catálogo virtual de ADEX 19 empresas han exportado a fines de mayo por un valor de USD 830'000, 6 de estos con 2 o más operaciones; 15 PYMEs exportan de manera indirecta (no se conoce volúmenes y frecuencia)
	1.2	Promoción descentralizada de productos de exportación innovadores en el Sur del Perú	Instituto PROSUR Arequipa	Seis (grupos de) promotores (inversionistas) del sector privado han adoptado un proyecto viable cada uno con vocación exportadora, cuatro de los cuales con financiamiento asegurado.	Se evaluó la idea de negocio (exportación) de 25 proyectos (11 nuevos emprendimientos, 6 nuevos productos de empresas existentes, y 8 para productos comercializados en mercados locales por empresas existentes) Se ha actualizado los perfiles de proyectos y estudios de factibilidad donde fue requerido (12 – 16 casos), habiendo completado 6 de ellos Se ha firmado 12 contratos de colaboración entre promotores empresariales y PROSUR/TULUM; 1 más están por firmarse y 2 más han firmado una carta de compromisos; fines de marzo 2005, se ha depurado 13 proyectos 5 proyectos tienen el financiamiento asegurado 12 proyectos están listos para exportar; 2 productos tienen un comprador identificado En una <i>all-round</i> consultoría, se trabaja con cada promotor desde la demanda externa hasta las medidas internas a tomar; una vez que exporta, pagarán la consultoría a PROSUR a precios de consultoría del mercado local Los planes de negocio calculan que estas inversiones, si logran establecer relaciones duraderas de venta en el exterior, crearán ≈ 230 puestos de trabajo permanentes y beneficiarán a ≈ 2000 acopiadores / jornaleros / alpaqueros

Línea	No	Título	Contra- parte	Objetivo	Actividades principales y resultados hasta mayo de 2005
Línea 2: Elabora- ción y aplicación de una política y estrategia comercial acordada entre el sector publico y el sector privado	2.1	Autoorgani- zación y prioridades de capacitación del sector empresarial	Universi- dad del Pacífico	El sector privado empresarial se ha dotado de un mecanismo permanente de consulta/ concerta- ción de posiciones respecto a las negocia- ciones comerciales internacionales, y se ha definido sus principales requerimientos de capacitación	Los gremios empresariales han establecido el Consejo Empresarial de Negociación Internacional (CENI) en marzo de 2004 para la negociación del TLC con EE.UU. (no un mérito del proyecto, el cual, sin embargo, apoyó la dinámica que surgió) La UP ha sido aceptado, como única institución no-empresarial, de apoyar técnicamente al CENI, y ha participado activa- y permanentemente en sus sesiones en el área de Acceso a Mercados (RdO, otros temas en acceso a mercados, etc.), ayudando a forjar consensos entre gremios Se ha organizado un evento inicial con el sector privado y cuatro talleres técnicos (reglas de origen (2), salvaguardias, procedimientos aduaneros) a solicitud del CENI Existe el bosquejo de una propuesta para la capacitación de especialistas del sector privado en temas de negociación económica internacional Un candidato al doctorado de la Universidad de Zürich, Christian Robin, ha acompañado al proyecto y hecho propuestas, donde y como profundizar el apoyo
	2.2	Apoyo para el desarrollo de Planes Regionales (PERX) en el marco del PENX	MINCE TUR	Ocho PERX existen y han sido operacionalizados, con compromisos concretos para los actores involucrados (públicos y privados).	Se ha elaborado 8 PERX, entregados por MINCETUR a las regiones Se ha establecido – ad hoc – Comités Ejecutivos Regionales de Exportación/ CERX, instruyendo a los Gobiernos Regionales de establecer los CERX mediante ordenanza regional; seis CERX han sido establecidos formalmente, uno más está por formalizarse (Loreto), falta el de Ancash MINCETUR trabaja en un plan piloto de ejecución del PERX en Piura (asociaciones de banano orgánico y de limón) Se ha hecho un mínimo de seguimiento a los PERX con fondos del proyecto
Línea 3: Desarrollo de servicios generado- res de divisas mediante el desarrollo de un turismo sostenible	3	Fomento de un turismo sostenible en el sur del Perú	Cámara de Comer- cio e Industria de Arequipa	Crear una base sólida para hacer resaltar el corredor surperuano Arequipa – Lago Titicaca como un destino turístico atractivo a nivel internacional dentro de la Macroregión Sur del Perú.	Se han establecido entidades de turismo en Arequipa, Puno y Tacna y estos han establecido la OGD del Sur del Perú (corredor surperuano) Se recopiló información (encuestas; lo publicado hasta ahora a nivel local, regional, nacional e internacional) y se produjo material de promoción (en Arequipa) Se diseño mejoras de actuales, así como nuevos, atractivos turísticos (circuitos) Se participó en eventos nacionales e internacionales de turismo (ferias, seminarios, PENTUR) en Perú, Alemania, España y Gran Bretania Se estableció un acuerdo con entidades de formación para diseñar y comenzar con actividades de capacitación (guías de turismo, etc.) Se preparó y ejecuta un programa a corto plazo de apoyo al turismo rural en Puno (cursos de gastronomía, diseño de cuartos de hospedaje en comunidades, etc.) Se averiguó la situación de organización del sector turismo en el corredor de Cuzco.



*Evaluación:* La evaluación de los cinco proyectos efectuado en febrero y marzo de 2005 arrojó los siguientes resultados<sup>8</sup>:

- Con respecto a la línea de acceso a mercados, las estrategias aplicadas tanto por ADEX como por PROSUR, tuvieron efectos positivos significativos para aquellas empresas que participaron frecuente y consecutivamente en las actividades que ambos proyectos propusieron, aunque estos no necesariamente estuvieron vinculados a las metas propuestas (= convertirse en empresas exportadoras).
- En el caso de ADEX, los beneficios de las etapas de capacitación y asistencia técnica fueron ampliamente reconocidas por la mayor parte de empresas. Sin embargo, un grupo de empresas señaló que debió haber habido una mejor identificación de sus necesidades para poder sacar mayor provecho del proyecto. En esta línea, la evaluación permitió encontrar algunas debilidades en el diseño y enfoque del proyecto desde las etapas iniciales de su aplicación, motivo principal por el cual su objetivo central (60 pymes exportando) se cumplió sólo parcialmente.
- En la gestión de PROSUR, se pudo apreciar que la ejecución descentralizada tuvo buenos resultados en términos de comunicación y coordinación con las empresas beneficiadas de la región donde se implementó el proyecto (Arequipa). No obstante, también se notó que uno de los problemas centrales en este caso fue la dispersión y heterogeneidad de productos que se decidió impulsar. Esto se debió, en parte, a la falta de focalización en sectores específicos en los que la región tenía alguna ventaja; y al uso de un criterio de selección que tomaba como referencia la condición de *innovador* del producto, lo que no garantizaba la existencia de una demanda externa concreta.
- En el caso de la segunda línea de acción, los aportes se dieron en el nivel de planeamiento (Mincetur) y capacitación (UP). Con relación al proyecto que se ocupaba del Planeamiento Estratégico Regional de Exportación (PERX), una de sus contribuciones más rescatables es haber abierto un canal de comunicación entre el sector público y el sector privado en las regiones atendidas. Así, los resultados obtenidos fueron planes de elaboración conjunta entre los representantes de ambos sectores y el planteamiento de matrices preliminares de acciones por concretar en favor del tema exportador regional. Cabe resaltar además, que todas las actividades realizadas en el marco del proyecto se articularon con los objetivos y propuestas planteadas en el Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX), lo que aseguró que los esfuerzos regionales se encaminaran en la misma dirección que los del gobierno central. Ello hizo posible una complementariedad útil con miras a la sostenibilidad de los procesos iniciados. Teniendo esto en cuenta, es importante notar que en este caso particular, se debe poner especial énfasis en diseñar un sistema de ejecución de los planes idóneo; que satisfaga en la medida de lo posible, todas las expectativas que el proyecto ha generado; y que garantice el éxito en la concreción de los planes elaborados (por lo menos en algunas regiones, como se plantea en la propuesta a través de los sub proyectos piloto).
- Los resultados del proyecto que tuvo a su cargo la Universidad del Pacífico (UP) fueron facilitados, en gran medida, por la organización del Centro Empresarial de Negociaciones Internacionales (CENI). Esta institución constituyó un mecanismo de concertación y vinculación entre los gremios del sector privado y abrió la posibilidad de insertarlos de manera eficiente en el proceso de negociaciones comerciales que el país atraviesa. En este campo, cabe destacar que la participación neutral de la UP y las labores de asesoría técnica que desempeñó fueron ampliamente reconocidas y valoradas. Sin embargo, cabe reconocer también que los intereses de las PYMEs no se han visto representados por esta instancia debido a diversos factores. Por otro lado, también se debe señalar que no se han podido observar resultados concretos con respecto a la elaboración de un diagnóstico general acerca de los requerimientos de oferta y demanda de capacitación. En este sentido, se debe considerar que existen dos campos de acción para impartir capacitación de manera diferenciada: Por un lado se debería privilegiar las necesidades de especialización de los conocimientos de negociación ya adquiridos (en el grupo negociador actual); y por otro lado, los esfuerzos se podrían concentrar en ampliar la base de personas capacitadas en esos temas.

<sup>8</sup> Informe de evaluación de la primera fase del proyecto PCC, p.5-7.

- Con relación a la tercera línea de acción, la propuesta de implementar los modelos de Organizaciones de Gestión de Destino (OGD) fue acogida con mucho entusiasmo y aceptación. En primer lugar, la alternativa planteada fue innovadora y diferente a todos los anteriores intentos de desarrollo en este ámbito; y en segundo lugar, se presentó como una valiosa oportunidad de vincular y unir esfuerzos de todos los sectores productivos que se relacionaban con la actividad turística directa o indirectamente. Eso hace necesario que la convocatoria de actores locales se mantenga abierta y sea de carácter inclusivo. Otro de los aspectos positivos que debe rescatarse, es que este proyecto logró generar capacidades de organización, a través de su ejecución descentralizada tanto en Arequipa como en Puno. Finalmente, queda como reto asegurar el cuidado y la preservación de las comunidades rurales, y seguir promoviendo acciones concretas en favor del mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos ofrecidos.
- Con respecto a las consideraciones de carácter general, es conveniente resaltar las siguientes apreciaciones:
  - ✓ Se había planteado considerar la complementariedad de esfuerzos que podrían haberse aprovechado al contar con la colaboración de instituciones externas a los proyectos (PROMPERU, PROMPYME, proyectos financiados por el BID, etc.). Sin embargo, aún falta consolidar su articulación. Así mismo, se debe aprovechar que el desarrollo de algunos proyectos estén alineados con las iniciativas de orden nacional (PENX , PENTUR en el caso de turismo).
  - ✓ La focalización de actividades en determinados sectores o regiones piloto, es importante para lograr resultados efectivos y evitar una improductiva dispersión de esfuerzos.
  - ✓ Es imprescindible realizar una identificación clara de los beneficiarios de cada proyecto. Asimismo, se debe poner énfasis tanto en la determinación de objetivos adecuados, como en la elaboración de un diseño y una metodología idónea para alcanzar esos resultados esperados. Para ello, se podrían establecer indicadores intermedios o de evolución que ayuden a monitorear constantemente la efectividad de las estrategias adoptadas.

Es trascendental que los proyectos ayuden a articular esfuerzos de entes ejecutores centrales con instituciones regionales, de manera que se logren fortalecer capacidades locales. En este sentido, una de las preocupaciones permanentes del nuevo planteamiento debería ser reducir poco a poco la dependencia de las habilidades técnicas de Lima.

## V. El PCC 2005 – 2008 propuesto

### A. El programa en una vista

La fase I del PCC ha permitido al PCC conocer la dinámica en los campos de competencia de su contraparte oficial, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR): el comercio exterior, el turismo, y las negociaciones económicas internacionales: las políticas propuestas y en ejecución del gobierno, los actores involucrados y los programas y proyectos propuestos. Es en estos tres campos, englobados en la política correspondiente de **seco** (véase punto I arriba), que se hace la siguiente propuesta para un Programa de Cooperación Comercial (PCC) 2005 – 2008.

La cooperación de **seco** está dirigido en primer lugar al fortalecimiento del sector privado y de las condiciones que facilitan su desarrollo. Por lo tanto, mientras la política de los Gobiernos Central y Regionales deben proveer un marco de ordenamiento y de servicios públicos efectivos y equitativos para el sector privado, los actores principales para el desarrollo de las exportaciones y del turismo, lo son los actores del mismo sector privado. En particular el fomento de actividades empresariales, lo consideramos ser la tarea de entidades del sector privado<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Desgraciadamente se observa una situación de bastante confusión en las funciones a cumplir por el mercado y por el Estado; poco se respeta los roles *diferentes* de cada uno, no obstante los grandes reordenamientos en el sector público de los años '90.

El siguiente programa se inserta en las dinámicas existentes en una forma *complementaria* a las diversas iniciativas en curso, pero en una forma que ancla los diferentes componentes en arreglos institucionales consideradas las más adecuadas para cada caso.

Como consecuencia de las experiencias y resultados de la fase I (piloto), se propone tres líneas de acción, donde una contribución del *seco* puede hacer una diferencia en los próximos tres años.

### Características del PCC Perú, Fase II

MERCADOS DE EXPORTACIÓN				
PERU	Línea 1. Proyecto 1.1: Formación de PYMES exportadoras en y desde Lima	Línea 1: Proyecto 1.2: Desarrollo de exportaciones en y desde regiones	Línea 1, Proyecto 1.3: Apoyo a la ejecución de PERX en dos regiones (Norte, Sur)	Línea 2: Apoyo al desarrollo de un turismo sostenible en la macroregión sur del Perú
Nivel Macro				
Nivel Meso				
Nivel Micro				
Enfoque Geográfico	Lima (y regiones con oferta exportable via Lima)	Sur: Arequipa Norte: Lambayeque	Sur: Arequipa Norte: Lambayeque	Sur: Arequipa, Puno; Cusco; posiblemente Ica
Población meta principal	Exportadores potenciales identificados en fase I y nuevos con capacidad de oferta exportable, pero con déficit en estructuración interna, formación, y acceso a mercados	Exportadores o empresas con potencial exportador, ambos apuntando nuevos productos y mercados	Autoridades regionales y servicios, cámaras, y asociaciones relevantes para temas de exportación, exportadores	Los operadores turísticos privados, con apoyo de los actores públicos
Objetivo	Se ha reforzado la capacidad de ADEX de facilitar el posicionamiento de PYMEX en mercados externos, consolidando los avances en capacidad y exportación de las 117 PYMEX beneficiarias de la fase I	Los ejecutores se han establecido como proveedores de servicios de exportación y contribuido a la diversificación de las exportaciones, logrando aumentar ingresos y empleo en áreas rurales y urbanas	Las dos regiones tienen CERX funcionando regularmente, logrando agendas anuales coordinadas entre el sector público y el privado y con mejoras tangibles en la competitividad regional	La macroregión sur del Perú cuenta con una organización adecuada para desarrollar y manejar el turismo en forma sostenible, logrando una reducción en la pobreza en poblaciones con vocación turística
Facilitadores / ejecutores	ADEX	2 asociaciones privadas, promotoras de exportac.	2 CERX Estructura PENX	2 ODGs

El apoyo a un posible proyecto de capacitación de especialistas en materias de las negociaciones comerciales internacionales no pudo ser incluido en la Fase II del PCC por restricciones presupuestales. Sin embargo, el programa tiene a disposición un fondo concursable gestionado por la Agencia de cooperación Suiza en Perú. El fondo puede apoyar:

- iniciativas que promueven el diálogo entre el sector público, privado y la sociedad civil (ONGs) sobre asuntos de liberalización de comercio, integración regional y global;
- iniciativas que capacitan a los actores en temas de negociaciones económicas internacionales.

El fondo se apunta a tres públicos objetivos:

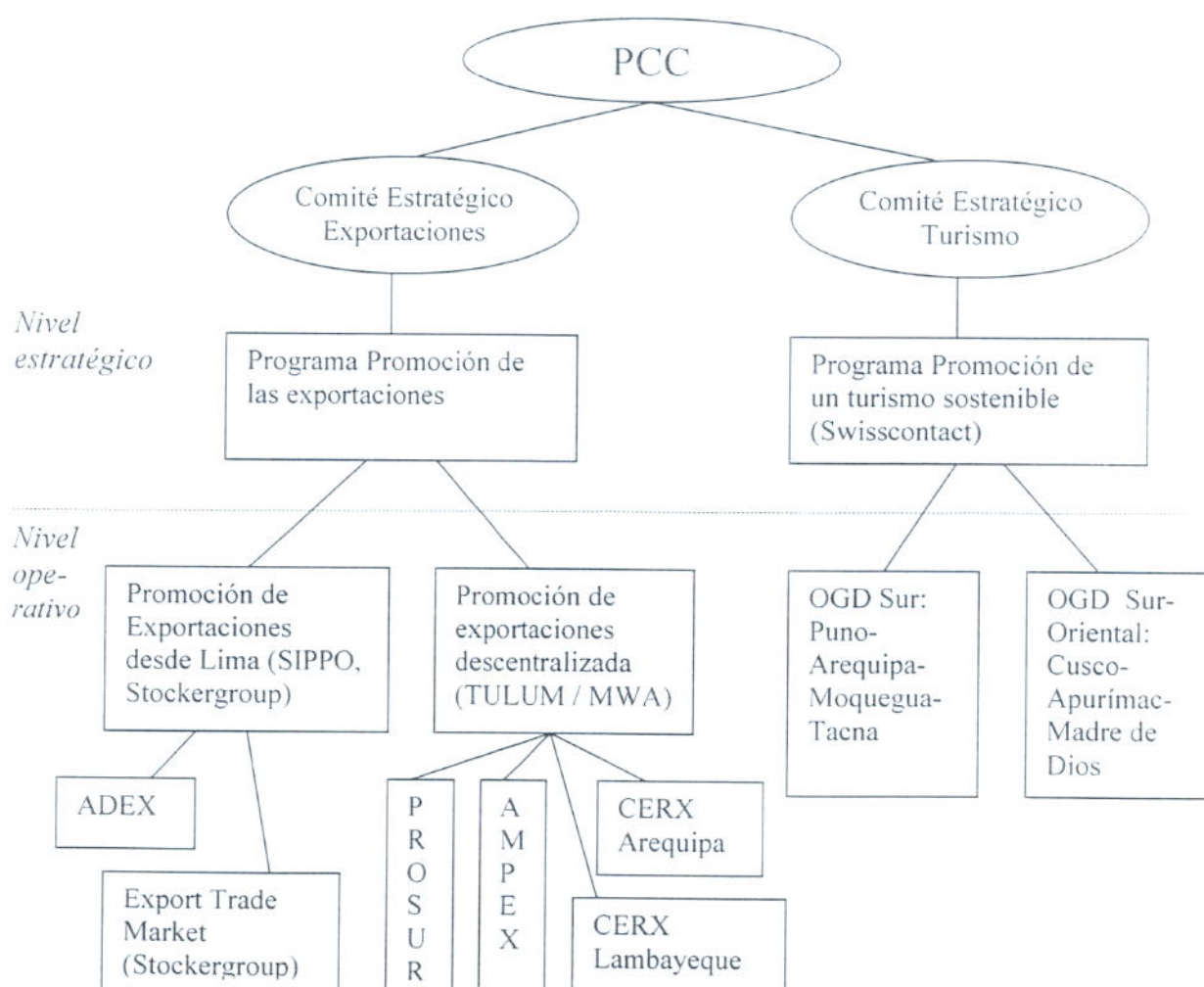
- Especialistas – existentes y futuros – en el sector privado (directivos y miembros de gremios empresariales, abogados, académicos, especialistas en empresas, egresados de universidades, etc.) que se capacitan, en profundidad, en temas técnicos de negociación económica internacional, ligados, en el caso óptimo, a aspectos que actualmente se negocian o que siguen siendo contenciosos;

- PYMEs para las cuales se busca efectuar un trabajo de “decodificación” de los temas negociados (enseñar los temas y sus implicaciones concretas para ellas), con las implicaciones del caso para el desarrollo de las PYMEs de diferentes sectores económicos;
- Sociedad civil.

El PCC, Fase II, tiene una duración de tres años.

## B. Organización del PCC

Se propone la siguiente estructuración del PCC, fase II:



La oficina de la cooperación suiza en el Perú (COSUDE/seco) asumirá la coordinación del PCC, seco contrata a

- SIPPO para la ejecución del programa con ADEX
- Stockergroup para implementar el programa Export Trade Market con ADEX
- el consorcio TULUM/Málaga-Webb y Asociados (MWA) para la ejecución del proyecto de fomento de las exportaciones regionales (PROSUR, AMPEX, los CERX)
- Swisscontact para encargarse de la implementación del proyecto de desarrollo de un turismo sostenible

COSUDE/seco tendrá a su disposición un fondo concursable para pequeños proyectos en el campo de la capacitación e información referente a las normas comerciales internacionales y su comprensión por parte de la sociedad civil y pequeñas empresas.

### **C. Línea 1: Apoyo a la promoción de exportaciones regionales en tres regiones tipo “hub” del Perú (centro, norte, sur)**

#### **C1. ‘Rationale’ y objetivo para esta línea**

La formulación de esta línea requiere de una ubicación conceptual y situacional, dada su complejidad.

Como indicado arriba, **seco** desea contribuir a que el Perú se integre en mayor medida en la economía mundial, generando mayor crecimiento económico y empleo y reduciendo de esta forma la pobreza. Esta última orientación sesga la cooperación hacia la promoción de productos que incluyen a pequeños productores, a PYMEs y a sectores con tecnologías que generen valor agregado y creen empleo<sup>10</sup>. Actualmente, los sectores con mayor participación y dinamismo en las exportaciones “no-tradicionales” del Perú son: textiles/confecciones, productos del agro (frescos y transformados), metalmecánica, y química<sup>11</sup>.

Los siguientes factores condicionan la perspectiva de lograr mayores ingresos mediante el comercio exterior con un sesgo hacia productores de menor tamaño y la creación de empleo:

- a) El desarrollo de los mercados externos para productos que el Perú puede producir
- b) El aparato productivo, lo que produce y como lo produce (composición, productividad, organización, gestión, calidad, etc.)
- c) La política del gobierno referente al comercio exterior
- d) El entorno para hacer negocio, en particular la forma como el país está organizándose en el sector público y en el sector privado para facilitar el crecimiento a través del comercio exterior
- e) El apoyo externo que recibe para fomentar su competitividad internacional

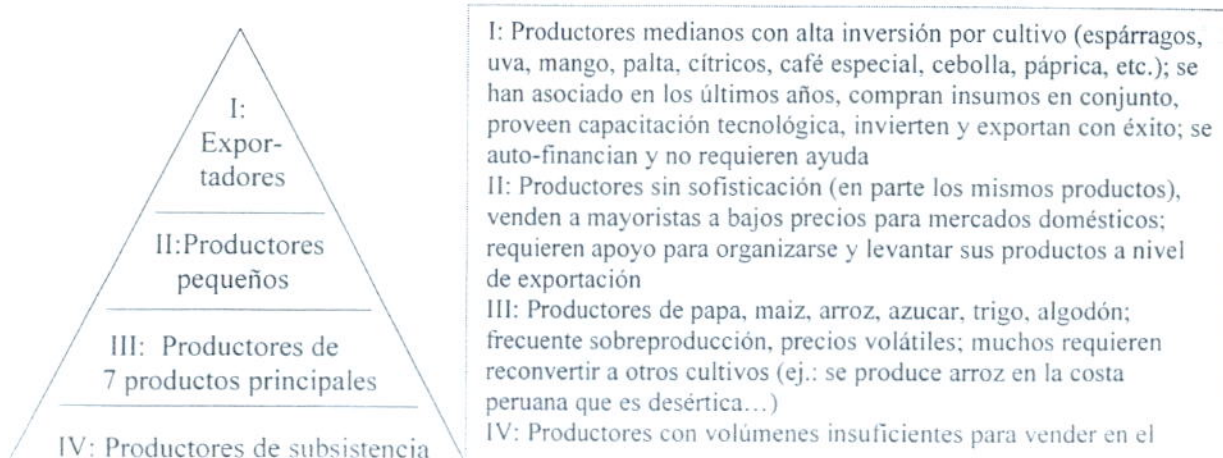
*Ad a)*, véase las indicaciones globales referente al año 2004 en el último párrafo del capítulo II. En el contexto del PENX, MINCETUR y PROMPEX han elaborado una serie de documentos técnicos generales sobre los mercados de destino de las exportaciones peruanas.

Referente al *punto b)* y viendo la importancia y atención que el PCC así como el PENX y el futuro proyecto de la UE prestan al sector agropecuario, sirve conceptualizar grosso modo la situación del agro – con las excusas del caso para la sobresimplificación – en una pirámide socio-económica con 4 estratos<sup>12</sup>:

<sup>10</sup> Se considera que son los productos “no-tradicionales”, en particular los transformados industrialmente, los que crean valor agregado y empleo. Pero en el agro (sector principal de atención en la promoción de exportaciones regionales para fomentar el empleo), por la diferenciación en la producción y el consumo de frutas y legumbres a nivel internacional, se puede producir, en un plazo relativamente corto, productos “no-tradicionales” (como espárragos, cebollas, paltas, mangos, uvas, cítricos) que por el cuidado, tratamiento, manejo, empaque y la venta en mercados alejados en su estado *fresco* implican hoy día un alto valor agregado reflejado en sus precios. En la medida que estos productos pueden ser producidos por pequeños productores, se abren perspectivas para que la exportación de productos les beneficie directamente mientras son competitivos a nivel internacional.

<sup>11</sup> El proyecto con ADEX también incluyó en la fase I a los sectores de manufacturas de madera, calzado y artesanías (pero no química); según las experiencias en la fase I, los primeros dos son sectores con poca competitividad internacional y no serán incluidos en la fase II. Igualmente de variada es la cartera del proyecto con PROSUR, con un sesgo hacia el agro, que busca en primer lugar oportunidades para productos potenciales de exportación con alto valor agregado que son poco o no producidos hasta la fecha (en este sentido innovadores), pero que pueden volverse ramas exitosas a mediano y largo plazo.

<sup>12</sup> Gentileza Dr. Enrique Aldave, ex-asesor del Ministro de Agricultura, ahora asesor del Ministro de Comercio Exterior.



En esta conceptualización, si se quiere mejorar los ingresos para productores rurales pobres mediante mercados más sofisticados, lo adecuado es apoyar los estratos II y III: los productores de productos con perspectivas a agregar valor, incluso en su estado fresco, ayudándoles a organizarse de manera parecida como los del estrato I<sup>13</sup>. La actividad piloto del PCC con MINCETUR hace precisamente esto: apoya a los productores de banano orgánico de asociarse para capacitarse, buscar la certificación (ahora es una empresa comercializadora transnacional que les compra y tiene la certificación), y de repente vender directamente al importador en el mercado de destino. Una caracterización de la situación del agro se presenta en el anexo 7 (extracto del documento del proyecto de investigación y extensión de MINAG, co-financiado por el BID).

Respecto a la estructura del sector exportador, más de 80% de las empresas que exportan (5'313 en 2004, la gran mayoría PYMES<sup>14</sup>), se encuentran en Lima. Muchos productores en diferentes regiones del país exportan via Lima (ellas mismas o via empresas comercializadoras). Las experiencias de la fase I del PCC demuestra la alta concentración de servicios ligados a la exportación en Lima; existe poco conocimiento en este rubro en las regiones<sup>15</sup>. Una de las lecciones aprendidas por el proyecto con ADEX es la de ayudar a las empresas en las regiones de primero llegar al nivel de vender en Lima, antes de tratar de exportar. – Los Planes Operativos Sectoriales del PENX presentan un análisis resumido de la situación de cada sector analizado.

Al punto c) se ha referido en anteriores capítulos. El Gobierno actual del Perú ha declarado el desarrollo de las exportaciones una de sus prioridades, incluso la negociación de un Tratado de Libre Comercio con los EE.UU., que es su primer mercado de destino. Ha abierto, además, un proceso de descentralización en el año 2003 al crear 24 Gobiernos Regionales (más uno de la Provincia Constitucional del Callao); éstas se encuentran en formación. La ley correspondiente de reforma del sistema tributario desde el punto de vista de las regiones está estancada en el Congreso; los Gobiernos Regionales tienen recursos muy limitados a disposición para cumplir con sus tareas<sup>16</sup>. Igualmente, la conformación de macroregiones está en curso; un primer plazo otorgado por el Consejo Nacional de

<sup>13</sup> Enrique Aldave había sido uno de los primeros Gerentes de una asociación de productores de cítricos que se estableció en los años '90 con el apoyo de PROMPEX; hoy día, existen varias tales asociaciones de productores (espárragos, mangos, uvas, paltas, café, cítricos, etc.) que operan en forma autofinanciada y aportan servicios esenciales a sus socios (información, compra de insumos, tecnología, asistencia técnica para producción y certificación; parece que la experiencia indica que es recomendable encargar la comercialización de sus productos a una entidad empresarial comercializadora, no a la asociación misma).

<sup>14</sup> En una declaración a la prensa del Viceministro de Industria (ex-Gerente de PROMPEX y de ADEX), se menciona que en febrero de 2005, las exportaciones de los PYMES (1'234 en febrero) alcanzaron al 2% del valor total de las exportaciones en este mes (de US\$ 1,078,230,000); sin embargo, la expresión PYME se refiere aquí al *monto exportado*, no al tamaño de la empresa en términos de empleo o valor de producción o venta, o de base impositiva (el criterio de SUNAT).

<sup>15</sup> En sólo dos lugares: Chiclayo y Tacna. ADEX encontró una persona especializada en comercio exterior.

<sup>16</sup> En el primer trimestre de 2005, los gastos no financieros de los Gobiernos Regionales alcanzaron, en conjunto, a un 22% comparado a los del Gobierno Central, o sea, menos al promedio de 1% por Gobierno Regional.

Descentralización a los Gobiernos Regionales de los 24 Departamentos de presentar las fichas técnicas para unirse en macroregiones, venció al 31 de marzo de 2005. Varias regiones siguen negociando<sup>17</sup>, aparentemente en buena parte en base a criterios de política partidaria.

El *punto d)*, o sea la institucionalidad, demuestra una realidad problemática en ambos sectores, el público y el privado: el sector público está caracterizado por inestabilidad política-administrativa y la falta de una carrera administrativa en el Ejecutivo<sup>18</sup>; instituciones de promoción reciben poco sustento del Tesoro Nacional y buscan, por lo tanto, recursos de la cooperación internacional para expandir sus acciones, normalmente con un horizonte de mediano plazo (3 – 4 años). La promoción de la PYME (ex-MITINCI), de las MYPEs (PROMPYME) y de las PYMEX (PROMPEX) ha sufrido fuertes cambios institucionales en los últimos cinco años<sup>19</sup>. – El sector empresarial agremiado también sufre de serias debilidades en su estructura: los gremios multisectoriales en Lima compiten en buena medida por las mismas empresas<sup>20</sup> y se comportan correspondientemente. La cámara empresarial más grande (con más de 5000 empresas afiliadas), la CCL, también tiene desde hace pocos años un departamento de comercio exterior y emprende una serie de actividades al respecto (capacitación, eventos, atender y participar en misiones comerciales, etc.). Mientras que COMEX representa los intereses de medio centenar de grandes empresas exportadores e importadores, ADEX es el gremio de las PYMEX. ADEX tiene alrededor de 600 empresas afiliadas (compárese esta cifra con los 5'313 empresas que exportaron en 2004). No obstante, se identifica a ADEX como *la* institución orientada a la PYMEX<sup>21</sup>. Aparte de defender sus intereses frente al gobierno, tiene un centro de capacitación permanente (CEADEX; ISTESEX) para la formación de técnicos en comercio exterior. Con el proyecto PCC, ADEX busca complementar su oferta con servicios empresariales, al establecer una “antena comercial”.

Sobre el *punto e)*, se informa en cada una de las dos líneas.

El PCC, fase I, ha aprendido que PYMEs en regiones interesadas en exportar reciben casi ningún apoyo de entidades de Lima que promueven exportaciones, sean gremios empresariales (como ADEX o la CCL) o entidades públicas (como PROMPEX, PROINVERSION, PROMPYME). Desde la CCL ha surgido la iniciativa de establecer a PERUCAMARAS, una recientemente creada asociación de Cámaras de Comercio de los diferentes departamentos del país; sin embargo, las tres Cámaras más grandes (Arequipa, Piura y Trujillo) no participan.

La realidad descubierta durante y mediante el PCC, fase I, indica las siguientes orientaciones para un apoyo principal de *seco* en este campo:

- la promoción principal para las regiones, hay que ubicarla en instituciones *en las mismas regiones* más bien que operarla mediante una institución, cuya sede principal se encuentre en Lima (discrepando con las recomendaciones de la evaluación del PCC); al mismo tiempo, dado el proceso incipiente de descentralización de la administración pública con muchas competencias no transferidas todavía, es indispensable crear una conexión operativa efectiva, por un actor privado estratégicamente ubicado (acceso a instancias gubernamentales e inversiones de envergadura

<sup>17</sup> Lambayeque, p.e., propone formar una macroregión con Piura y Tumbes; desde el punto de vista de los flujos económicos, sin embargo, Lambayeque es la salida a la costa y el Pacífico de los departamentos de Cajamarca, San Martín y Amazonas.

<sup>18</sup> Como en el caso de Bolivia, el Ministerio de Relaciones Exteriores es una excepción a esta regla: en ambos países, este Ministerio pretende ser una institución más idónea para fomentar las exportaciones dada su presencia en mercados externos (Embajadas) y su estabilidad institucional...

<sup>19</sup> En PROMPEX, el Gerente General ha cambiado varias veces en los últimos cuatro años, y una reciente evaluación ha demostrado una falta de focalización en la estructura y los servicios de PROMPEX.

<sup>20</sup> El documento de análisis inicial para el PCC, referido al inicio de este documento, ha caracterizado brevemente la estructura gremial referente al comercio exterior.

<sup>21</sup> Para las microempresas, los exportadores asociados en ADEX son “los grandes” (en el contexto del Perú). En el sector artesanía, p.e., ADEX pareció defender los intereses de sus socios comerciantes “grandes” que solicitaron a los proveedores en el interior de exportar a través de ellos. En provincias, los artesanos no han sido muy dispuestos a mejorar la calidad dado que pueden vender a turistas en el mercado local, y por lo tanto poco capaz de conquistar mercados externos. Ahora con el proyecto ADEX-PCC, 8 productores de artesanía de Cusco tratarán de exportar directamente (y algunos de expandir sus exportaciones).

- regional), entre las regiones y el centro (Lima) para facilitar procesos de mejoramiento de competitividad empresarial y sistémica.
- la realización de los PERX implica dos campos diferentes: el fomento a las exportaciones a nivel de empresas, por un lado, y el mejoramiento de la competitividad regional (o sea, el marco que debe facilitar la producción y comercialización internacional de productos exportables); la ejecución de la primera tarea está a cargo de operadores privados, dada la inestabilidad en el aparato público, su concentración en Lima, sus incentivos (asalariados del sector público) y su lejanía de la operación en mercados y del mundo empresarial.
  - la debilidad presencial en las regiones de las instituciones de promoción de exportaciones en Lima (servicios adecuados, se consigue en Lima; fuera de Lima, éstos suelen ser demasiado caros), así como la distancia observada frecuentemente entre los sectores público y privado sugieren que se opere el apoyo a empresas mediante entidades privadas sin fines de lucro especializadas, direccionadas por un directorio conformado por empresas regionales, y esto en regiones cuyo gobierno busca activamente la cooperación del sector privado.

Además, se requiere de una efectiva coordinación con el PENX, en particular con los Planes Operativos Sectoriales, y también con el Plan de Facilitación del Comercio Exterior. En el sector agro en particular, que recibirá la mayor asignación de fondos en el proyecto de la Unión Europea con MINCETUR, lo consideramos indispensable que exista una integración efectiva con la política y estrategia agraria del Gobierno Central, en conjunto con los representantes de los gremios y entidades especializadas respectivos<sup>22</sup>.

Por lo tanto, el *objetivo* de esta línea de proyecto es que empresas exportadores en tres regiones con característica de “hubs” (donde confluyen relaciones comerciales de las regiones): Lima (centro), el sur (Arequipa) y el norte (Lambayeque), estén facultados de cumplir en forma permanente con las exigencias de mercados externos, logrando aumentos en sus exportaciones y su empleo. En las dos regiones fuera de Lima, se complementará el desarrollo a empresas exportadoras con un apoyo, bajo ciertas condiciones a acordar con las contrapartes, para la ejecución de su PERX respectivo.

El aumento de la competitividad regional – el entorno y los servicios públicos – en cada región no forma parte del objetivo de este proyecto, sino tiene el calificativo de un supuesto (condiciones externas al proyecto) importante para el logro del proyecto.

## C2. Proyecto 1.1: Formando PYMEs Exportadoras en y desde Lima

### 2.1 ‘Rationale’ y objetivo

Este proyecto piloto del PCC hizo un amplio rastreo entre MIPYMEs en siete regiones del país para filtrar las empresas que podrían lograr un contrato de exportación a corto plazo, en forma directa o indirecta (subcontratado). El proyecto, cuya completación en un lapso de 1½ a 2 años recomiendan ambos el PCC y la reciente evaluación del PCC, llegó en un proceso de selección en seis sectores y siete regiones (incluso Lima), a una lista de 117 PYMEs con buenas perspectivas de convertirse en exportadores. El proyecto piloto sirvió para conocer

- a) la situación en el país de empresas que se interesan en exportar y que pueden lograrlo dentro de un plazo relativamente corto (cuantas empresas cualifican, su ubicación y sector, sus requerimientos para exportar, etc.)<sup>23</sup>

<sup>22</sup> En el año 2002, MINAG creó una Comisión Mixta de Agroexportaciones, la cual se desactivó por la dinámica que desarrolló el PENX. Hasta la fecha, no se puede discernir un liderazgo de la Comisión Mixta Permanente del MINCETUR respecto a la ejecución de los PERX; para el sector agro – de gran importancia para las regiones de la costa, creando empleo para muchos serranos – es recomendable reforzar a un ente de alto nivel para que coordine la ejecución del Plan Operativo Sectorial del Agro con la ejecución de los PERX.

<sup>23</sup> El nuevo programa para América Latina de fomento al desarrollo de la PYME de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial parece considerar el enfoque de este proyecto como replicable: tiene en mente algo parecido para un



- b) la capacidad de ejecución del actor más especializado en el país del sector privado para promover a PYMEs exportadoras potenciales

Por lo tanto, el objetivo de que 60 empresas logren un contrato de venta con un (nuevo) comprador externo ha sido de naturaleza “táctica”, una exigencia alta que implica no solamente que se evalúe la situación en las empresas y se facilite la toma de las medidas necesarias para lograr posicionarse en el exterior, sino también la capacidad de gestión de ADEX de un tal proyecto. Con la renovación del APT (ahora APTDEA) de parte de los EUA y la demanda en este país para productos del Perú, la coyuntura ha sido favorable para cumplir con la meta hasta un grado relativamente alto, y ADEX asumió el reto con seriedad y consistencia.

Una de las medidas de ADEX ha sido la de establecer una unidad que opera como “antena comercial” para los socios como también los no-socios de ADEX en el proyecto PCC-ADEX. Este servicio busca apoyar a PYMEs de conectarse con compradores externos. Para la continuación del proyecto, se trata en los próximos dos años sobre todo a facilitar el acceso a mercados externos a estas empresas (la cuarta etapa del proyecto piloto). Una vez terminado el proyecto, ADEX desea continuar con este servicio establecido con el apoyo del PCC-ADEX, integrándolo en su estructura institucional.

ADEX indica que uno de los aspectos destacables del proyecto piloto ha sido el comprobar que existía un vacío en el contexto nacional respecto al desarrollo de una estrategia de promoción de exportaciones dirigida a las PYMEs (se considera que los servicios de PROMPEX benefician sobre todo a empresas de mayor tamaño)<sup>24</sup>. Otra lección de este proyecto es la constatación de altas deficiencias en la gestión tanto comercial como productiva en las empresas *incluso de la capa superior*<sup>25</sup>, que han impedido una mejor performance en la concreción de un mayor número de operaciones comerciales.

La reciente evaluación de la fase I del PCC hizo las siguientes recomendaciones para continuar con este proyecto:

- Categorizar a las 117 empresas a las que se les quiere hacer seguimiento en el plazo de extensión (las que requieren, alternativa- o combinadamente, más capacitación, mayor asistencia técnica, más contactos comerciales, etc).
- Las categorías que no sean seleccionadas para la atención del proyecto, deben ser reorientadas a proyectos o esquemas existentes (de instituciones estatales de promoción como PROMPYME, PROMPEX, BONOPYME del Ministerio de Trabajo, etc.).
- El establecimiento de la “antena comercial” encaminado por ADEX debe pasar por una evaluación de la demanda existente para este tipo de servicios.

ADEX propone concentrar los esfuerzos en empresas con capacidad de superar sus propios obstáculos internos y acceder a mercados internacionales. Probablemente no todas las 117 empresas que cumplieron con los requisitos hasta ahora, disponen de esta capacidad.

El *objetivo* del proyecto queda el mismo como durante la fase piloto, dado el consenso que el proyecto piloto era de insuficiente duración como para lograr que 60 empresas que hasta la fecha no exportaron regularmente o no habían exportado nunca, puedan establecer una relación permanente con un comprador externo o un exportador peruano (2 o más operaciones de exportación). El propósito de este proyecto es potenciar la capacidad de ADEX de fomentar la capacidad en tales empresas de reaccionar frente a oportunidades, y también a amenazas (competencia), en mercados externos. Además, se complementa el objetivo con los resultados de la componente “Export Trade Market”, una tecnología que facilita reuniones de negocios entre empresas exportadoras de mayor tamaño y

---

apoyo a través de PROMPYME, pero no bajo el lema de la promoción de exportaciones, sino del fomento de la Responsabilidad Social Corporativa.

<sup>24</sup> Una reciente evaluación de PROMPEX efectuado por Alberto Ruibal (ex-CCI) y financiado por el proyecto BID con MINCETUR, consideró que PROMPEX tiene un abanico de servicios demasiado disperso; el informe de evaluación es tratado en forma reservada y no es accesible.

<sup>25</sup> O sea, no hay mucha diferencia entre pequeñas y medianas empresas, indicando un bajo nivel de sofisticación y mucha informalidad también en la mediana empresa.

PYMES. Se prevé por esta complementación el logro de 140 nuevos contratos de suministro de bienes de PYMEs a exportadores peruanos.

Se propone, por lo tanto, completar el proceso iniciado, reforzando la asistencia técnica de ADEX a empresas así como sus esfuerzos de mercadeo internacional, enfatizando las dos últimas de las cuatro etapas del proyecto original (sensibilización – capacitación – asistencia técnica – exportación).

Se prevé reforzar la función de la comercialización de ADEX mediante tres ruedas de negocios amplias, implementadas con el apoyo de la empresa Stockergroup de Chile (ver anexo 6), en las cuales se busca enlazar a cientos de PYMEs con empresas exportadoras de mayor tamaño, fomentando de esta forma la exportación indirecta de parte de las PYMEs (hasta ahora, aproximadamente un cuarto de las empresas del proyecto han exportado indirectamente).

Un aspecto relevante es la orientación geográfica del proyecto. ADEX está localizado en Lima donde provee sus servicios. No tiene oficinas en otros lugares del país. Las actividades del proyecto piloto en las regiones, las ejecutó a través de otras instituciones como Cámaras de Comercio, Universidades o el Gobierno Regional. El proyecto constató la casi completa ausencia de especialistas en comercio exterior en las regiones, y la forma de llevar adelante el trabajo en las regiones por las contrapartes no fue convincente. Por eso se decidió no incluir en la segunda fase la tarea de construir capacidades de promoción de exportación por parte de ADEX *en regiones*. Para el caso de las empresas de la fase I que califican y que se encuentran fuera de Lima, este proyecto los tendrá que atender desde Lima; esto concierne ocho productores de artesanía en Cusco y uno en Huacho (Lima); y en agroindustria, 5 empresas en Tacna, tres en Tarapoto (San Martín), tres en Chiclayo (Lambayeque) y una en Huacho (Departamento de Lima).

## ***2.2 Población meta y ejecutor***

La población meta y beneficiarios de este proyecto serán las 117 PYMES beneficiarias del proyecto piloto (fase I), de Lima predominantemente, y algunas en diferentes regiones del país, con ventas c/u superiores a los 40 mil dólares año, pertenecientes a los cuatro sectores prioritarios definidos con miras a las oportunidades ofrecidas por el APTDEA así como el SPG de la UE. Incluye también a empresas exportadoras grandes y PYMEs que establecerán un contrato de suministro de insumos, semi-acabados y productos en las tres ruedas de negocio previstos.

Sectores manufactureros de cobertura de la fase II son los con el mayor dinamismo en las exportaciones y en el PCC:

- Agroindustria
- Artesanía
- Confecciones
- Metal mecánica

Otros sectores de exportación que demostrarán interés serán incluidos en las ruedas de negocio apoyadas por el PCC.

El ejecutor principal del proyecto será la Asociación de Exportadores del Perú – ADEX, que reúne al mayor número de pequeñas, medianas y grandes empresas de exportación en el Perú. Las ruedas de negocio “Export Trade Market” será organizado y asesorado por Stockergroup, la cual transferirá a ADEX el conocimiento de organización de tales eventos.

### 2.3 *Objetivos, resultados e indicadores*<sup>26</sup>

<b>Objetivo y resultados</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Objetivo:</i> Se ha reforzada la capacidad de ADEX de facilitar el posicionamiento de PYMEs en mercados exteriores, consolidando los avances en capacidad y exportación de las PYMEs beneficiarias de la fase I	IO: Contratos de exportación – directa e indirecta – suscritos por 200 PYMEs apoyadas por el proyecto (60 entre las empresas participantes en la fase I, 140 producto de las rondas “export trade market”; y los que ya concluyeron un primer contrato de venta en el exterior en la fase I: consolidación mediante uno o más contratos adicionales), con un valor de venta de las PYMES de por lo menos USD 4 millones (directas e indirectas)
<i>Resultado 1:</i> Se han categorizado las necesidades de apoyo en capacitación, asistencia técnica y promoción comercial de las 117 empresas, estratificándolas en base a sus características	IR1.1: Evaluaciones de PYMEs participantes en Lima y regiones IR1.2: Reporte de necesidades y requerimientos IR1.3: Estratificación de grupos de empresas a atender según necesidades y requerimientos
<i>Resultado 2:</i> Existe un plan para impartir capacitación, asistencia técnica y promoción comercial para el universo de empresas atendidas	IR2: Plan de requerimientos en las tres áreas mencionadas
<i>Resultado 3:</i> Se ha ejecutado un proceso de capacitación y asistencia técnica a empresas de acuerdo al plan definido	IR3.1: Protocolos de 40 talleres de capacitación IR 3.2: Fichas de asesoría técnica por empresa de expertos sectoriales y tutores junior
<i>Resultado 4:</i> Se han promovido y generado negocios internacionales a través de la antena comercial de ADEX, incluso tres rondas de ruedas de negocios “export trade market” <sup>27</sup> y dos ruedas de negocio sectoriales, y la articulación con el programa SIPPO	IR.4.1: Encuentros empresariales internacionales: - cuatro misiones comerciales tecnológicas - tres ruedas de negocios “Export trade market” - dos ruedas de negocios sectorizadas - dos ferias IR.4.2: Informes sobre tres rondas “export trade” IR.4.3: Registro de 4000+ contactos facilitados IR.4.4: Registro de 140 negocios generados para PYMEs, producto de las ruedas de negocios IR.4.5: Documentación de empresas beneficiarias con contactos comerciales y contratos de venta internacional
<i>Resultado 5:</i> Se ha constituido una Red de contactos comerciales internacionales (empresas, Cámaras, organizaciones de apoyo comercial, etc.) y una Red peruana de técnicos de apoyo (Embajadas peruanas, oficinas comerciales, etc.)	IR.5.1: Esquemas de asociatividad entre empresas beneficiarias documentadas IR.5.2: Documentación de la difusión internacional de ofertas exportables de las empresas beneficiarias IR.5.3: Red de contactos internacionales documentado con apoyo del MRREE., MINCETUR y PROMPEX
<i>Resultado 6:</i> Se ha desarrollado un proceso de evaluación y sistematización de los logros y beneficios del proyecto.	IR.6: Fichas de evaluación de empresas beneficiarias y un reporte que los resume
<i>Resultado 7:</i> Se ha definido una estrategia nacional de promoción de PYMEs exportadoras, junto con PROMPEX (suponiendo que PROMPEX colabora)	IR.7: Informe de sistematización de las experiencias del PCC y de diseño de un modelo de promoción de exportaciones de las PYMEs peruanas

A la luz de las acciones y la estrategia desarrollada durante la Fase I, esta segunda Fase incluirá la puesta en marcha de una estrategia afinada a los requerimientos de las empresas beneficiarias, que

<sup>26</sup> Véase el marco lógico complementado con actividades principales en el anexo 1.

<sup>27</sup> Véase un resumen del proyecto correspondiente en el anexo 6.

serán reagrupadas de acuerdo a un análisis respecto a sus avances, logros, necesidades y requerimientos; para posteriormente profundizar con las acciones de capacitación, asistencia técnica, y promoción comercial. La estrategia en esta segunda fase contempla en ese sentido, el desarrollo de una evaluación con participación de los consultores para agrupar de acuerdo a características sectoriales, y categorizar a las empresas para luego definir los servicios y la intensidad de los mismos. Estos servicios serán proporcionados a través de capacitación y asistencia técnica directa con base en contenidos en donde se enfatizará el desarrollo productivo y la gestión comercial, así como las Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) y comerciales, estas últimas referidas a internalizar conceptos de cumplimiento de plazos, técnicas de venta, presentación empresarial, etc.

Asimismo, se desarrollarán desde un inicio las acciones organizativas para desarrollar por lo menos cuatro misiones técnicas comerciales, en los dos años de duración del proyecto. De igual manera, se organizarán dos ruedas de negocios sectoriales y participaciones feriales, empleando una estrecha coordinación con MINCETUR, PROMPEX y Min.RR.EE., procurando llegar a constituir una red de apoyo para la promoción de las exportaciones de las empresas PYMES beneficiarias. Tres ruedas multisectoriales serán organizadas y asesoradas por Stockergroup, entidad especializada en este rubro.

Estas acciones se complementarán con los esfuerzos desarrollados por la "antena comercial" de ADEX que en esta segunda fase contará con el apoyo de los consultores sectoriales del proyecto, que apoyarán en el acompañamiento hacia la exportación, apoyando la preparación de muestras, cotizaciones, seguimiento, cumplimiento de plazos de entrega, etc. En ese sentido, se elaborará material promocional que complementa y fortalezca las herramientas elaboradas en la primera fase, con énfasis en el Catálogo multimedia y Catálogos físicos sectoriales, a ser difundidos en los encuentros empresariales internacionales.

#### **2.4 Otros apoyos externos**

Por el momento, ADEX no cuenta con otros proyectos co-financiados por agencias de cooperación externa (el último proyecto sustancial con financiamiento externo fue el MSP en áreas andinas con USAID para la exportación de productos andinos, que terminó en 2002). SIPPO trabajó con ADEX y PROMPEX como contrapartes para actividades de capacitación, sin adjudicarle fondos. El CET acaba de establecer un convenio con el Comité de PYME ADEX referente a un Programa de Cooperación y Asistencia Técnica Perú – Suiza: Excelencia Empresarial en Pequeña y Mediana Empresa – EEPYMES, que incluye cuatro módulos de capacitación y asistencia técnica a PYMES (Sistemas de Manejo de Calidad y Productividad; Salud y Seguridad Ocupacional; Ecoeficiencia y Producción Más Limpia; Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial). Este programa se inicia en mayo de 2005, tiene una duración de dos años y un ciclo de cursos de siete meses, cuesta 2'500 Soles (USD 780) y resulta, al cumplir, en un certificado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene capacidad para atender a unos 30 participantes y prevé, a diferencia del PCC-ADEX, mayormente capacitación grupal y sólo unos pocos días de consultoría individual en cada empresa.

En el ámbito amplio de este proyecto, mucha cooperación internacional se dirige actualmente al fomento de "cadenas productivas". La cooperación respectiva está mencionada en el proyecto "Desarrollo de las Exportaciones Regionales" abajo.

#### **2.5 Organización**

seco encarga a SIPPO la ejecución de este proyecto. SIPPO contratará a una persona profesional para ejecutar sus actividades en el Perú, la cual asumirá también las tareas de monitoreo del proyecto de ADEX.

La unidad del proyecto ADEX-PCC incluirá dos profesionales: un Director del Proyecto y un Coordinador, apoyado por una secretaria y una contadora. El trabajo de las diferentes etapas será ejecutado por consultores especializados contratados para las diferentes tareas. Esta estructura esbelta

permitirá probablemente integrar el personal profesional en ADEX al final del proyecto, y la “antena comercial” ya está funcionando a cargo de ADEX.

## 2.6 Presupuesto

Se propone el siguiente presupuesto en francos suizos para ejecutar la fase II de este proyecto:

	seco	ADEX	PYMEs	Total
Proyecto ADEX	410'000	80'000	97'660	585'000
Proyecto “Export trade”, Stockergroup	250'000			250'000
TOTAL	660'000	80'000	97'660	837'660
	79%	9,5%	11,5%	100%

El aporte de ADEX consistirá en la puesta a disposición de la infraestructura (salas de reuniones y de capacitación; oficinas; mobiliario; instalación de comunicación) así como de servicios administrativos (promoción y difusión, información comercial, sistemas, contabilidad, logística, recepción, estacionamiento, movilidades, seguridad y limpieza) y servicios de la “antena comercial”, en total por mes Fr.s. 3'350.

Las PYMEs pagarán un costo promedio para la capacitación de USD 10 por empresa; con 100 PYMEs que participarán en 2 cursos cada uno, resulta una contribución de USD 2'000 (CHF 2'660). La participación en la asistencia técnica tiene un costo de USD 10 por PYME por mes; se prevé atender a 100 PYMEs durante 15 meses, lo que les costará a las PYMEs USD 15'000 (CHF 20'000). Además, se prevé 8 encuentros empresariales a nivel internacional con participación de 14 PYMEs cada vez y un costo por PYME de USD 500 (pasajes aéreos, viáticos y demás costos), resultando una contribución de USD 56'000 (CHF 75'000). En total, CHF USD 97'660.

## 2.7 Riesgos y apreciación

El avance de la Fase I ha permitido posicionar al programa en una situación de liderazgo y de expectativa en el sector de las PYMEs en el país, existiendo una clara vocación exportadora que requiere ser selectiva, para en el proceso de aprendizaje del programa constituir una estrategia de exportaciones para las PYMEs nacionales. La formación de 100 PYMEs del país y la exportación incipiente de la mitad de ellas en la Fase I, aun con serias limitaciones de gestión productiva y de gestión en las PYMEs beneficiarias, permiten avizorar una aceptación relevante del sector empresarial y de las organizaciones estatales y de cooperación, entre otras relevantes como gremios y programas complementarios.

Los riesgos principales del programa se perciben más claramente luego de desarrollada la Fase I:

- Las PYMEs peruanas vienen atravesando un largo y oneroso proceso de supervivencia desarrollado en un contexto poco favorable para su desarrollo (p.e. fuerte tendencia a la informalidad); sin embargo, una de las lecciones aprendidas de la Fase I, ha sido comprobar el potencial de estas empresas, contando muchas de ellas con infraestructura adecuada, incluso con tecnología, pero en la mayoría de los casos, con *escasos niveles de gestión comercial y gestión productiva*; en tal sentido, se ha evidenciado que a pesar de existir un compromiso por implementar las mejoras inherentes al contenido del proyecto, estas empresas requieren de un esfuerzo intenso de acompañamiento, de manera que desde su interior se puedan desarrollar tareas clave exigidas por los consultores y sobre todo por los clientes internacionales, respecto a sus cotizaciones, muestras, y balance de operaciones.
- ADEX a pesar de haber desarrollado experiencias exitosas de asociatividad, encuentra un contexto no muy favorable para concretar estas metodologías, debido a la escasa cultura de la cooperación existente entre las PYMEs peruanas; sin embargo, dado el nivel de avances en este campo de

instituciones como el MINPRODUCE y PROMPYME, se podrá poner en práctica un componente de consorciamiento que complemente los esfuerzos de la Fase I en alianza con las instituciones señaladas.

- Luego de la Fase I se observó que los sectores con mayor potencial de exportación se han concentrado en agroindustria, confecciones, artesanía y metalmecánica, estando muy por debajo, maderas y calzado, sectores que no se atenderá en la fase II del proyecto, excepto en las dos ruedas de negocio "Export Trade Market".
- Otro de los aspectos riesgosos vistos en la Fase I fueron los tiempos muertos correspondientes a las campañas de julio y diciembre, donde las PYMES prácticamente no cuentan con tiempo disponible para la ejecución de las actividades del programa.

En general, la retroalimentación sobre los aportes del proyecto ADEX-PCC entre las 117 empresas participantes que siguen en el proyecto, ha sido positivo.

### **C3. Proyecto 1.2: Desarrollo de exportaciones regionales en y desde dos regiones**

#### *3.1 'Rationale' y objetivo*

##### *Roles y funciones de diferentes actores*

El Perú se encuentra en una fase incipiente de descentralización de competencias político-administrativas desde Lima a las regiones, las cuales recién se construyen. En este proceso, también referente al comercio exterior han surgido aspectos del centralismo que necesitan ser rectificadas, comenzando por la sinceración de los datos sobre la producción que se exporta, dado que buena parte de ella se registra en Lima donde la empresa productora o exportadora tiene su sede y desde donde exporta.

Este proceso de descentralización es complejo y de largo aliento. Una observación de fondo es que existen los recién creados Gobiernos Regionales (en los 24 Departamentos del país) que tienen ciertas competencias de ordenamiento territorial, pero el proceso de transferencia de competencias desde Lima a ellos es incipiente. Por un lado, los Gobiernos Regionales pretenden liderar el desarrollo regional en su zona de influencia y las actitudes en el sector público como en el privado al respecto están caracterizadas por un rechazo de la dependencia de Lima, pero por su propia debilidad, muchos siguen mirando a Lima para las soluciones a sus problemas. Y referente a muchos actores de Lima aplica el mismo parádoxon: algunos insisten que son las regiones que tienen que tomar las riendas para su propio desarrollo, mientras que otros piensan que Lima tiene la obligación de ayudarlos, apoyarlos, facilitarles las tareas. Para ambas actitudes existen buenas razones, pero para encontrar arreglos institucionales y operativas efectivas, se requiere de claridad conceptual que muchas veces falta. Se requiere, con urgencia, clarificaciones conceptuales – y arreglos institucionales acordadas – al respecto.

Referente al desarrollo de la base productiva y los servicios correspondientes para mercados "externos" (para las regiones incluso el de Lima), surgen similares tendencias: qué es lo que las regiones deben gestionar, y cuál apoyo se requiere de Lima (p.e. políticas nacionales)? Un proyecto como el PCC debe, implícita- o explícitamente, tomar posición al respecto, y lo hace de la siguiente manera:

La promoción de las exportaciones en las regiones es asunto de las mismas regiones: ellas conocen sus problemas y deben proponer soluciones (instituciones y su cometido) que son realizables. Y segundo, se requiere de mayor claridad referente a las funciones que deben y pueden cumplir el sector público y el sector privado, respectivamente. Las discusiones del PCC han mostrado el bajo grado de consenso que existe al respecto. La complejidad del proceso de descentralización, frecuentemente, deja abierta

espacios de actuación por un vacío de ordenamiento público, y estos espacios son ocupados, frecuentemente al azar, por personas e instituciones que no son las apropiadas, ni conceptualmente (pertinencia desde el punto de vista de su ubicación en el concierto de las funciones a ejercer para el desarrollo) ni referente a sus calificaciones.

La posición del PCC al respecto es la siguiente: distinguimos dos tipos de competitividades que tienen que mejorarse para lograr un mayor desarrollo económico – ingreso y empleo – a través de las exportaciones: la sistémica (infraestructura y su regulación, servicios públicos económicos y sociales, reglas del juego, etc.) y la empresarial. La primera es tarea del sector público, la segunda del sector privado. Esta misma división de funciones aplica a la promoción de las exportaciones: promover funciones empresariales es asunto del sector privado, y en el caso de las regiones: de instituciones que surgen de iniciativas en las mismas regiones, que conocen su propia problemática y que construyen soluciones desde sus posibilidades. Además, la competitividad empresarial en sus aspectos internos a las empresas, es asunto del sector privado que conoce estos problemas de propia experiencia; el mandato del sector público es concentrarse en mejorar la competitividad sistémica, en proveer un contexto que facilite el desarrollo del sector privado<sup>28</sup>.

Estos temas son particularmente relevantes en el marco de la iniciativa de hacer elaborar PERX, como parte integrante del PENX. La cooperación suiza está preocupada de asegurar que los PERX cuya elaboración financió, se ejecuten pero en una forma racional que provea perspectivas de construir soluciones duraderas a nivel empresarial y sistémica. En la visión del PCC, los Gobiernos y sus instituciones deberían concentrarse en sus propias funciones “natas”, que por su naturaleza no pueden ser asumidas por el sector privado – y vice versa. Existe un campo intermedio entre lo público y lo privado, cubierto desde hace pocos años por los llamados Parteneriados Público-Privados (PPPs), mediante los cuales tareas públicas (como infraestructura, salud, educación) son financiados por el sector privado. Pero el sector privado no debe esperar las soluciones del Estado para resolver problemas de funciones que son propias del sector privado (como producir y vender). Pertenece a los actores privados de asumir los riesgos del mercado, para lo cual deben desarrollar empresas competitivas; incluso es asunto de los actores privados de organizarse para resolver, en conjunto, problemas compartidos en un sector o entre sectores económicos.

Mientras tanto, en el contexto de los PERX, MINCETUR ha iniciado una “descentralización” de su presencia “operativa” al establecer oficinas de PROMPEX en cinco ciudades del país, inicialmente en Lambayeque y en Arequipa.

### *Selección de regiones*

Para una selección fundamentada de las regiones, en las cuales se elaboraría los primeros 8 PERX, la empresa consultora que ganó la licitación correspondiente (Málaga-Webb & Asociados - MWA) estableció criterios objetivos de clasificación del potencial de producción y exportación de los 24 departamentos del país. La consultora aplicó los siguientes indicadores para calificar el potencial exportador:

- Infraestructura (teledensidad, coeficiente de electrificación, % de carreteras asfaltadas, % de carreteras afirmadas)
- Potencialidades (recursos disponibles según el Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD)
- Desarrollo exportador (volumen exportado, número de empresas exportadoras)
- Sociales (índice de desarrollo humano)
- Desarrollo empresarial (tamaño de empresas, IGV recaudado)

<sup>28</sup> En sus discusiones, el PCC ha notado un alto grado de desconfianza entre el sector público y el privado, y vice versa, en las regiones, y lo mismo dentro del sector privado. Una división y asignación clara de funciones contribuiría a superar paulatinamente tales actitudes. Hoy día, la función de “facilitación” del desarrollo empresarial es interpretado en forma muy distinta por diferentes actores, al gusto de cada uno en la ausencia de un ordenamiento claro, unos más intervencionistas (o politizados), otro más disciplinados referente al rol que cada sector debe (y puede) jugar.

Además, se tomó en cuenta las implicaciones de los ejes de integración territorial y corredores en el país, aspecto geoestratégico fundamental para el desarrollo futuro del país (ejes Brasil – Pacífico – Asia en el norte y el sur del país). El resultado ha sido una diferenciación en tres grupos de regiones: progresistas (Arequipa, Ica, Ancash, Piura, La Libertad, Moquegua), tradicionales (Lambayeque, Cajamarca, Cuzco, Tacna, Loreto, Tumbes, Ucayali, Pasco) y en desarrollo (Puno, San Martín, Huancavelica, Amazonas, Huánuco, Apurímac, Ayacucho).

Con la aprobación de MINCETUR, se seleccionó las regiones que

- presentan perspectivas para resultados a relativamente corto plazo
- tengan los mejores indicadores y las mejores ubicaciones luego de su ponderación
- privilegien una visión descentralizada del país
- cuenten con conglomerados y clusters
- estén conectadas por algún eje o corredor natural o creado por el hombre
- tengan acceso a infraestructura portuaria y aeroportuaria

Con Arequipa, el PCC había seleccionado, antes del inicio del ejercicio con los PERX, a un departamento tipo “hub” en el sur del Perú, Arequipa, para promover exportaciones a nivel regional. Se sugiere ahora hacer lo mismo para el norte del país: colaborar con una región, en la cual confluyen los flujos comerciales de varios departamentos. Esto es el caso de Lambayeque, canal para la producción de los departamentos de San Martín, Cajamarca, San Martín y Amazonas. El PCC considera que las diferencias entre el centro y las regiones es tan grande que para que la ejecución de PERX tengan perspectivas realistas de éxito, se debe colaborar con regiones con las mejores condiciones, no solamente de acuerdo a los criterios objetivos mencionados, sino también respecto a la voluntad política expresada por los Gobiernos Regionales de ejecutar los PERX. Tres regiones han sido las primeras en aprobar la ordenanza de creación de los Comité Ejecutivos Regionales de Exportación (CERX) propuestos por la consultora MWA como mecanismo para promover la ejecución de los PERX: Ica, Arequipa y Lambayeque.

El gobierno (MINCETUR) determinó que todos los 24 departamentos tendrán su propio PERX. El PCC considera tal decisión no motivada por la estructura de producción y de logística y los flujos comerciales en el país. Por lo tanto propone apoyar regiones con mayor potencial tipo “hub”, asumiendo que con el tiempo, los PERX de los departamentos que forman parte de la lógica del mercado se alinearán a ésta y comienzan a integrarse también en sus esfuerzos de promover sus exportaciones.

### *Enfoque de promoción*

En el sur del país, el PCC trabajó con PROSUR, una institución privada sin fines de lucro, dedicada a la promoción del desarrollo regional, para apoyar a inversionistas o empresas de identificar y producir nuevos productos para su venta en el exterior. Su buscó, mediante una asistencia técnica a la medida de cada emprendimiento, promover la producción y exportación de productos nuevos, “de nicho”, con alto valor agregado. Tratándose se productos nuevos e innovadores, no existen mercados establecidos para ellos; identificar potenciales compradores externos es exigente y toma más tiempo comparado a productos más establecidos, como la experiencia del proyecto ha demostrado.

La evaluación del PCC hizo las siguientes recomendaciones para la continuación del proyecto:

- Se debe considerar que la participación de cualquier empresa en un proyecto como el ejecutado por PROSUR, permite el fortalecimiento de sus capacidades; por lo tanto, es importante contemplar orientar su producción a atender las necesidades y demandas de la cadena exportadora y no solo apostar por su desarrollo vía la exportación directa. .
- Dado el espacio físico – geográfico de la ejecución del proyecto, sería conveniente focalizar inicialmente los esfuerzos en aquellos sectores en los que la región pueda ofrecer mayores ventajas.
- La selección de productos, innovadores o no, siempre debe estar orientada desde la demanda.



- Se debe considerar hacia el futuro, que la colaboración de cualquier consultoría externa se materialice en actividades de asistencia técnica individual y también en actividades de corte más académico-institucional que permita ir creando capacidades en las regiones.

Como ilustración, se presenta en el anexo 1 casos de productos nuevos que promotores empresariales en y alrededor de Arequipa están interesados en desarrollar para mercados externos, con el apoyo de PROSUR.

En Lambayeque, se propone trabajar con la recién establecida Asociación de Productores y Manufacturadores para la Exportación – Nor Oriente (AMPEX). Esta es una iniciativa de asociaciones de pequeños productores y empresas comercializadoras que trabajan con ellas para cumplir con las funciones “típicas” de tales asociaciones, como son la auto-organización, la provisión de información, insumos y tecnología a sus socios para poder cumplir con estándares establecidos para la producción, los productos, el almacenamiento y el transporte requeridos por los consumidores en los mercados apuntados – estándares que hoy son conocidos para mercados ya establecidos.

Como en el caso de PROSUR que maneja proyectos en varios departamentos del sur del Perú (Madre de Dios, Puno, Arequipa, Moquegua, Tacna), AMPEX también responde a la dinámica económica, o sea los flujos de productos, en el norte del país (Amazonas, San Martín, Cajamarca, Lambayeque): estas instituciones de desarrollo regional se orientan en los mercados de la macroregión respectiva más bien que en límites político-administrativos<sup>29</sup>.

Cada región es diferente y cada institución de auto-ayuda tiene, legítimamente, su propio enfoque de promoción. AMPEX se basa en la producción rural de los departamentos que comercializan su producción vía Lambayeque y busca reforzar los aspectos y arreglos a nivel de la producción actual de tal forma que los productores logren generar mejores productos, aptos para la exportación. Esta estrategia es diferente a la de PROSUR, que es una agencia de promoción de exportaciones regionales y apoya la creación de nuevas empresas o nuevas líneas de exportación (tipo PROMPEX pero más focalizado y dirigido a PYMEs e incluso MYPEs)<sup>30</sup>.

El *objetivo* de este proyecto es reforzar instituciones efectivas de promoción con miras a aumentar su capacidad de atender los requerimientos de sus afiliados y clientes, contribuyendo a la diversificación de las exportaciones y generando un aumento en ingresos y, donde aplica, un aumento en empleo. Las estrategias para lograr esto pueden variar, como es el caso entre las dos instituciones promotoras del desarrollo regional de este proyecto.

### 3.2 Población meta y ejecutores

En el caso de PROSUR, la población meta del proyecto son

- a) los profesionales de las instituciones promotoras que se forman a través de la asistencia técnica a empresas
- b) promotores empresariales *de las regiones* (individuales o empresas) que invierten para producir nuevos productos destinados a la exportación, así como sus empleados y sus proveedores de materia prima (en algunas líneas pueden ser cientos de proveedores).

En AMPEX, lo constituyen las asociaciones de productores que la conforman y sus socios productores, así como empresas comercializadoras.

<sup>29</sup> Nótese la analogía con el concepto de las OGDs para el desarrollo de un turismo sostenible, que deberían establecerse donde existen los atractivos turísticos y donde se dirigen los flujos de turismo, más bien que por límites político-administrativos.

<sup>30</sup> Los hoy día 29 clientes-emprendedores de PROSUR, con los cuales se evalúa ideas de negocio, son profesionales con terrenos agrícolas (entre 5 y 10 ha) que buscan reemplazar sus cultivos tradicionales (como cebolla o alfalfa); o gente con capital propio (hasta ≈ USD 50'000) y poca aversión al riesgo pero sin experiencia en el manejo de un negocio; o empresas con mayor capacidad gerencial que buscan nuevos negocios.

El ejecutor en el sur del Perú será PROSUR (Instituto para el Desarrollo del Sur del Perú), una asociación civil sin fines de lucro que fue constituido en 1990 por nueve empresas fundadoras de mayor tamaño comprometidas con el desarrollo de la región. La misión de PROSUR es promover, fortalecer y consolidar el desarrollo descentralizado del país. En el marco de esta misión, PROSUR elaboró en 1999 una treintena de perfiles proyectos de inversión, muchos de estos con vocación exportadora, en un convenio con la CAF y una universidad de Arequipa. En la fase I del PCC se ha concretizado 11 contratos de colaboración entre promotores empresariales y PROSUR, que se encuentran en ejecución. Su base de datos de potenciales emprendedores alcanza a más de 60.

En el norte (Lambayeque), se propone como ejecutor la Asociación de Productores y Manufacturadores para la Exportación – Nor Oriente (AMPEX), fundada por dos tipos de socios: Asociaciones de Productores y Productores independientes (Aproeco, Aparm, Asociación de Pequeños Productores Tongorrape – AGPE III, Promango, y Agrícola Alexandra), y socios manufacturadores y productores (Pronatur, Profusa, Aproparque, Gandules S.A.C., Procesadora S.A., Napoli, Promenestras, Fresh Fruits). Estos socios reúnen a aproximadamente 3'200 pequeños productores – mayormente de café – de los departamentos de Amazonas, San Martín, Cajamarca y Lambayeque<sup>31</sup>. El propósito de establecer AMPEX es el siguiente, según sus estatutos:

1. asociar y agremiar a todas aquellas personas naturales o jurídicas, ONGs, asociaciones y cualquier otra pequeña o mediana empresa, dedicadas a la producción en los sectores agricultura, ganadería, piscicultura, artesanía, así como a la manufactura y/o procesamiento y cualquier otra actividad afín, orientadas a la exportación directa o indirecta de sus productos.
2. gestionar, canalizar y brindar capacitación, apoyo y asesoramiento técnico a todos los asociados tanto en la compra y venta, acopio, procesamiento y exportación de sus productos e importación de insumos.
3. fomentar el uso racional de los recursos naturales de la región utilizados en la producción, como son el agua de superficie y del subsuelo, y preservando el medio ambiente.

El objetivo fundamental de AMPEX es:

1. brindar apoyo integral a todas las empresas, preferiblemente pequeñas y medianas, dedicadas a la agro-exportación, servicio manufacturero y otras actividades mencionados en el inciso 1
2. brindar todo tipo de capacitación a favor de sus asociados para obtener un mejor nivel de desarrollo empresarial, en especial el conocimiento y cumplimiento de normas y códigos de producción y calidad con responsabilidad social.

AMPEX prevé cumplir con tareas similares a las que cumplen las asociaciones existentes de productores de agroproductos de exportación, como espárragos, cítricos, uvas, etc.: facilitar la provisión de información e insumos y la aplicación de estándares de producción y productos con miras a mercados externos. AMPEX no promueve tanto productos novedosos no producidos hasta la fecha como PROSUR, sino busca mejorar la competitividad empresarial de miles de pequeños productores con miras a obtener mayores ingresos al acceder a mercados externos. El Presidente de AMPEX forma parte de la red de *fair trade* en América Latina y el Perú, promoviendo su causa.

### 3.3 Objetivos, resultados e indicadores<sup>32</sup>

Objetivo y Resultados Esperados	Indicadores
<i>Objetivo:</i> Las agencias en las dos regiones se han establecido como proveedores de servicios orientados a la exportación y han contribuido a la diversificación de las exportaciones logrando un aumento en el ingreso y empleo en áreas rurales y urbanas	IO.1: Las dos agencias se han convertido en proveedores autofinanciados de servicios IO.2: 20 exportadores – empresas o asociaciones de productores – han cumplido con contratos de venta en mercados exteriores. IO.3: Estas exportaciones han generado ventas, en conjunto, encima de dos millones de USD al final del

<sup>31</sup> Las asociaciones de productores de café incluyen a unas 3000 fincas cafetaleras con 7'000 ha de café certificadas por IMO Suiza para la exportación de café orgánico.

<sup>32</sup> Véase el marco lógico complementado con actividades principales en el anexo 2.

	<p>proyecto.</p> <p>IO.4: 6 exportadores han logrado una segunda exportación, estableciéndose como exportadores permanentes.</p> <p>IO.5: Los exportadores han beneficiado a por lo menos 2000 productores rurales y personas empleadas por ellas con mayores ingresos.</p>
<p><i>Resultados de PROSUR:</i></p> <p>RP.1: Se ha definido en 2005 la división de funciones, las líneas de productos promovidos y las modalidades de cooperación entre las instituciones ejecutoras y la política de promoción definido por el CERX</p> <p>RP.2: PROSUR tiene contratos de colaboración con 20 promotores empresariales vigentes y cierre con estos la cartera que atiende el proyecto hasta 2008</p> <p>RP.3: PROSUR ha completado sus nexos de investigación de, e información sobre, mercados y su plataforma de información accesibles a promotores empresariales</p> <p>RP.4: Se logra las primeras exportaciones y con eso los primeros pagos a PROSUR de parte de los promotores empresariales</p> <p>RP.5: Se logra la exportación de 10 nuevos productos en el sur del Perú</p> <p>RP.6: PROSUR se ha establecido como agencia de promoción de exportaciones novedosas, con una cartera sustancial de proyectos con promotores empresariales</p>	<p>IP.R.1: A diciembre de 2005, existe un documento que define las funciones y líneas de actividad de cada parte y la cooperación entre ellas.</p> <p>IP.R.2: A mediados de 2006, 20 contratos firmados, con planes de trabajo definidos hasta la exportación</p> <p>IP.R.3: La página web de PROSUR está completado y colocado (<i>link</i>) en por lo menos 20 páginas web de instituciones a nivel internacional que promueven contactos comerciales</p> <p>IP.R.4.1: Contratos de exportación</p> <p>IP.R.4.2: PROSUR obtiene ingreso por sus servicios a partir de 2006</p> <p>IP.R.5.1: A mediados de 2008, 8 nuevos productos han logrado su primera exportación</p> <p>IP.R.5.2: Al final del proyecto, 5 nuevos productos han logrado una segunda exportación</p> <p>IP.R.5.3: 10 clientes de PROSUR exportan directa- o indirectamente por un monto de USD 1 millón o más, beneficiando a 2000 empleados, jornaleros y proveedores de materia prima</p> <p>IP.R.6: A mediados de 2008, PROSUR autofinancia sus servicios y tiene una cartera activa de 25 proyectos/promotores</p>
<p><i>Resultados de AMPEX:</i></p> <p>RA.1: Se coopera con el CERX compartiendo la agenda de trabajo de ambas instituciones, asegurando la no-duplicidad de acciones</p> <p>RA.2: AMPEX y sus asociados son fortalecidos institucionalmente y han contribuido a que terceras instituciones asociativas en San Martín, Amazonas, Cajamarca y Lambayeque se hayan fortalecido, aumentando así su base de asociados</p> <p>RA.3: Se ha identificado oportunidades concretas en el mercado local e internacional para productos existentes y nuevos de los asociados de AMPEX</p> <p>RA.4: AMPEX dispone de un servicio de asistencia técnica productiva y sanitaria en los cultivos principales (café, mango, banano), dentro de los conceptos de la conservación del medio ambiente</p>	<p>IA.R.1: Intercambio de POAs a partir del inicio del inicio de 2006</p> <p>IA.R.2.1: Existencia y funcionamiento regular de una gerencia (actas, planes de trabajo, contabilidad)</p> <p>IA.R.2.2: Existencia y funcionamiento de un servicio de capacitación y asistencia técnica de AMPEX (programas definidos) a partir de 2006</p> <p>IRA.3.1: Especificaciones de compradores identificados, convertidos en productos exportables a partir de la segunda mitad de 2006</p> <p>IRA.3.2: Productos y estándares de producción adaptados a requerimientos a partir de 2007</p> <p>IRA.4.1: Planes de extensión y hojas de control de visita a los productores asociados a partir de la primera mitad de 2006; aplicación de medidas que</p>

<p>RA.5: Se ha capacitado a los asociados en la aplicación de normas y códigos de conducta de sostenibilidad asegurando la trazabilidad e inocuidad alimenticia de productos así como los estándares del comercio justo</p> <p>RA.6: Los socios de AMPEX han diversificado la producción y comercialización en la macro-región norte</p> <p>RA.7: Se ha incrementado el volumen y valor de productos comercializados de cada sector así como el valor total de ventas al mercado</p> <p>RA.8: En 2007, AMPEX funciona en forma autosostenida, proveyendo servicios de extensión a sus socios</p>	<p>aseguran la certificación de producción orgánica a partir del inicio de 2006</p> <p>IRA.5.1: Productos salen del origen etiquetados con la información requerida a partir de 2007</p> <p>IRA.5.2: Obtención de mayores precios en mercados externos comparado al promedio de exportadores peruanos</p> <p>IRA.6: Producción y venta de nuevos productos por los socios, como la piña, uva de mesa, hortalizas (ajíes, cucurbitáceas, etc.), productos lácteos, caña de azúcar (para panela granulada), miel, algodón, etc. a partir de 2007</p> <p>IRA.7: Los socios de AMPEX logran sus metas anuales de producción y venta</p> <p>IRA.8.1: Mecanismos de autofinanciamiento de AMPEX acordado en la primera mitad de 2006 y aplicado en la segunda mitad de 2006</p> <p>IRA.8.2: Estados financieros de AMPEX de 2007; POA 2008</p>
<p>RA 9: Se ha desarrollado un proceso de evaluación y sistematización de los logros y beneficios del proyecto.</p>	<p>IRA.9: Informe de sistematización de las experiencias de AMPEX y difusión en la región norte-oriente.</p>

### 3.4 Otros apoyos externos

Un programa con un enfoque similar al del PCC es el PRA (Poverty Reduction and Alleviation Project) de USAID, manejado por Chemonics Ltd.. Fomenta desde hace 1999 productos y cadenas en 11 “corredores” de la sierra y selva (desde 2004 con mayor énfasis en las áreas de producción de coca). El PRA asesora y refuerza a 11 Centros de Servicios Económicos, los cuales dan asistencia técnica y financiamiento a los productores en toda la cadena, haciendo más rentables y sostenibles las actividades productivas o de servicios dentro de una lógica de mercado. Se presta servicios a clientes que demuestren tener el firme compromiso de implementar las recomendaciones que provea la asistencia técnica: mayor inversión en activos, cambios de gestión, etc., y fomenta el establecimiento de conglomerados regionales. Además, promueve el análisis y la discusión de ideas que logren mejorar las condiciones para la participación de la inversión privada en los 11 corredores, y la promoción de inversiones en infraestructura (también llamado diálogo de políticas). Para el año 2003/2004, el proyecto fomentó ventas de una larga lista de productos, sin restricción en términos sectoriales, por unos USD 9 millones en los 11 corredores. Para mayores informaciones, véase [www.proyectopra.com](http://www.proyectopra.com).

Muchos programas de agencias multilaterales referente al comercio exterior se han vuelto “integrales” en el sentido de incluir un amplio espectro de agencias peruanas y campos de acción. Una selección de los programas y proyectos más importantes al respecto son mencionados en el capítulo C4.4 abajo.

### 3.5 Organización

En ambas regiones, las instituciones contrapartes serán las responsables para la ejecución del proyecto y para cumplir con sus objetivos y metas. Se establecerá subcontratos de ejecución tripartitos con cada uno, incluyendo a la consultora MWA que asumirá una función de “coaching” e interrelación con instituciones e iniciativas a nivel central. Ambas instituciones están obligadas a emprender esfuerzos a coordinar sus planes operativos con la agenda de los CERX correspondientes, buscando una

complementación y evitando duplicidades con miras a una promoción más efectiva de las exportaciones.

Al mismo tiempo, a nivel central, se requiere coordinar periódicamente la ejecución del PCC con la ejecución de los diferentes componentes de los programas del CNC y el PCM en los temas que tocan al PCC, para detectar sinergias y oportunidades de cooperación sobre la marcha (véase las indicaciones en el siguiente capítulo). La consultora MWA actuará como facilitador del PCC para este relacionamiento institucional, a nivel regional (instituciones regionales, los proyectos de PROSUR y AMPEX con los CERX y sus instituciones) y a nivel nacional. Además asumirá la coordinación para la preparación de los planes e informes anuales de los proyectos de la línea 1 y será responsable para la secretaría técnica del Programa de Promoción de Exportaciones.

### 3.6 Presupuesto (en CHF)

	seco	PROSUR y empresas	Total proyecto PROSUR	seco	AMPEX y asociados	Total proyecto AMPEX
Gestión, asis- tencia interna	240'000	40'000	280'000	240'000	30'000	270'000
Asistencia téc. nac. (MWA)	70'000		70'000	70'000		70'000
Asistencia téc. Internacional, test de laborat.	140'000		140'000	100'000		100'000
<b>Total</b>	<b>450'000</b>	<b>40'000</b>	<b>490'000</b>	<b>410'000</b>	<b>30'000</b>	<b>440'000</b>
	92%	8%	100%	93%	7%	100%

La utilización de la asistencia técnica internacional se decidirá en base a los planes operacionales de las instituciones en conjunto entre las instituciones contrapartes y el PCC.

### 3.7 Riesgos y apreciación

Este proyecto dirigido a viabilizar exportaciones enfrenta riesgos del entorno, operacionales y de mercado, los primeros y terceros siendo exógenos, los segundos endógenos. Los problemas existentes a nivel del entorno deberían ser diagnosticados y encarados en el marco del PERX, por parte del CERX. Referente a los del mercado, el diseño de un servicio como PROSUR es crucial: cuál estructura y cuáles servicios de una institución promotora van a proveer suficientes incentivos para que (pequeños) inversionistas privados acudan a ella para establecer un nuevo negocio de exportación? Cuál "enganche" hace la diferencia entre instituciones inefectivas y efectivas de promoción? En base a la experiencia con PROSUR, el enganche fundamental han sido dos: la perspectiva de acceder a mercados de destino, y los consejos respecto a la estructuración de procesos productivos (definición de productos con una potencial demanda en el exterior, mejoras en el proceso que ahorran recursos y reducen desperdicios).

Entre los riesgos inherentes al proceso de establecer nuevos productos de exportación, los con mayor incidencia durante la fase piloto de PROSUR han sido los siguientes:

- Uno de los elementos fundamentales es el establecimiento de un relación de confianza entre promotores empresariales y la agencia de promoción, que no es fácil de lograr y mantener. Excepto en la situación de una alta demanda externa ya establecida, frecuentemente los promotores empresariales, en particular los que ya han iniciado gestiones para producir un producto para la exportación, no son dispuestos a entregar la información de su maquinaria y sus procesos productivos (los contratos de colaboración incluyen una cláusula de confidencialidad al respecto).

- b) El tipo de promoción de nuevos negocios para la exportación efectuado por PROSUR tiene un carácter similar a un fondo de capital de riesgo: uno o dos promotores tendrán buen éxito, otros no, y una mayoría sería modestamente exitosa.
- c) Encontrar compradores para nuevos productos especializados es particularmente difícil y requiere normalmente de intermediarios que conocen (sub-)sectores y compradores a nivel internacional. El hecho de que PROSUR pudo contar con el apoyo de tal entidad ubicada en mercados de destino ha sido uno de los principales factores para despertar el interés de promotores empresariales en los servicios de PROSUR. Además, se requiere asesoría para mejorar y adaptar procesos de producción: el nivel y la calidad de gestión en empresas en el Perú es generalmente bajo (tendencia generalizada a la improvisación e informalidad).
- d) La orientación del proyecto con PROSUR, que atiende a una amplia gama de potenciales productos de exportación ligados al sector primario, implica una heterogeneidad relativamente alta; una estandarización en cuanto a tareas de coordinación ha sido difícil, y el conocimiento técnico – de mejoras en los procesos de producción y el ‘diseño’ de nuevos productos, ambos apreciados por los promotores – ha dependido en buena parte de los servicios externos. Sin embargo, PROSUR constata que se requiere un mínimo de planificación en cada caso, precisamente porque los procesos de establecer una producción para mercados externos son complejos y dependen de la dedicación de varias partes: del promotor, de PROSUR, de asesores externos, etc.
- e) Queda la pregunta sobre la sostenibilidad de los servicios de PROSUR, cuando el apoyo externo finaliza. Dos medidas son necesarias: A nivel “meso” y respecto a la ubicación en mercados externos (comercialización), PROSUR debe aprovechar al máximo la utilización del internet, tal como lo viene haciendo en los casos actuales. Respecto a la transferencia de conocimientos, PROSUR acumula conocimientos técnicos y de comercialización – el que transmiten asesores externos como el que generan los promotores en forma aplicada –, que puede transmitir a nuevos promotores en el futuro, siempre honrando la confidencialidad de los contratos de colaboración existentes, ampliando su base de personal con otro profesional. PROSUR debe establecer una base de datos con consultores nacionales e internacionales – de preferencia de países de América Latina – en los diferentes campos, en los cuales tiene ideas de proyectos pendientes.

En el caso de AMPEX, un primer riesgo es que AMPEX es una institución nueva, cuyos socios deben establecer una estructura adecuada para el cumplimiento de sus objetivos; la calidad de sus fundadores inspira confianza al respecto. En segundo lugar, como en el caso de PROSUR, será un desafío lograr una coordinación efectiva en el marco del PERX, orientado por el CERX respectivo; la desconfianza entre el sector privado y el sector público y vice versa sigue siendo fuerte (no obstante las declaraciones contrarias).

AMPEX emula el modelo de las asociaciones de productos agrícolas exitosos de exportación (de espárragos, uva, cítricos, etc.), aunque es una iniciativa macro-regional y atenderá varios productos, con atención especial a pequeños productores y principios de producción biológica y del comercio justo. Siendo ligado a las exportaciones, tiene buenas perspectivas de poder auto-financiarse cobrando p.e. una contribución fija por caja exportada (autogravámen), el modelo usado por otras asociaciones.

## **C4. Proyecto 1.3: Apoyo a la ejecución del PERX en dos regiones**

### **4.1 ‘Rationale’ y objetivo**

En el año 2003, MINCETUR decidió establecer una estrategia nacional de exportación, incluso a nivel regional. Durante la fase I del PCC, MINCETUR seleccionó en una licitación a nivel internacional al consorcio Málaga-Webb/ BGConsulting Colombia, el cual elaboró, con el apoyo financiero de *seco*, los primeros ocho PERX en las Regiones de Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, La Libertad, Lambayeque, Loreto, y Piura. Actualmente está en curso la elaboración, por la misma consultora, de otros siete PERX en regiones de producción de coca con el apoyo del proyecto CRECER de USAID (San Martín, Cusco, Junin, Huanuco, Ucayali, Ayacucho, Pasco). En los ocho restantes

Departamentos (con poco potencial de exportación), se elaboraría, a continuación, también PERX, éstos financiados por el Proyecto de Apoyo para Mejorar la Competitividad de las Exportaciones y Facilitar el Comercio Exterior (proyecto co-financiado con un crédito del Banco Mundial, adjudicado al Consejo Nacional de Competitividad, ubicado en la Presidencia del Consejo de Ministros).

La consultora sacó las siguientes conclusiones del proceso de elaboración de los ocho PERX:

- Limitada participación de las ocho regiones en término de valor y cartera de exportaciones (comparado a Lima)
- Se confirma la estructura típica de exportación: materias primas sin mayor valor agregado
- No obstante: existe potencial y ventajas comparativas para exportar en las regiones
- Desarticulación institucional pública y privada para promocionar exportaciones
- Los PERX, por la metodología seguida, crean un esquema y una dinámica distinta: plan con participación activa del sector público y privado
- Los Comités Ejecutivos Regionales de Exportación/CERXs propuestos permiten monitorear esa dinámica y pueden garantizar la ejecución de los PERX

MINCETUR define los objetivos de los PERX como sigue: la articulación de cadenas y conglomerados productivos, la identificación y promoción de oportunidades de inversión, la desconcentración de los servicios de distribución física, la ampliación y consolidación de la presencia en mercados internacionales, y la promoción de la formación de recursos humanos en las regiones. Con los PERX, se elaboró dos o más Planes Operativos por Productos (POP) por región<sup>33</sup> - éstos son iniciales y serán complementados por otros POP – decididos por los participantes en el taller inicial en las regiones, así como la constitución ad hoc de los CERX.

En base al potencial para las exportaciones y las respuestas de los Gobiernos regionales en las diferentes regiones, se propone apoyar a las siguientes dos regiones para la ejecución de sus PERX: Lambayeque y Arequipa. Estas dos regiones son un tipo de “hub” en el sur y el norte, respectivamente, para flujos económicos de la macroregión. Son además, junto con Ica, las primeras regiones que han oficializado los CERX mediante una ordenanza regional, signo de la voluntad política de sus gobiernos a promover las exportaciones en su región. Dada la abismal diferencia entre Lima y cualquier otra ciudad/región respecto a la capacidad de exportaciones, es recomendable apoyar inicialmente a regiones que ofrecen las mejores condiciones desde su posicionamiento en su macroregión y su voluntad política para desarrollar su potencial exportador, para poder generar resultados concretos dentro de cuatro años.

Como indicado arriba, se distingue dos campos de apoyo: la competitividad empresarial y la competitividad sistémica. La segunda es asunto del Gobierno Regional, la primera del sector privado en cada región. Como consecuencia de las condiciones observadas en el Perú, se ve conveniente

- a) condicionar el apoyo de **seco** en este campo de la siguiente manera, y
- b) asegurar una coordinación y asesoría organizativa a los CERX por el mismo proyecto

Las condiciones, las cuales las contrapartes oficiales del PCC (MINCETUR, Gobiernos Regionales) deberían cumplir son:

- A. el inicio, en 2005, de una discusión conceptual con actores regionales claves sobre la diferenciación de las funciones que corresponden al sector privado y al sector público, respectivamente, en la promoción del comercio exterior en las dos regiones con miras a definir, en forma realista y consistente, las posibilidades y responsabilidades de ambos, y las funciones del CERX en particular, en el marco del PENX (o sea, con el horizonte de 2013)
- B. un apoyo efectivo de MINCETUR y los Gobiernos Regionales a la labor de los CERX, facilitando la ejecución de los PERX, en particular una coordinación y orientación sectorial efectiva entre el

<sup>33</sup> La Libertad: alcachofa, paprika; Cajamarca: alcachofa, tara; Lambayeque: mango, limon, conchas de abanico, menestras; Ancash: alcachofas, conchas de abanico; Piura: artesanías, mango, limon; Ica: palta, piseo; Arequipa: paprika, kiwicha organica, ajos; Loreto: madera, peces de consumo. Estos productos fueron determinados por los asistentes regionales segun sus preferencias, mas bien que en base a tendencias de la demanda en mercados externos.

PENX (POS Agro) y los PERX por la Comisión Multisectorial Permanente para el PENX/PERX; esta instancia debe asegurar una coordinación efectiva con proyectos nacionales activos en sus regiones, como PROSAAMER del MINAG/BID, el apoyo del proyecto de fomento a la competitividad del Banco Mundial y, en particular, con el proyecto de apoyo al PENX y los PERX de la Unión Europea con MINCETUR

El aporte de *seco* previsto apunta a un funcionamiento regular de dos mecanismos que se asemejan a un Partenariado Público-Privado (PPPs<sup>34</sup>) y a un reforzamiento de instituciones operativas – privadas y públicas – que el CERX desea animar y debe coordinar, asesorando su estructuración, acompañando el proceso de ejecución de sus PERX y apoyando su articulación a nivel regional y a nivel central. En este proceso, se asiste la definición y el cumplimiento de las funciones de los dos CERX, asumiendo un rol de coordinador y facilitador de las actividades de promoción que las instituciones del sector público y del sector privado deciden implementar mediante sus agendas propias. El objetivo de esta línea es que las dos regiones tengan PPPs funcionando, con instituciones ejecutoras reforzadas, logrando agendas anuales coordinadas entre el sector público y el sector privado y mejoras en la competitividad regional, con énfasis en la empresarial.

#### 4.2 Población meta y ejecutor

La población meta del proyecto son los CERX de Lambayeque y de Arequipa, sus integrantes – públicas (gobiernos regional) y privadas (empresas, Cámaras de comercio, asociaciones) – y a través del CERX, las instituciones responsables para mejorar la competitividad sistémica de la región para las exportaciones (como p.e. la Oficina de Promoción Económica de PROMPEX). Hacia el nivel empresarial, tiene funciones de coordinación, facilitando los servicios públicos y aspectos sistémicos acordados con el sector privado.

Los CERX apuntan a facilitar las exportaciones regionales. Sus primeros “beneficiarios” deben ser, por lo tanto, las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras que generan empleo e ingresos. Al facilitarles su tarea de crear riqueza, benefician también a los Gobiernos con mayores impuestos, y se supone que los Gobiernos benefician a la población al proveer una autoridad, administración y servicios públicos eficientes y eficaces. Los CERX están llamados a integrarse en este propósito, beneficiando en última instancia a la región en conjunto.

Los ejecutores del proyecto son los dos CERX, con el asesoramiento de MWA.

#### 4.3 Objetivos, resultados e indicadores<sup>35</sup>

Los CERX, según las recomendaciones de MINCETUR (en base a una propuesta de MWA), tienen por objeto la coordinación, supervisión, acompañamiento, monitoreo y evaluación del PERX correspondiente (así lo determina la Ordenanza del Gobierno Regional de Arequipa). Los CERX son entidades de coordinación, que orientan y coordinan las actividades de las entidades que la conforman así como de las que en el cumplimiento de su propio cometido, complementan las acciones en favor de mejorar la competitividad regional (tales como entidades privadas con sus propios objetivos). El CERX no es un Directorio, dado que las entidades que deben ejecutar las acciones en ambos campos: empresarial y sistémica, tienen su propia estructura de decisión (Directorios) y de ejecución. Los CERX acuerdan acciones coordinadas y preparan el campo para ellas, pero tienen que co-optar a las entidades públicas y privadas existentes en lograr acciones, objetivos y metas compartidas.

<sup>34</sup> PPPs se caracterizan por asumir y ejecutar funciones públicas, pero financiadas por el sector privado (como p.e. el fomento a las exportaciones para un grupo de empresas, un sector, etc.).

<sup>35</sup> Véase el marco lógico complementado con actividades principales en el anexo 3.



Objetivo y resultados	Indicadores
<p><i>Objetivo del proyecto:</i> Las dos regiones tienen una estructura de concertación de los intereses y agendas de instituciones públicas y privadas que funciona regularmente, con instituciones ejecutoras reforzadas, logrando agendas anuales coordinadas para mejorar la competitividad regional sistémica y empresarial</p>	<p>IO.1: Actas de las reuniones mensuales de los CERX y sus mesas de trabajo IO.2: POAs consensuadas IO.3 :Mejoras en la competitividad regional definidas en los POAs* IO.4: Instituciones ejecutoras capacitadas en promoción de exportaciones</p>
<p><i>Resultado 1:</i> Los CERX han logrado una articulación inter-institucional concreta con las instituciones públicas y privadas centrales para mejorar la competitividad sistémica regional para las exportaciones</p>	<p>IR1.1: Documento de análisis sobre las debilidades en la competitividad sistémica regional para el comercio exterior (PERX) IR1.2: Mapa institucional/funcional al respecto: actual y propositivo (quién hace qué: complementariedad comprobada) IR1.3: POAs acordados entre las instituciones, participantes y no-participantes en el CERX, cuyo actuar es esencial para lograr mayor competitividad (infraestructura, servicios públicos, SENASA, etc.) IR1.4: Composición del CERX reconducida, incluyendo a instituciones claves para la competitividad regional IR1.5: Documentación de la resolución del problema sistémico principal resuelto por año</p>
<p><i>Resultado 2:</i> Están funcionando cinco mesas de trabajo orientados a productos de exportación con el apoyo del CERX, asociando a un número relevante de productores/ exportadores</p>	<p>IR2.1: Acta de constitución de las mesas: no. de empresas y asociaciones participantes IR2.2: POAs de cada mesa IR2.3: Recomendaciones emitidas a productores sobre productos a sembrar IR2.4: <i>Position paper</i> que identifica los problemas principales por producto y las soluciones requeridas: respuestas de las instituciones IR2.5: Instituciones comprometidas en sus acciones con la promoción de las exportaciones, que coordinan y comparten sus POAs respectivos IR2.6: Documento que sistematiza las experiencias con las mesas de producto, distribuido a otros CERX relevantes</p>
<p><i>Resultado 3:</i> Los CERX han fomentado una cultura exportadora logrando sensibilizar y capacitar a agentes claves para aumentar las exportaciones</p>	<p>IR3.1: Documento/mensaje programático del Gobierno Regional junto con el sector privado, con una "hoja de ruta" para mejorar la competitividad regional y su difusión, con metas definidas IR3.2: Talleres de trabajo con instituciones específicas para definir y acordar su contribución concreta a la competitividad regional IR3.3: Campañas de sensibilización en temas específicos IR3.4: Programas de capacitación ofrecidos por las instituciones adecuadas a las materias</p>

\* No se dispone todavía de los indicadores que el CNC elabora para medir los avances en la competitividad regional

#### 4.4 Otros apoyos externos

Las siguientes indicaciones de proyectos recientes se refieren a los principales cooperaciones respecto al fomento del comercio exterior y las cadenas productivas; la lista sólo menciona las mayores cooperaciones<sup>36</sup>.

<p>BID</p>	<p>El BID y el GOP han firmado en 2003 un “Programme Base Loan” de USD 300 millones para un “Competitvity Reform Programme”, asignado al MEF para resolver problemas fiscales. Incluye una matriz de condicionantes para mejorar la competitividad del Perú, pero pocos fondos para este fin. Una pequeña partida está asignada a la PCM para emplear a consultores, p.e. para financiar los coordinadores de las mesas de trabajo del CNC.</p> <p>Otro programa relevante, por unos USD 25 millones (15 del BID) es el de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER), que fomentará el suministro de servicios tales como la información y la capacitación empresarial a productores rurales, esperando que se logre aumentar el ingreso de unos 300'000 productores. El programa tiene 3 componentes: a) Información para el Desarrollo Rural (generación, acceso y uso de información agropecuaria actualizada para la toma de decisiones de los productores); b) Servicios de Asesoría Empresarial para la preparación y ejecución, bajo la supervisión de agentes privados (llamados operadores) que incluso seleccionan las empresas participantes, de planes de negocio presentados por los propios beneficiarios, orientados a la generación y consolidación de nuevos negocios rurales en el ámbito de 6 corredores económicos de la costa (similar al PRA de USAID); los servicios incluirán la identificación de compradores potenciales (incluso externos), la definición de los problemas a resolver, y el desarrollo de los planes de negocio. Los operadores deben articular su asesoría con otros servicios requeridas (AT productiva, financiamiento, asesoría organizacional para grupos de productores). El componente c) buscará fortalecer la gestión del Sistema Público Agrario.</p> <p>El FOMIN ha aprobado, en enero 2005, un programa de promoción de conglomerados (mínimo 800 MIPYMEs en 10 o más conglomerados de bienes o servicios), por unos USD 5.5 millones (3,3 m del BID), dirigido por el CEII, basado en la promoción de acciones colectivas, en fortalecer la identificación de los empresarios con su entorno y en reforzar la institucionalidad de apoyo, para facilitar la sostenibilidad de la iniciativa. La cooperación del Fomin persigue estructurar esta iniciativa novedosa para el país de manera eficiente, facilitar la participación privada en su diseño y gestión, e incorporar la lecciones que el Fomin ha adquirido en temas de clusters y formación de redes. En este contexto, un próximo paso del CEII es su ampliación mediante la incorporación de representantes del sector privado.</p> <p>Además, la cartera activa del FOMIN incluye varios proyectos activos en esta área:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la competitividad en el sector artesanía (IDESI, nacional, USD 1m, aprobado en Dic. 2001)</li> <li>- Formación y desarrollo de redes horizontales entre MYPEs (El Taller, Arequipa, USD 132'000, Junio 2002)</li> <li>- Fortalecimiento de canales de distribución para pequeños productores de lana de alpaca (Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos/IPAC, USD 780'000, Julio 2002)</li> <li>- Fortalecimiento de PYMEs en los sectores de textil, metal-mecánica y agroindustria (San Francisco Xavier Centro de Capacitación, Arequipa y Moquegua, USD 142'000, Marzo 2003)</li> <li>- Apoyo de cadenas de producción para productos agrícolas para la exportación (Instituto</li> </ul>
------------	--

<sup>36</sup> La base de datos de la OMC referente a los proyectos de “desarrollo comercial” en el Perú en 2004, basados en los avisos voluntarios de los países donantes, incluye 50 menciones, la mayoría talleres de la OMC y de APEC. Los únicos proyectos grandes incluidos son los de la Unión Europea y uno de IDA/Banco Mundial sobre infraestructura regional de transporte.

	<p>de Fomento y Desarrollo, Morrope/Lambayeque, USD 146'000, April 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la cadena productiva de espárragos (Instituto Peruano del Espárrago, USD 146'000, Ancash, Ica y Lima, Mayo 2003)</li> <li>- Desarrollo de redes de negocio en confecciones y en turismo (PROMPYME, USD 1,6 m, Cusco y Gamarra Lima, Enero 2004)</li> </ul>																																		
Banco Mundial	<p>El BM había aprobado en mayo de 2003 un préstamo por USD 20 millones (+ 4m de contrapartida) para „Trade Facilitation and Productivity Improvement Technical Assistance“, a ejecutarse por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) dentro de tres años. Este programa transversal es operativo a partir de 2005 con el objetivo de que “el Perú logre superar las restricciones en la competitividad de los sectores productivos para incrementar continua y sosteniblemente las exportaciones peruanas, en particular las no tradicionales.” Cuenta con 4 componentes: a) mejorar los marcos institucionales para promover las exportaciones (USD 6,7m); b) implementar prácticas efectivas de calidad (USD 4,5m); c) mejorar el acceso al financiamiento de las exportaciones (USD 0,35m); d) reducir los costos logísticos (USD 6,5m). USD 21m serán canalizadas a través de 17 instituciones públicas, entre estas PROMPEX (1m) y PROMPYME (1,5m). Parte de los fondos de contrapartida peruana serán contribuidos por una asignación de la CAF (USD 2 millones).</p> <p>Otro proyecto relevante, que acaba de aprobarse en marzo de 2005, es el “Agricultural Research and Extension Project”, dotado con USD 43 millones (25 del BM) con el objetivo de contribuir a la expansión, el refuerzo y el desarrollo institucional del sistema de tecnología rural agrícola y de innovación para que se descentralice, sea orientada a la demanda y manejado por el sector privado. Incluye tres componentes: a) promover el desarrollo descentralizado de un mercado de servicios profesionales para la innovación agrícola, fomentando proveedores privados y asociaciones de productores como beneficiarios; b) reforzar la investigación agrícola y el desarrollo tecnológico para la innovación; y c) desarrollar la capacidad institucional del sector público de formular y ejecutar una política de innovación agrícola con el sector privado y regular la calidad del Sistema Nacional de Innovación Agrícola. Este segundo préstamo forma parte de un paquete de unos USD 90 millones dedicado a este propósito.</p>																																		
Unión Europea	<p>La UE ha aprobado una <i>donación</i> de 10 millones de Euro para apoyar la ejecución del PENX y los PERX. El proyecto se encuentra en la fase de licitación del ejecutor, que establecerá una unidad gestora en MINCETUR. La UE ha aprobado la siguiente asignación de fondos:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">- Plan de facilitación de comercio</td> <td style="text-align: right;">Euros 2'162'295</td> </tr> <tr> <td>- Planes op. sect. (POS) del PENX y Planes op. de productos (POP) de los PERX:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">- Textil y Confecciones</td> <td style="text-align: right;">Euros 737'705</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">- Pesca y Acuicultura: POS</td> <td style="text-align: right;">Euros 805'649</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">POP</td> <td style="text-align: right;">Euros 355'295</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">- Agricultura y Agroindustria: POS</td> <td style="text-align: right;">Euros 699'548</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">POP</td> <td style="text-align: right;">Euros 1'138'567</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">- Joyería y Orfebrería</td> <td style="text-align: right;">Euros 473'804</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">- Artesanía: POS</td> <td style="text-align: right;">Euros 466'230</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">POP</td> <td style="text-align: right;">Euros 40'984</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">- Forestal – Maderable: POS</td> <td style="text-align: right;">Euros 588'936</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">POP</td> <td style="text-align: right;">Euros 146'398</td> </tr> <tr> <td>- PERX</td> <td style="text-align: right;">Euros 374'836</td> </tr> <tr> <td>- Preparación Acuerdo de Asociación CAN-UE</td> <td style="text-align: right;">Euros 413'115</td> </tr> <tr> <td>- Monitoreo, Evaluación, Auditoría: Inform. y Visibilidad: Imprev.</td> <td style="text-align: right;">Euros 746'640</td> </tr> <tr> <td>- Asistencia técnica internacional</td> <td style="text-align: right;">Euros 850'000</td> </tr> <tr> <td>- Asistencia técnica local (incluido en rubros arriba)</td> <td style="text-align: right;">Euros 427'583</td> </tr> </table> <p>Todos estos rubros incluyen: estudios (2,45m), formación y capacitación (1,7m), intercambio de experiencias (1,15m), difusión y sensibilización (0,86m), equipamiento</p>	- Plan de facilitación de comercio	Euros 2'162'295	- Planes op. sect. (POS) del PENX y Planes op. de productos (POP) de los PERX:		- Textil y Confecciones	Euros 737'705	- Pesca y Acuicultura: POS	Euros 805'649	POP	Euros 355'295	- Agricultura y Agroindustria: POS	Euros 699'548	POP	Euros 1'138'567	- Joyería y Orfebrería	Euros 473'804	- Artesanía: POS	Euros 466'230	POP	Euros 40'984	- Forestal – Maderable: POS	Euros 588'936	POP	Euros 146'398	- PERX	Euros 374'836	- Preparación Acuerdo de Asociación CAN-UE	Euros 413'115	- Monitoreo, Evaluación, Auditoría: Inform. y Visibilidad: Imprev.	Euros 746'640	- Asistencia técnica internacional	Euros 850'000	- Asistencia técnica local (incluido en rubros arriba)	Euros 427'583
- Plan de facilitación de comercio	Euros 2'162'295																																		
- Planes op. sect. (POS) del PENX y Planes op. de productos (POP) de los PERX:																																			
- Textil y Confecciones	Euros 737'705																																		
- Pesca y Acuicultura: POS	Euros 805'649																																		
POP	Euros 355'295																																		
- Agricultura y Agroindustria: POS	Euros 699'548																																		
POP	Euros 1'138'567																																		
- Joyería y Orfebrería	Euros 473'804																																		
- Artesanía: POS	Euros 466'230																																		
POP	Euros 40'984																																		
- Forestal – Maderable: POS	Euros 588'936																																		
POP	Euros 146'398																																		
- PERX	Euros 374'836																																		
- Preparación Acuerdo de Asociación CAN-UE	Euros 413'115																																		
- Monitoreo, Evaluación, Auditoría: Inform. y Visibilidad: Imprev.	Euros 746'640																																		
- Asistencia técnica internacional	Euros 850'000																																		
- Asistencia técnica local (incluido en rubros arriba)	Euros 427'583																																		

	(1,3m), y asistencia técnica local (0,43m). No se ha asignado estos rubros a actividades concretas, tampoco la asistencia técnica internacional.
CAF	<p>En diciembre de 2003, la CAF aprobó un préstamo al GOP de USD 220 millones, que incluyó una componente para mejorar la competitividad del Perú referente al comercio internacional. La agencia encargada es el MEF. Parece que se ha definido el apoyo que se le quiere dar al tema del desarrollo de clusters y cadenas de producción, así como al Consejo Nacional de Competitividad. Otros aspectos definidos se refieren a aspectos de logística (p.e. el establecer un marco de garantía para estándares mínimos de servicios en el puerto de Callao) y al sistema de formación técnica con miras a certificar estándares mínimos de ejercicio profesional. En el campo financiero, se aprobaron en 2004 varios préstamos para proyectos de inversión, capital de trabajo y líneas para comercio por un total de USD 94 millones, canalizados directamente o a través del sistema financiero.</p> <p>En el marco del Programa Andino de Competitividad (PAC), la CAF ha promovido varios clusters: a) uva de mesa de Ica; b) textiles y confecciones con la finalidad de fortalecer mecanismos de subcontratación de empresas exportadoras con pequeños productores; c) redes empresariales de pequeñas empresas en el norte del país, en los clusters de calzado de Trujillo, hortalizas para la exportación en Lambayeque, lácteos en Cajamarca y cerámicas en Piura; d) espárragos frescos de exportación para mejorar su cadena logística y medir el nivel de conocimiento. En el ámbito de las tecnologías informáticas, el PAC ha apoyado el proyecto del portal de comercio electrónico con PROMPEX (<a href="http://www.perumarketplaces.com">www.perumarketplaces.com</a>).</p> <p>Actualmente, el programa PAC apoya un fondo concursable para innovaciones (USD 120'000, con el Ministerio de la Producción), accesible para asociaciones de empresas que quieren innovar en productos y/o procesos tecnológicos; participan SNI y ADEX en este esquema, que tiene carácter de piloto en vista de un fondo concursable de mayor tamaño del BID. También se evalúa un fondo concursable con AGAP en conexión con el programa PROSAAMER del BID.</p>
USAID	<p>El proyecto PRA ya ha sido mencionado arriba.</p> <p>Otro programa en curso (2003 – 2006), por unos USD 11 millones, incluye la componente “Improved trade framework”, que es una de tres componentes; áreas incluidas en este proyecto conciernen mayormente temas de negociación comercial internacional, resumidas por USAID como sigue: a) Intellectual Property Rights Protection Strengthened; b) Competition Rules Strengthened; c) Freer Trade Rules Enables; d) Government Procurement Rules Improved; e) APTDEA Exports Diversified and Increased. Este último punto incluye el estudio y la diseminación de nuevas oportunidades de exportación en el marco del APTDEA; actividades de promover la competitividad de clusters; y PYMEs más estrechamente ligados a clusters orientados a la exportación.</p>
GTZ	<p>La GTZ, en el afán de promover, desde hace poco, las exportaciones regionales con un enfoque en cadenas productivas, apoya iniciativas que considera merecedoras de ser reforzadas. Ha trabajado en los productos de la tara, el café y el plátano, y recientemente también en miel y cacao, pero no orientado a la exportación todavía. Desde hace tiempo, la GTZ coopera con el departamento de Lambayeque y hoy día en la macroregión Tumbes – Piura – Lambayeque. Hay perspectivas para una alianza en actividades fomentadas por el PCC, que la GTZ considera merecedoras de apoyo.</p> <p>Un proyecto de la cooperación alemán mencionado en la base de datos de la OMC se refiere a la introducción de estándares sociales.</p>

COSUDE	<p>COSUDE ejecuta desde hace 7 años el proyecto PYMAGROS, Estrategias de Articulación entre Mercados y Productores de la Sierra. Es un programa experimental que busca promover el desarrollo sustentable en áreas rurales de los departamentos de Cajamarca, Cusco y Apurímac hacia una demanda comprobada de productos y servicios, en alianza con instituciones públicas y privadas, para mejorar el desarrollo de las cadenas productivas agroalimentarias con potencial de desarrollo, con énfasis en el incremento de habilidades en la organización y gestión para la comercialización nacional e internacional.</p> <p>Otro proyecto recientemente elaborado en el campo del fomento de cadenas de producción es APOMIPE. El objetivo es contribuir a la reducción sostenible de la pobreza y la desigualdad social en las regiones priorizadas mediante la articulación productiva de las MIPE's y el impulso al desarrollo de la economía regional y local.</p>
--------	---

Lo que llama la atención en esta lista, incompleta todavía, es el cúmulo de cooperaciones, manejado por el sector público, pero casi todos queriendo incluir al sector privado, incluso como operadores, sobrepasando posiblemente la "capacidad de carga" del sector privado en las regiones para tales tareas. La diferencia que un apoyo, dirigido al sector privado, de *seco* puede hacer en este concierto, es en proveer orientación y estabilidad como interlocutor reconocido e independiente por el lado del PCC y de una agencia profesional peruana con una macro-visión y la posibilidad de intervención en niveles de decisión, contribuyendo a una articulación racional entre actores (system-building) y combinado con resultados tangibles a nivel de las exportaciones.

Para asegurar una coordinación con las múltiples acciones en curso y previstas en mejorar la competitividad sistémica para el comercio exterior, en particular de programas co-financiados por agencias multilaterales de cooperación, se propone que el PCC coordine su programa estrechamente, en reuniones periódicas, con el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), entidad central encargada de coordinar las acciones del Estado referente al mejoramiento de la competitividad sistémica del país. La Secretaría Ejecutiva del CNC, reiniciado en enero de 2005 después de un inicio poco convincente, ha declarado su interés en participar en la orientación estratégica e implementación del PCC. El CNC ha elaborado un Plan Nacional de Competitividad, que se encuentra en la fase de consensuación, en las siguientes 7 mesas (grupos de asesores, con participación de unos 30 personas cada una):

- articulación empresarial
- educación
- infraestructura
- medio ambiente
- innovación tecnológica
- política económica y mercados financieros
- fortalecimiento institucional

En la articulación empresarial, se busca promover el desarrollo de las cadenas productivas, clusters y otras alianzas-redes de cooperación. En seis áreas, se cuenta con acciones en curso: estrategia y Plan Nacional de Competitividad; simplificación de trámites burocráticos; infraestructura; agenda andina de competitividad; apoyo a regiones; y otras actividades. En Apoyo a Regiones, el CNC coordina y potencia el trabajo realizado por los diferentes organismos públicos y privados de apoyo a las regiones: MINCETUR (PERX), Consejo Nacional de Descentralización (CND) (diferentes planes regionales), PRODES (planes regionales de competitividad en zonas coccaleras), entre otros. Además, está elaborando actualmente indicadores regionales de competitividad, las cuales servirán para orientar el trabajo de los CERX.

#### 4.5 Organización

Este proyecto consiste en *institution building* de los dos CERX y las instituciones ejecutoras de promoción de la competitividad regional, asesorado por una consultora que provee un apoyo conceptual y operacional en y desde Lima y que facilitará la coordinación con las actividades con los otros proyectos de esta línea del PCC (PROSUR y AMPEX). Para racionalizar y viabilizar el contacto con, y la oferta de, las instituciones y los servicios privados en Lima, y para canalizar las demandas correspondientes del nivel regional al respecto, se propone tener una oficina de referencia en Lima,

especializada en la materia: la de la consultora Málaga-Webb & Asociados (MWA). La propuesta de trabajar con esta consultora se basa en las siguientes calificaciones de especial interés para la realización del proyecto:

- MWA ha sido seleccionado por MINCETUR para elaborar los primeros ocho PERX en una licitación a nivel nacional e internacional, en la cual se evaluó 12 ofertas; MWA ganó la licitación por la calidad de su propuesta que fue la única en incluir una propuesta de como ejecutar a los PERX (mediante CERX). Después de su elaboración, MINCETUR decidió encargar la elaboración de otros siete PERX a MWA, con financiamiento de USAID. MWA elaboró y aplicó un método de clasificación objetiva de las diferentes regiones del país respecto a su potencial exportador, sobre cuya base MINCETUR determinó las primeras ocho regiones a atender.
- MWA tiene suscrito dos convenios para la promoción de la inversión privada con las regiones de Lambayeque y de Ica, con la finalidad de identificar oportunidades de inversión y promover flujos de inversión tanto nacional como extranjera a estas regiones. Para ello MWA ha determinado y viene trabajando una serie de iniciativas en los sectores de infraestructura, logística, turismo, telecomunicaciones, agroexportación y agronegocios. Una de las actividades en este marco consistió en la visita del Presidente Regional de Lambayeque a Brasil (reuniones con grupos empresariales, gremios, funcionarios de gobierno, organismos financieros y académicos en Sao Paulo, Rio de Janeiro, Goias y Salvador). Como consecuencia, se prevé la visita del Gobernador de Goias en marzo de 2005 con la finalidad de suscribir un convenio de cooperación técnica; se suscribió un convenio de asistencia técnica con EMBRAPA (Empresa Brasileira de Investigación Agropecuaria del Ministerio de Agricultura) destinado a mejorar y promover la agroindustria y el uso de nuevas tecnologías; grupos empresariales basileros participan en proyectos de etanol y agroindustria en Lambayeque.
- De manera simultanea MWA está desarrollando proyectos destinados a generar una plataforma institucional en los Gobiernos Regionales de Ica y Lambayeque orientados a fortalecer la organización y la gestión pública, así como mejorar los servicios y trámites para la inversión y el desarrollo de negocios (Proyecto de Promoción de la Inversión Privada y Eliminación de Barreras Burocráticas en la Región Lambayeque, con financiamiento de la CAF, destinado a identificar y sistematizar proyectos de inversión (cartera de proyectos) y diseñar un programa de simplificación administrativa para actividades exportadoras; fortalecimiento institucional del Proyecto de Irrigación Olmos Tinajones, con financiamiento del sector privado; fortalecimiento institucional del Gobierno Regional de Ica, con recursos del sector privado; diseño de una organización sucesora que se encargue de la rehabilitación y el desarrollo de la Bahía de Paracas en Ica)
- MWA tiene buenos contactos con inversionistas y *tradings* nacionales y extranjeros en cinco grandes economías externas (de EE.UU., Europa y América Latina).

MWA va asumir las siguientes funciones en la ejecución de los tres PERX:

- Apoyar la estructuración y las reglas de funcionamiento de los dos CERX
- Definir y aplicar un sistema de incentivos que promueve el cumplimiento de los planes de trabajo de los CERX
- Asesorar al CERX en la definición de las acciones a tomar, incluso las apoyadas por el PCC en cada una de las 2 regiones
- Definir las modalidades de asignación de recursos del PCC para estudios y perfiles de proyectos de los CERX, y recomendar casos concretos al PCC
- Apoyar la articulación del trabajo de los CERX y sus operadores institucionales; agenda de trabajo, control de ejecución, mecanismos de coordinación, colaboración y comunicación, etc.
- Facilitar y organizar talleres de capacitación en temas específicos
- Coordinar y supervisar la ejecución del proyecto con las dos regiones
- Brindar apoyo a los CERX para las gestiones requeridas en Lima, producto de la agenda de los CERX
- Monitorear y evaluar el avance del proyecto

#### 4.6 Presupuesto (en CHF)

	seco	Contraparte o aportes de terceros	Total
Aportes al funcionamiento de dos CERX (personal, incentivos)	300'000	120'000	420'000
Asesoría por MWA	180'000	--	180'000
TOTAL	480'000	120'000	600'000
	80%	20%	

El aporte propuesto de **seco**, dividido por dos regiones durante el curso del proyecto, resulta en un promedio de USD 30'000 por año por CERX. A esto hay que añadir los aportes que harán los Gobiernos Regionales (infraestructura, personal, medidas en diferentes áreas de la competitividad regional relevantes para la exportación) y de otros proyectos (como el de la UE) que quedan por definir. Los Gobiernos Regionales han solicitado que **seco** financie, inicialmente, a la Secretaría Técnica de los CERX; si esta función estará asignada a una función pública como la Dirección Regional del MINCETUR (el caso de Lambayeque) o será financiado a través de un proyecto (como el de competitividad del Banco Mundial), el aporte de **seco** podrá usarse en parte para proveer incentivos de acuerdo al grado de cumplimiento de los planes de acción del CERX respectivo. En adición al apoyo a la gestión de los CERX, se prevé asignar recursos a la elaboración de perfiles de proyectos para su financiamiento por parte de instituciones nacionales o de la cooperación internacional. Se requerirá una coordinación estrecha con el proyecto de la UE de MINCETUR al respecto.

#### 4.7 Riesgos y apreciación

La complejidad del proceso de establecer una estructura eficaz de promoción de la competitividad sistémica regional que facilite el desarrollo de la competitividad empresarial, implica riesgos sustanciales: los actores públicos son débiles en el sentido de tener recursos extremadamente limitados para cumplir con las tremendas tareas que se proponen: las de establecer y ejecutar una agenda de desarrollo de mejorar la competitividad regional, que resulte en aumentos en las exportaciones no solamente debido a una coyuntura favorable en el comercio exterior, sino debido a mejores condiciones en la misma región. Los factores de mayor riesgo son de naturaleza institucional, por

- un proceso de descentralización político-administrativo incipiente, con muchas competencias (p.e. para la tenencia de tierra) no transferidas todavía, y con Gobiernos Regionales recién constituidos con pocos recursos disponibles, pero que enfrentan grandes expectativas de su población; en la mayoría de los departamentos, el tejido institucional regional es inadecuado para promover la producción para mercados externos.
- una institucionalidad de apoyo al desarrollo económico que frecuentemente sobrepone funciones de diferentes instituciones (competencia entre actores).
- una inestabilidad institucional y del personal responsable y profesional en el sector público<sup>37</sup>, en parte debido al proceso democrático, en parte a actitudes de protagonismos de corta vista por líderes en funciones públicas durante poco tiempo.
- Uno de los riesgos mayores con la figura del CERX consiste en su estructuración misma: es un Comité coordinador de las actividades de *otras* entidades – públicas y privadas – que tienen su propia dirección, agenda y recursos; o sea, busca mejorar la coordinación entre estas instituciones, tratando de influir para que su agenda contribuya efectivamente a aumentar la competitividad sistémica (sector público) y empresarial (sector privado) con miras a incrementar las exportaciones. La idea al proponer tales CERX no ha sido la de crear una nueva institución ejecutora para el PERX, sino de integrar los esfuerzos de las diversas instituciones regionales existentes que tienen que ver con las exportaciones regionales (el apoyo de **seco** al CERX está destinado a hacer funcionar la *concertación* entre las instituciones públicas y privadas que

<sup>37</sup> Gran parte de los profesionales en entidades públicas son empleados a corto plazo como consultores y se reconduce, o no reconduce, sus contratos cada tres meses.

contribuyen a mejorar la competitividad sistémica y empresarial en la zona y que es la tarea primordial del CERX).

- La presión política de hacer elaborar PERX para cada uno de los departamentos del país, aunque la lógica determinante para tal promoción debe adecuarse a la estructura de producción y los flujos comerciales en el país (muchas regiones tienen potenciales de exportación que no justifican una estructura de promoción, y las estructuras y flujos económicos no obedecen a límites político-administrativos, sino incluyen a varios departamentos).
- Un sesgo en la elaboración de los PERX hacia la oferta exportable (sector privado) en desmedro de los aspectos de la competitividad sistémica, con líneas de producto determinados no en base a la demanda externa.

Una institucionalidad que pretende mejorar la competitividad sistémica de una región, necesita ser concebido a largo plazo. Actualmente, muchas iniciativas en tal contexto quedan parciales, con instituciones que funcionan burocráticamente. Además, la gran mayoría de los actores confiesa querer coordinar, pero de hecho, pocos lo hacen efectivamente. Se requiere de un proceso sólido de conformación (quién debe formar parte del CERX, y porqué?: proceso de convencer a las instituciones y personas indicadas a participar, con compromisos claros) y de encaminamiento de su actuación, sobre bases firmes. El PCC considera que su apoyo debe estar dirigido a este objetivo: hacer funcionar a dos CERX en forma racional (división de funciones y tareas), adecuado a sus medios y posibilidades, consistente en su propósito (restringirse a lo que puede hacer) y permanente (llevar a cabo una agenda con visión a mediano y largo plazo).

## ***D. Línea 2: Apoyo al desarrollo de un turismo sostenible en la macroregión sur del Perú***

### ***5.1 Antecedentes***

Hacia fines de 2003, la oferta del PCC de apoyar el desarrollo de un turismo sostenible en el sur del Perú encontró interés entre promotores turísticos de Arequipa ligados a la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA). Sin embargo, dado un mayor avance del turismo en Perú comparado a Bolivia, no quedó claro si la oferta institucional – la de establecer una Organización de Gestión de Destino (OGD) en el sur del Perú – sería una propuesta adecuada para promover un turismo sostenible. El proyecto piloto se inició con una serie de acciones concretas con el fin de sondear entre actores privados, si tal enfoque institucional podría crear una nueva dinámica en favor de un manejo consistente y profesional a mayor plazo del turismo existente con el fin de lograr mayor sostenibilidad económica, ecológica y sociocultural. De hecho, la experiencia mostró que ni en Arequipa ni en Puno, y mucho menos en lugares con menor afluencia de turistas en el sur como Tacna y Moquegua, existen estructuras y programas que manejan el turismo en forma consistente, ni públicos ni privados. Más bien se observa una dispersión de acciones poco relacionadas. Se observó la misma situación en otros lugares del país, incluso en Cusco. – Hace 12 años atrás, el entonces Ministerio responsable para el turismo (MITINCI) inició gestiones para que los Departamentos del país crearían las llamadas Secretarías de Turismo – entidades mixtas entre el sector privado y el público. Desgraciadamente, tal iniciativa no prosperó en ningún Departamento. Sin embargo, en el papel sigue existiendo tal Secretaría en Arequipa, ya constituida, pero sin vida. Es en base a tal marco formal que se buscó, cuidadosamente, de construir actividades que llevarían a hacer revivir tal Secretaría, como parte de una posible futura OGD del sur del Perú. En mayo de 2004, el proyecto sintió suficiente respuesta como para lanzar, en un “Taller del Futuro”, la idea de revivir la Secretaría de Turismo en base a acciones concretas, con el Comité de Turismo de la CCIA jugando el rol de un Directorio inicial ad hoc. Desde entonces, el proyecto ha ido reforzando su dinámica logrando el apoyo de muchos actores privados y tratando de acercarse a actores públicos como la alcaldía de Arequipa. Otros actores, sin embargo, comenzaron a oponer y apartarse, como p.e. Autocolca, la autoridad encargada de manejar el desarrollo turístico del Valle de Colca, así como algunos actores privados que recientemente trataron de establecer, por iniciativa propia y exclusiva, una Cámara Regional de Turismo, una



iniciativa que no prosperó. En mayo de 2005, sin embargo, las tres regiones de Puno, Arequipa y Tacna establecieron, cada una, una institución gestora del turismo en su zona: en Puno la “Asociación Puno Turismo y Desarrollo”, en Arequipa la Cámara de Turismo de Arequipa, y en Tacna la Cámara Regional de Turismo. Estas tres instituciones se pusieron de acuerdo de establecer la Organización de Gestión de Destino (OGD) Sur-peruano, cuya asamblea constitutiva tuvo lugar en julio de 2005.

En Puno, la oferta del proyecto no prosperó inicialmente. Se tuvo que buscar actores privados que se comprometerían a construir una gestión para establecer una Secretaría de Turismo en Puno, como parte de una futura OGD del sur del Perú. El proyecto lo logró con el Patronato de Lampa y con la nueva directiva de CARETUR de Puno – única cámara regional de turismo existente en el sur del país al inicio del proyecto. En noviembre de 2003, el sector privado de los gestores en Puno decidió organizar un “Taller del Futuro” para darle vida al concepto de una futura OGD de sur del Perú, en este caso con el apoyo declarado del Gobierno Regional. Dos grupos de trabajo (turismo rural, y promoción) han elaborado propuestas a corto plazo para iniciar actividades concretas y concertar sus acciones iniciales con entidades públicas. Los gestores promovieron y establecieron a una institución especializada de promoción de turismo ya en mayo de 2005.

Una nueva dinámica a nivel nacional surgió a partir de febrero de 2004 en base a una visita del Ministro de Comercio Exterior y Turismo en el BID en Washington, al presentar la idea de elaborar un Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), en paralelo al PENX. El BID ofreció y aprobó un apoyo inmediato para iniciar tal iniciativa y hasta agosto de 2004, se elaboró las bases estratégicas del PENTUR. En este proceso, el proyecto introdujo la noción de las OGDs, la cual captó el interés de actores claves. En los meses siguientes, MINCETUR comenzó a optar por “cubrir” el país con 8 o 9 OGDs con el fin de ejecutar el PENTUR – propuesta que causó una serie de discusiones a nivel nacional y regional, en los cuales el proyecto fue involucrado más y más (en Lima y el sur), hasta el punto de lograr bastante coincidencia conceptual entre MINCETUR y el proyecto sobre la aplicación futura del concepto de OGDs.

En adición a estas gestiones, el proyecto fue invitado a presentar el enfoque de las OGDs en Cusco, donde fue acogido con bastante voluntad política de parte de actores privados y públicos claves. Es en base a tales gestiones y desarrollos que se presenta la propuesta de cooperación siguiente a *seco* para su financiamiento en los próximos años.

## 5.2 ‘Rationale’ y objetivo

En los últimos años, el rápido desarrollo del turismo a nivel mundial ha nutrido expectativas de que el turismo contribuiría sustancialmente al desarrollo económico de países con atractivos turísticos internacionalmente competitivos, incluso en áreas rurales. No obstante – y en parte a causa de – los eventos de 9/11 de 2001 en Nueva York y Washington, el turismo en el Perú ha crecido fuertemente en el año 2004, aumentando la percepción de la necesidad de manejar el turismo – sector complejo que toca a muchas funciones y actores – en forma racional a favor no solamente de los visitantes, sino también de los espacios receptores. El concepto del Prof. Jost Krippendorf de promover OGDs ha encontrado la aceptación entre muchos actores como una propuesta racional y realista para comenzar a manejar y gestionar el turismo en forma integral e incluyente. A nivel de los servicios turísticos en el sur del Perú existe en ambos sectores, el público como el privado, una amplia descoordinación deplorada por muchos actores en turismo. El turismo rural en el Sur del Perú, en particular, padece de efectos negativos por una expansión sin reglas ni acuerdos equitativos. Es ampliamente reconocido que una mejor organización del turismo es una *conditio sine qua non* para lograr un turismo sostenible en el Perú. Para el Gobierno actual, el turismo es un sector prioritario para luchar contra la pobreza y lo demuestra con algunas prioridades presupuestarias: La agencia de promoción gubernamental PROMPERU tiene un presupuesto sustancial para sus tareas ( $\approx$  USD 18 millones por año), y MINCETUR ha hecho lo suyo con PENTUR para cumplir con su rol de ordenador y promotor del turismo a nivel nacional (las Bases Estratégicas del PENTUR proveen mucha información sobre el turismo en el Perú, incluso resúmenes de los recientes diagnósticos a fondo hechas en los últimos años).

El *objetivo* de este proyecto, ubicado en base a las experiencias y los resultados de la fase I del PCC, es que la macroregión sur del Perú cuente con una organización profesional y duradera del desarrollo y manejo de un turismo sostenible, logrando una reducción de pobreza en poblaciones con vocación turística. A un segundo nivel de concreción, se propone apoyar el establecimiento de dos OGDs en la macroregión sur: la del sur del Perú que colinda con Bolivia y Chile (Puno – Arequipa – Moquegua – Tacna), así como la del corredor sur-oriental Madre de Dios – Cusco – Apurímac (el nuevo Directorio de la Cámara de Comercio e Industria de Cusco, el gremio de los hoteleros de Cusco, así como el alcalde de Cusco han expresado por escrito su interés en establecer una OGD para el corredor con y alrededor de Cusco, con el apoyo del PCC). Ambos corredores concuerdan con el enfoque previsto y promovido por MINCETUR en el PENTUR. Además, MINCETUR acaba de informar que las regiones de Ica (con las líneas de Nazca, que cuentan con más de 100'000 sobrevuelos por año), Ayacucho y Huancavelica quieren formar una macroregión en el ámbito sur del Perú (se contó hasta la fecha con la pertinencia de Huancavelica al centro del Perú), y que se impulsa dentro del PENTUR una OGD que reúne estos departamentos.

### 5.3 Población meta y ejecutores

La población meta del proyecto es amplia: son los proveedores de bienes y servicios ligados al turismo – todos los que benefician del turismo incluso las entidades financieras, productores de especialidades de cada región incluso artesanía, el transporte interurbano, etc. –, y los pobladores de las comunidades con vocación turística alrededor de atractivos turísticos como el lago de Titicaca, las comunidades en valles y en áreas turísticas. El concepto incluyente de las OGDs apunta a un manejo del turismo en favor de la población entera en los destinos turísticos, evitando la degradación ambiental y fomentando una distribución más equitativa de los recursos que trae el turismo a las zonas correspondientes.

La ejecución estará en manos de los Comités/Directorios ad hoc de las entidades que se forman en los destinos del sur del Perú, originalmente ubicados en asociaciones empresariales como la CCIA y la Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo y de la Producción de Cusco (CCC). Se prevé la formación de entidades privadas como las que ya se han formado en el sur (Puno, Arequipa, Tacna) y que en conjunto establecen la OGD del corredor correspondiente (la del corredor sur acaba de establecerse). Las OGDs, una vez establecidas, actuarán como contrapartes del proyecto; en el corredor sur-oriental, la CCC actuará como contraparte inicial hasta que la OGD haya sido establecida.

Por la complejidad de establecer estructuras que manejan el turismo en la macroregión sur del Perú, se deberá contar con un Jefe del proyecto por parte del PCC, de reconocida trayectoria en Perú, que apoye la gestión de las OGDs nacientes así como la coordinación entre las instituciones y regiones involucradas. La responsabilidad para el componente turismo será en manos de la ONG suiza Swisscontact.

### 5.4 Objetivos, resultados e indicadores<sup>38</sup>

Esta parte se elaborará con actores claves en una planificación del proyecto en las dos áreas con OGDs previstas: el del sur del Perú (Puno – Arequipa – Moquegua – Tacna) y otro de Cusco con Madre de Dios y Apurímac. El apoyo de *seco* se refiere básicamente a un “coaching” del proceso de establecer y hacer funcionar dos o tres OGDs.

Objetivo y resultados	Indicadores
<i>Objetivo:</i> La macroregión sur del Perú cuenta con una	- Dos OGDs en pleno funcionamiento

<sup>38</sup> Véase el marco lógico complementado con actividades principales en el anexo 4.

estructura organizativa adecuada para manejar y orientar el turismo con mayor sostenibilidad, lo que contribuye a mejorar los ingresos de la población de menores ingresos, que cuente con vocación turística	(directivas constituidas, planes de trabajo establecidos y ejecutados, reuniones regulares) - Las OGDs se autofinancian al tercer año de funcionamiento - Por lo menos 2 proyectos de turismo rural ejecutados en cada uno de los dos corredores
<i>Resultado 1 (corredor sur):</i> Entidades asociativas de Turismo en Puno, Arequipa y Tacna, que junto con Moquegua han establecido la OGD Sur del Perú	IRS.1.1: Cada entidad tiene bajo contrato el personal profesional responsable para la ejecución de su programa de trabajo IRS.1.2: Estatutos de las entidades de turismo y de la OGD oficialmente aprobados, así como su Código de Disciplina y Ética
<i>Resultado 1 (corredor sur-oriental):</i> Se ha establecido una OGD Sur-Oriental del Perú que incluye a Cusco, Apurímac y Madre de Dios en un corredor conjunto, en concordancia con el PENTUR	IRC.1.1: Protocolo del Taller del Futuro IRC.1.2: Acta de constitución y estatutos
<i>Resultado 2:</i> Las OGDs operan en cada una de las regiones partícipes de acuerdo a un plan operativo anual (POA) acordado por ellas	IR.2.1: Organigrama de la OGD y de sus integrantes IR.2.2: POA OGD, con POAs de cada entidad asociativa de turismo? parte IR.2.3: Ejecución mensual de actividades y presupuesto; Actas de las reuniones de Directorios
<i>Resultado 3:</i> Las OGD de la macroregión sur comparten una visión común sobre el desarrollo del turismo en la macro región y coordinan medidas y acciones para su manejo, tanto entre sí como con las autoridades y agencias nacionales de turismo, en el marco del PENTUR	IR.3.1: Protocolo de reuniones con otras OGDs y con entidades nacionales IR.3.2: Compromisos escritos con las otras OGDs y con entidades nacionales cooperantes IR.3.3: Documento actualizado anualmente que demuestra, como las acciones de la OGD se insertan en el PENTUR
<i>Resultado 4:</i> Las OGDs han logrado coordinar y concertar su agenda con gran parte del sector privado y del sector público, habiendo establecido alianzas estratégicas con el sector público para la ejecución de los programas	IR.4.1: Lista de participantes y acuerdos con actores principales, incluso proyectos en conjunto IR.4.2: Por lo menos una alianza estratégica establecida con el Gobierno Regional, una con la Alcaldía de la capital y dos con municipios rurales con vocación turística por departamento
<i>Resultado 5:</i> Se ha ejecutado, a partir de 2006, un programa de trabajo en por lo menos tres áreas en cada sub-región, siendo uno en "turismo rural"	IR.5.1: POAs de los grupos de trabajo o comisiones, e informes anuales de actividades ejecutadas IR.5.2: Informe de evaluación integral de impacto (económico, ambiental, sociocultural)
<i>Resultado 6:</i> Se ha desarrollado por lo menos un nuevo producto turístico por subregión con beneficios para pobladores rurales y urbanos, en cada una de las OGDs	IR.6.1: Cifras de visitas turísticas al nuevo producto IR.6.2: Estimación de ingresos adicionales generados por el nuevo producto
<i>Resultado 7:</i> Las OGDs operan en forma autosostenida en el curso del tercer año completo del proyecto (gestión 2008), financiando sus gastos corrientes con contribuciones del sector privado (y posiblemente de proyectos con financiamiento externo)	IR.7.1: Control de los aportes del sector privado IR.7.2: Estado de ingresos y egresos operativos de las OGDs
<i>Resultado 8:</i> El corredor sur ha captado un mayor número de turistas en relación a Machu Picchu y	IR.8: Estadística de flujos de turistas que visitan Arequipa en relación a Machu Picchu

Cusco-Machu Picchu ha diversificado sus destinos	IR.8.2: Aumento en visitas a destinos alternativos en ambos corredores
<i>Resultado 9:</i> Las OGDs de la macroregión Sur del Perú son las instituciones de referencia principal del manejo del turismo en esta zona	IR.9: Informe anual de las OGD que presenta el panorama del turismo en el corredor, con todas las iniciativas en curso y las políticas aplicadas

Dado que cada corredor y las subregiones que la componen, deben definir, ellos mismos, sus prioridades y la forma como se quieren organizar, la definición del contenido de sus planes de acción tienen carácter de “resultado del proyecto”, a definir en el curso del proyecto. Se indicará en cada POA a los diferentes niveles las acciones y metas concretas que se quiere lograr con los recursos disponibles.

En base al proceso de establecimiento de OGDs en Bolivia y al proyecto piloto en el Sur del Perú, las OGDs cumplirán con las siguientes funciones:

<i>Organización de destinos (corredores) turísticos</i>	Las OGDs <ul style="list-style-type: none"> <li>- manejarán los incentivos para la promoción de la oferta turística, velando por una mayor inclusión de poblaciones de menores recursos en los circuitos y servicios y por la conservación del patrimonio cultural y natural (siempre en el sentido de coordinar con las instituciones creadas para estos fines, sin afán de reemplazarlos)</li> <li>- proveerán un mecanismo de concertación efectivo para los servicios privados y públicos relevantes para el turismo, incluso la elaboración y el cumplimiento de su regulación respectiva</li> <li>- encararán los aspectos problemáticos del turismo en forma integral (límites de carga, degradación ambiental, explotación de poblaciones que quedan sin beneficio, etc.)</li> <li>- serán el eslabón y un transmisor entre los destinos turísticos en su área y las entidades gubernamentales que proveen las políticas y los regímenes regulatorios para los servicios turísticos</li> </ul>
<i>Diseño y fortalecimiento de productos turísticos</i>	Partiendo de las actividades en curso y las responsabilidades de las múltiples instituciones involucradas, las OGDs, con el apoyo del proyecto, promoverán el desarrollo de atractivos turísticos existentes y nuevas en sus áreas
<i>Promoción turística</i>	Las OGDs, con el apoyo del proyecto, fomentará el intercambio promocional y de gestión turístico entre las regiones de la macroregión y con otros destinos en el Perú y en países vecinos, así como con los mercados emisores importantes.
<i>Sensibilización y capacitación</i>	Las OGDs, con el apoyo del proyecto, buscarán sensibilizar a los jóvenes así como grupos específicos de la población y las autoridades, sobre una mejor atención al turista; establecer alianzas con instituciones de capacitación turística en la región y a nivel nacional; y promover la formación de funciones clave para lograr un turismo sostenible (como guías turísticas, servicios y productos de mayor calidad, servicios públicos, etc.).
<i>Asistencia técnica</i>	Si otras regiones así lo desean, el PCC estará a disposición de brindar un apoyo conceptual para el proceso de establecimiento de otras OGDs en el país, primero en el sur (Ica-Ayacucho-Huancavelica), pero también en otras macroregiones.

### 5.5 Otros apoyos externos

Las siguientes indicaciones de proyectos recientes se refieren a algunas cooperaciones respecto al fomento del turismo, sin pretender de ser exhaustiva.

BID	<p>El BID ha hecho posible, con una donación, la elaboración del PENTUR en 2004 y tiene la voluntad política de apoyar el desarrollo del turismo en el Perú. Proyectos concretos están en curso de parte de FOMIN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el proyecto Terra Inka: Acceso al mercado turístico, con La Asociación Civil Khipu en Cusco, por un monto de USD 458'000 (200'000 del BID) aprobado en abril 2004, para realizar una plataforma electrónica de promoción de la oferta turística de PYMEs, incluyendo a pequeños operadores que no están incluidos en las principales páginas web relacionados a viajes y turismo.</li> <li>- un proyecto de promoción del noroeste del Perú (Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque) como un destino turístico sostenible por un monto de USD 798'000, aprobado en septiembre de 2004; su objetivo es elevar el nivel de competitividad de unas 450 MYPEs ligados al turismo</li> <li>- en diciembre de 2004, el FOMIN aprobó un proyecto para promover el desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes (Argentina, Bolivia, Peru y Ecuador), por un monto de USD 2 millones, dirigido a poblaciones; se pretende establecer un modelo de manejo sostenible del turismo rural en un destino seleccionado en cada uno de estos países</li> </ul> <p>A finales de 2004, el BID ha aprobado un préstamo de USD 33 millones con Bolivia para la carretera del corredor norte (Peru – Bolivia – Brasil), un proyecto clave en el marco de la Initiative for the Integration of Regional Infrastructure in South America (IIRSA) con participación de 12 países.</p>
Banco Mundial	<p>En septiembre 2004, el Banco Mundial aprobó un proyecto por USD 5 millones para establecer un “modelo de manejo sostenible para el turismo rural” en el Valle de Vilcanota, Departamento de Cusco (incluye Machu Picchu y el Valle Sagrado), con cuatro componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) apoyo al desarrollo de un turismo sostenible mediante inversiones en servicios al turista, preservación de activos históricos, y educación cultural para residentes y turistas</li> <li>b) facilitar el acceso a servicios e infraestructura urbanos mejorados (sistema de manejo de desechos sólidos; relocalización de 60 asentamientos vulnerables a derrumbes en el pueblo Aguas Calientes de Machu Picchu; ingeniería, estudios de impacto ambiental, e inversiones en infraestructura)</li> <li>c) apoyo al desarrollo económico local, fortaleciendo la capacidad de proveedores de servicios turísticos, construyendo telecentros comunitarios, e incubando iniciativas locales</li> <li>d) mejorar la capacidad de planificación estratégica y de gestión en las municipalidades del valle de Vilcanota</li> </ul>
España	<p>La agencia oficial de España AECI ejecuta, junto con el Viceministerio de Turismo, un Programa de Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú (agosto 2002 hasta agosto 2006), trabajando mayormente a través de entidades públicas. El programa tiene tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conciencia turística a través de la capacitación, canalizado a través del sistema educativo formal así como a microempresarios, policías, etc. que tienen relación con el turista</li> <li>b) Fortalecimiento de la gestión municipal</li> <li>c) Apoyo institucional</li> </ul> <p>Las primeras dos componentes están siendo aplicadas en una primera etapa en La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Lima; se prevé aplicarlo, en una segunda etapa, en Cusco y Arequipa.</p> <p>La CAF está interesado en complementar estos esfuerzos, trabajando con un Gobierno Regional.</p>
Gran Bretaña	<p>La cooperación británica ha apoyado el Proyecto del Circuito Turístico Norte, que cuenta con co-financiamiento de la Minera Yanacocha y busca el desarrollo a través de la promoción de un turismo sostenible. Se ha preparado un dossier de proyectos, para los</p>

<p>cuales se busca financiamiento. Se prevé tres fases con una duración total de 5 años: Creación del marco del circuito; enriquecimiento; y afianzamiento.</p>
---

Cabe indicar que el Viceministerio de Turismo del MINCETUR registra una lista de 17 proyectos en curso (véase [www.mincetur.gob.pe/turismo](http://www.mincetur.gob.pe/turismo)):

- Programa de Termalismo
- Plan Purig
- Jóvenes a caminar
- Proyecto Turístico Cultural Chavín
- Empedrado de la vía de acceso al Complejo Arqueológico Chavín de Huántar
- Museo Nacional Chavín
- Programa de desarrollo Turístico de Arequipa y el Valle de Colca
- Proyecto Turístico donde nace El Amazonas, Iquitos – Nauta
- Proyecto de Investigación y Conservación Arqueológica de la Fortaleza de Kuélap
- Puesta en Valor y Acondicionamiento Turístico de Caral
- Ruta Turística al Complejo Arqueológico Huacas Sol y La Launa – La Libertad
- Proyecto Desarrollo Turístico Playas del Norte
- Proyecto de Acondicionamiento Turístico del Lago Titicaca
- Proyecto Piloto: Construcción y Equipamiento de un modelo lúdico en el complejo Turístico Baños del Inca
- Mejoramiento Turístico del Distrito de Saña
- Acondicionamiento Turístico de Huaca Rajada – Túcume
- Proyecto de Reordenamiento urbano y Desarrollo Cultural en centros históricos – Machu Picchu Pueblo

En 2005, se estima desarrollar los siguientes programas:

- Recuperación de Monumentos Arqueológicos e Históricos
- Programa Nacional de Señalización Turística
- Mejoramiento de imagen de ciudades fronterizas
- Infraestructura básica para el desarrollo de productos turísticos
- Recuperación de Pueblos Turísticos e Históricos

Algunos Gobiernos Regionales y muchas alcaldías tienen sus propios proyectos de desarrollo del turismo en su zona, y una serie de ONGs dedican sus esfuerzos y recursos a la promoción de un turismo sostenible.

## 5.6 Organización

Swisscontact se encargará de la ejecución de este proyecto en la macroregión sur del Perú, empleando a un Jefe de Proyecto. Las contrapartes que en las regiones llevan adelante la tarea de promover y organizar a las OGDs correspondientes, son

- en el corredor sur: la OGD con sus tres entidades fundadoras: la asociación “Puno Turismo y Desarrollo”, la Cámara de Turismo de Arequipa, y la Cámara Regional de Turismo de Tacna
- en el corredor sur-oriental: la Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo y de la Producción de Cusco, hasta que se haya fomentado una participación activa de las otras regiones y construido las bases para establecer la OGD correspondiente

La estructura del proyecto preve un Jefe del proyecto, que fomenta el establecimiento y una gestión eficiente de las OGDs, así como la coordinación dentro de, y entre las OGDs, así como de éstas con la política y la oferta nacional (MINCETUR, PROMPERU, CENFOTUR, etc.). Se prevé el apoyo de profesionales en turismo con prestigio y relacionados a las altas esferas políticas y de negocio que brindarán asesoría para la orientación y facilitación de las acciones del proyecto.

### 5.7 Presupuesto (en CHF)

	seco	OGD sur	OGD sur-or.	Total
Dirección, administración y asesoramiento del proyecto	275'000			275'000
Co-financiamiento al desarrollo de las OGDs en el sur	780'000	110'000	100'000	990'000
Total	1'055'000	110'000	100'000	1'265'000
	83.3%	8.7%	8%	100%

Dado que los resultados y actividades serán elaborados en planificaciones con participantes claves de las futuras OGDs, se indica aquí un marco presupuestario global. El apoyo de seco se destina, en primer lugar, a la asistencia técnica para apoyar la estructuración de las OGDs, apoyándolas inicialmente en el cumplimiento de sus funciones y la ejecución de sus proyectos.

Existen perspectivas de aportes adicionales de compañías mineras en las dos regiones del sur (p.e. Tintaya en Cusco y Arequipa, Buenaventura y Cerro Verde en Arequipa, Southern Peru Copper Corporation en Moquegua y Tacna), así como de otras agencias de cooperación multi- (BID, CAF) y bilaterales (España) que han expresado su interés en apoyar la ejecución del PENTUR.

### 5.8 Riesgos y apreciación global

La propuesta del PCC de que las regiones con atractivos turísticos internacionalmente competitivas se organicen para manejar, en conjunto, sus destinos con la finalidad de lograr un turismo sostenible, ha encontrado una respuesta positiva en el sur del Perú (como también en otras regiones y en MINCETUR). Lo interesante es que hasta la fecha, el Perú no haya logrado establecer tales estructuras aunque cuenta con un flujo de turismo receptivo sustancial desde hace décadas. Existen instituciones que tienen, de acuerdo a las relaciones de fuerza locales, mayor peso para ciertos aspectos que conciernen el turismo (como p.e. la conservación del patrimonio cultural), pero en general, el diagnóstico de los entendidos en la materia indican que existen grandes brechas entre el sector público y el privado (y vice versa), así como también divisiones dentro de estos sectores (observadores peruanos hablan de "protagonismos vacíos" de personas que buscan el liderazgo básicamente por razones de promoción personal más bien que para un servicio efectivo al público). Un riesgo principal es, por lo tanto, la perspectiva de actitudes de no-cooperación dentro del sector privado o entre este y el sector público (y vice versa), y de iniciativas fragmentadas.

Sin embargo, existen indicios de un cambio en el panorama general que parece inducir una mayor valoración de una propuesta de concertación institucional como la de establecer OGDs, en particular si viene acompañado por un factor unificante y facilitador externo como la cooperación suiza. El turismo está creciendo fuertemente en el sur del Perú, lo que agudiza la percepción que se requiere manejar este aumento en un sentido de que los visitantes hagan experiencias positivas para que vuelven o recomiendan visitar al Perú (existen páginas web con retroalimentación inmediata sobre las experiencias en lugares visitadas del mundo entero); al mismo tiempo, se necesita gestionar este aumento de visitantes para lograr un turismo ecológica- y socioculturalmente sostenible y económicamente más equitativo. Existen grupos de personas, empresas y asociaciones involucradas en turismo en Arequipa, Puno y Cusco que reconocen la necesidad de manejar el turismo en forma integral y profesional, incluso líderes de los sectores privado y público. La constelación actual es favorable para la oferta de apoyar y facilitar el establecimiento de OGDs en el sur del Perú.

El riesgo mayor sigue siendo la tendencia en el Perú de no-cooperación entre personas, instituciones, sectores y regiones (p.e. Puno versus Arequipa, Moquegua versus Arequipa, Arequipa versus Cusco,

etc.), y a veces más allá de la no-cooperación, el deseo de bloquear iniciativas si uno no está beneficiando en forma directa. Se observó tales tendencias en el sur durante la fase I del PCC.

La coincidencia del concepto del PCC con la propuesta de MINCETUR es un factor importante para una futura conjugación de esfuerzos con la política del Gobierno. También en este sentido, el PCC podrá jugar un rol de concertador con las regiones de la macroregión sur. MINCETUR está actualmente seleccionando la consultoría internacional para diseñar una estrategia de ejecución del PENTUR, así como una consultoría para promover una cultura de calidad en los servicios turísticos. En base a estos diseños, es probable que el Gobierno buscará (del agencias multi- y bilaterales) y obtendrá recursos adicionales para la ejecución del PENTUR, complementarias a los de *seco*.

## G. Presupuesto del PCC, Fase II

El presupuesto en francos suizos del PCC, Fase II, que dura tres años, es el siguiente:

Proyecto	2005	2006	2007	2008	Total
<i>Fomento a exportaciones desde Lima:</i>					
ADEX	100'000	240'000	70'000	--	410'000
Export Trade, Stockergroup	150'000	80'000	20'000	--	250'000
Monitoreo por SIPPO	15'000	33'000	32'000	--	80'000
<i>Fomento a exportaciones regionales:</i>					
PROSUR	40'000	100'000	70'000	30'000	240'000
AMPEX	40'000	100'000	70'000	30'000	240'000
Asist. técn. intern., test de lab., a ambas	30'000	80'000	80'000	50'000	240'000
CERX Arequipa	20'000	60'000	50'000	20'000	150'000
CERX Lambayeque	20'000	60'000	50'000	20'000	150'000
Asistencia técnica nacional (MWA)	30'000	60'000	60'000	50'000	200'000
Dirección, diálogo pol., adm. proyectos Perú (MWA)	20'000	60'000	60'000	40'000	180'000
Mon., gestión, admin., consol. proyectos en Suiza (TULUM)	20'000	60'000	60'000	40'000	180'000
<i>Fomento de un turismo sostenible:</i>					
Co-financiamiento a OGDs	40'000	260'000	260'000	220'000	780'000
Dirección, administración del proyecto en Perú(SC)	30'000	90'000	90'000	65'000	275'000
Monitoreo, administración proyecto en Suiza (SC)	12'000	35'000	35'000	23'000	105'000
Fondo concursable, temas macro	10'000	100'000	100'000	30'000	240'000
Revisiones proyectos, evaluación externa	--	4'000	8'000	68'000	80'000
Reserva (5%)				200'000	200'000
<b>TOTAL</b>	<b>577'000</b>	<b>1'422'000</b>	<b>1'115'000</b>	<b>886'000</b>	<b>4'000'000</b>

El tipo de cambio actual es de CHF 1.30 por USD



## ***F. Monitoreo y Evaluación***

La base del monitoreo lo constituyen el Plan de Fase, su Marco Lógico correspondiente y el POA del programa que a su vez integra los POAs de los componentes. La elaboración de los POAs será precedida por una jornada de reflexión sobre los resultados del periodo anterior para ser considerados durante la planificación del siguiente periodo. Tanto para la planificación como el monitoreo, se aplicarán metodologías participativas involucrando los actores principales del programa.

Diez meses antes del final de fase se ejecutará una evaluación con expertos externos al programa (review).

**MARCO LÓGICO DEL PLAN DE LA FASE II (2005 – 2008) DEL COMPONENTE  
“Formando PYMEs Exportadoras” en y desde Lima**

En tales planes se suele indicar, en forma de supuestos, factores que pueden influir sustancialmente el logro de los objetivos pero que se encuentran fuera del control del proyecto. Estos aplican al nivel de los objetivos. Para no incluir una columna que queda vacía a partir de los resultados, se los indica a continuación.

Supuestos a nivel del objetivo superior:

- Proceso ordenado de transición democrática a un nuevo gobierno
- Continuación de las estrategias establecidas por MINCETUR por el nuevo Gobierno
- Reducción de descontentos sociales (paros, bloqueos de carreteras)
- Demanda internacional para productos y servicios del Perú sigue siendo alta
- Gobiernos central y regionales mejoran la competitividad sistémica para el comercio exterior y el turismo

Supuesto a nivel del objetivo del proyecto:

- El sector privado y el sector público tienen claros sus roles diferentes y complementarios y superan sus antagonismos y “protagonismos vacíos”

El siguiente marco lógico aplica al proyecto “Fomento de las exportaciones en y desde Lima”, ejecutado por ADEX con el apoyo de Stockergroup (para las ruedas de negocio “Export Trade Market”) y monitoreado por SIPPO.

	Código	Descripción	Indicadores
<b>Objetivo del PCC</b>	O	<b>Se ha mejorado la competitividad empresarial y su entorno sistémico, facultando a PYMEs proveedores de bienes de exportación y de servicios de turismo en cuatro regiones del país de cumplir con las exigencias de mercados externos de tal forma que crecen</b>	IO.1: No. de empresas que venden a compradores externos (directa- e indirectamente) IO.2: Valor de sus ventas a mercados externos (ingresos) y empleos estabilizados y creados IO.3: Estructuras institucionales conducentes a mejorar la competitividad empresarial en funcionamiento
<b>Objetivo del proyecto</b>	OP	<b>Se ha reforzada la capacidad de ADEX de facilitar el posicionamiento de PYMEs en mercados exteriores,</b>	IO: Contratos de exportación – directa e indirecta – suscritos por 200 PYMEs apoyadas por el proyecto (60 entre las empresas participantes)

		<b>consolidando los avances en capacidad y exportación de las PYMEs beneficiarias de la fase I</b>	en la fase I, 140 producto de las rondas “export trade market”; y los que ya concluyeron un primer contrato de venta en el exterior en la fase I: consolidación mediante uno o más contratos adicionales), con un valor de venta de las PYMEs de por lo menos USD 4 millones (directas e indirectas)
<i>Resultado 1</i>	<i>R1</i>	<i>Se han categorizado las necesidades de apoyo en capacitación, asistencia técnica y promoción comercial de las 117 empresas, estratificándolas en base a sus características</i>	IR1.1: Evaluaciones de PYMEs participantes en Lima y regiones IR1.2: Reporte de necesidades y requerimientos IR1.3: Estratificación de grupos de empresas a atender según necesidades y requerimientos
Actividades	A1.1	Aplicación de cuestionario de evaluación para caracterizar necesidades y requerimientos de las PYMEs, y agruparlas	
<i>Resultado 2</i>	<i>R2</i>	<i>Existe un plan para impartir capacitación, asistencia técnica y promoción comercial para el universo de empresas atendidas</i>	IR2: Plan de requerimientos en las tres áreas mencionadas
Actividades	A2.1	Elaboración del plan de requerimientos en capacitación, asistencia técnica y promoción comercial	
<i>Resultado 3</i>	<i>R3</i>	<i>Se ha ejecutado un proceso de capacitación y asistencia técnica a empresas de acuerdo al plan definido</i>	IR3.1: Protocolos de 40 talleres de capacitación IR 3.2: Fichas de asesoría técnica por empresa de expertos sectoriales y tutores junior, por un total de 100 empresas
Actividades	A3.1	Capacitación en talleres, con grupos de aprox. 20 empresas, en: Buenas Prácticas Manufactureras y Comerciales, Costos, Exportación, Marketing internacional, Competitividad, Asociatividad	
	A3.2	Asistencia técnica individual a empresas durante un máximo de 15 meses por empresa	
<i>Resultado 4</i>	<i>R4</i>	<i>Se han promovido y generado negocios internacionales a través de la antena comercial de ADEX, incluso tres rondas de ruedas de negocios “export trade market”<sup>39</sup> y dos ruedas de negocio sectoriales, y la articulación con el programa SIPPO.</i>	IR.4.1: Encuentros empresariales internacionales: - cuatro misiones comerciales tecnológicas - tres ruedas de negocios “Export trade market” - dos ruedas de negocios sectorizadas - dos ferias IR.4.2: Informes sobre tres rondas “export trade” IR.4.3: Registro de 4000+ contactos facilitados IR.4.4: Registro de 140 negocios generados para PYMEs, producto de

<sup>39</sup> Véase el proyecto correspondiente de Stockergroup en el anexo 2.

			las primeras dos ruedas de negocios IR.4.5: Documentación de empresas beneficiarias con contactos comerciales y contratos de venta internacional
Actividades	A4.1	Organización de cuatro misiones comerciales a los dos o tres mercados destino más importantes	
	A4.2	Organización de tres ruedas para conectar PYMEs con exportadores, con Stockergroup	
	A4.3	Organización de dos ruedas de negocios sectoriales	
	A4.4	Participación en dos ferias	
	A4.5	Consolidación de la “Antena comercial” de ADEX para las PYMEs, establecida en el marco del PCC	
<b>Resultado 5</b>	<b>R5</b>	<i>Se ha constituido una Red de contactos comerciales internacionales (empresas, Cámaras, organizaciones de apoyo comercial, etc.) y una Red peruana de técnicos de apoyo (Embajadas peruanas, oficinas comerciales, etc.)</i>	IR.5.1: Esquemas de asociatividad entre empresas beneficiarias documentadas IR.5.2: Documentación de la difusión internacional de ofertas exportables de las empresas beneficiarias IR.5.3: Red de contactos internacionales documentado con apoyo del MRREE., MINCETUR y PROMPEX
Actividades	A5.1	Promoción de esquemas de asociatividad entre PYMEs con base en demandas identificadas (consorcios de exportación, alianzas y redes empresariales, subcontratación)	
	A5.2	Análisis de mercados para la oferta de las PYMEs del proyecto mediante la participación de expertos peruanos e internacionales y mediante contactos institucionales	
	A5.3	Difusión de la oferta ofertable, incluso con el catálogo virtual, de las empresas participantes	
<b>Resultado 6</b>	<b>R6</b>	<i>Se ha desarrollado un proceso de evaluación y sistematización de los logros y beneficios del proyecto.</i>	IR.6: Fichas de evaluación de empresas beneficiarias y un reporte que los resume
Actividades	A6.1	Conducción de una ronda de evaluación de los servicios del proyecto entre las empresas beneficiarias	
	A6.2	Establecimiento de un informe que sistematiza las experiencias y resultados del proyecto	
<b>Resultado 7</b>	<b>R7</b>	<i>Se ha definido una estrategia nacional de promoción de PYMEs exportadoras, junto con PROMPEX (suponiendo que colabora)</i>	IR.7: Informe de sistematización de las experiencias del PCC y de diseño de un modelo de promoción de exportaciones de las PYMEs peruanas en base a las lecciones aprendidas

Actividades	A7.1	Elaboración de una estrategia nacional de promoción de las PYMEs exportadoras y su difusión entre instituciones de promoción en Lima y regiones y de la cooperación internacional	
-------------	------	---	--

Anexo 2

**MARCO LÓGICO DEL PLAN DE LA FASE II (2005 – 2008) DEL COMPONENTE “Fomento a las exportaciones regionales – PROSUR Arequipa y AMPEX Lambayeque”**

En tales planes se suele indicar, en forma de supuestos, factores que pueden influir sustancialmente el logro de los objetivos pero que se encuentran fuera del control del proyecto. Estos aplican al nivel de los objetivos. Para no incluir una columna que queda vacía a partir de los resultados, se los indica a continuación.

Supuestos a nivel del objetivo superior:

- Proceso ordenado de transición democrática a un nuevo gobierno
- Continuación de las estrategias establecidas por MINCETUR por el nuevo Gobierno
- Reducción de descontentos sociales (paros, bloqueos de carreteras)
- Demanda internacional para productos y servicios del Perú sigue siendo alta
- Gobiernos central y regionales mejoran la competitividad sistémica para el comercio exterior y el turismo

Supuesto a nivel del objetivo del proyecto:

- El sector privado y el sector público tienen claros sus roles diferentes y complementarios y superan sus antagonismos

El siguiente marco lógico aplica a las instituciones privadas promotoras de exportaciones en el sur (Arequipa: PROSUR) y el norte (Lambayeque: AMPEX) del país. Ambas trascienden los límites político-administrativos de su departamento y atienden a productores y exportadores de otros departamentos de su macroregión.

	Código	Descripción	Indicadores
<b>Objetivo del PCC</b>	<b>O</b>	<b>Se ha mejorado la competitividad empresarial y su entorno sistémico, facultando a PYMEs proveedores de bienes de exportación y de servicios de turismo en cuatro regiones del país de cumplir con las exigencias de mercados externos de tal forma que crecen</b>	IO.1: No. de empresas que venden a compradores externos (directa- e indirectamente) IO.2: Valor de sus ventas a mercados externos (ingresos) y empleos estabilizados y creados IO.3: Estructuras institucionales conducentes a mejorar la competitividad empresarial en funcionamiento
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>OP</b>	<b>Las agencias en las dos regiones se han establecido como proveedores de servicios orientados a la exportación y</b>	IOP.1: Las dos agencias se han convertido en proveedores autofinanciados de servicios

		<b>han contribuido a la diversificación de las exportaciones logrando un aumento en el ingreso y empleo en áreas rurales y urbanas</b>	<p>IOP.2: 20 exportadores – empresas o asociaciones de productores – han cumplido con contratos de venta en mercados exteriores.</p> <p>IOP.3: Estas exportaciones han generado ventas, en conjunto, encima de dos millones de USD al final del proyecto.</p> <p>IOP.4: 8 exportadores han logrado una segunda exportación, estableciéndose como exportadores permanentes.</p> <p>IOP.5: Los exportadores han beneficiado a unos 2000 productores rurales y personas empleadas por ellas con mayores ingresos.</p>
--	--	--	--

## PROSUR

<i>Resultado 1</i>	<i>RPI</i>	<i>Se ha definido en 2005 la división de funciones, las líneas de productos promovidos y las modalidades de cooperación entre las instituciones ejecutoras y la política de promoción definido por el CERX</i>	IPR.1: A diciembre de 2005, existe un documento que define las funciones y líneas de actividad de cada parte y la cooperación entre ellas.
Actividades	AP1.1	Reuniones con el CERX para concordar áreas de trabajo (diferenciación de productos, funciones y áreas geográficas)	
	AP1.2	Elaboración de POAs concordadas	
<i>Resultado 2</i>	<i>RP2</i>	<i>PROSUR tiene contratos de colaboración con 20 promotores empresariales vigentes y cierre con estos la cartera que atiende el proyecto hasta 2008</i>	IPR.2: A mediados de 2006, 20 contratos firmados, con planes de trabajo definidos hasta la exportación
Actividades	A2.1	Evaluación de ideas de negocio para exportación	
	A2.2	Actualización de perfiles de negocio y estudios de factibilidad de proyectos en curso	
	A2.3	Firma de cartas de compromiso	
	A2.4	Asesoría de producción a los clinetes y asistencia técnica en el lugar de plantación y transformación, incluso para tests de laboratorio	
	A2.5	Elaboración y suscripción de contratos de colaboración, con obligaciones y derechos de ambas partes	
	A2.6	Seguimiento a los ensayos de producción	
	A2.7	Apoyo en resolver problemas que se presentan (p.e. el tipo	

		de producto, problemas fitosanitarios, gestiones de permisos, etc.)	
<b>Resultado 3</b>	<b>RP3</b>	<b><i>PROSUR ha completado sus nexos de investigación de información sobre mercados y su plataforma de información accesibles a promotores empresariales</i></b>	IPR.3: La página web de PROSUR está completado y colocado ( <i>link</i> ) en por lo menos 20 páginas web de instituciones a nivel internacional que promueven contactos comerciales
Actividades	A3.1	Exploración de mercados, utilizando accesos propios y de terceras instituciones, así como de asesores externos	
	A3.2	Establecimiento de nexos con personas e instituciones que pueden proveer conocimiento de mercados externos	
	A3.3	Colocación de links en páginas web de instituciones que registran demandas externas	
<b>Resultado 4</b>	<b>RP4</b>	<b><i>Se logra las primeras exportaciones y con eso los primeros pagos a PROSUR de parte de los promotores empresariales</i></b>	IPR.4.1: Contratos de exportación IPR.4.2: PROSUR obtiene ingreso por sus servicios a partir de 2006
Actividades	A4.1	Búsqueda y contactos iniciales con potenciales compradores	
	A4.2	Asesoría en el envío de muestras a potenciales compradores	
	A4.3	Encaminamiento de una relación personal con un cliente, incluso organización de viajes y visitas al sur del Perú	
	A4.4	Apoyo en la búsqueda de financiamiento	
<b>Resultado 5</b>	<b>RP5</b>	<b><i>Se logra la exportación de 10 nuevos productos en el sur del Perú</i></b>	IPR.5.1: A mediados de 2008, 8 nuevos productos han logrado su primera exportación IPR.5.2: Al final del proyecto, 5 nuevos productos han logrado una segunda exportación IPR.5.3: 10 clientes de PROSUR exportan directa- o indirectamente por un monto de USD 1 millón o más, beneficiando a 2000 empleados, jornaleros y proveedores de materia prima
Actividades	A5.1	Facilitación de la primera exportación	
	A5.2	Acompañamiento referente a los problemas encontrados para efectuar la exportación	
	A5.3	Asesoría para adecuar el producto a las especificaciones adicionales del comprador (si necesario)	
<b>Resultado 6</b>	<b>RP6</b>	<b><i>PROSUR se ha establecido como agencia de promoción de exportaciones novedosas, con una cartera sustancial de</i></b>	IPR.6: A mediados de 2008, PROSUR autofinancia sus servicios y tiene una cartera activa de 25 proyectos/promotores



		<i>proyectos con promotores empresariales</i>	
Actividades	A6.1	Promoción de los servicios de PROSUR mediante eventos y charlas con inversionistas interesados	
	A6.2	Cobro del pago para los servicios de PROSUR una vez que los exportadores logran exportar	
	A6.3	Sistematización de las experiencias y proyección de futuros servicios que se ofrece sin apoyo externo	

## AMPEX

<b>Resultado 1</b>	<i>RA1</i>	<b>Se coopera con el CERX compartiendo la agenda de trabajo de ambas instituciones, asegurando la no-duplicidad de acciones</b>	IA.R.1: Intercambio de POAs a partir del inicio del inicio de 2006
Actividades	A1.1	Reuniones con el CERX para concordar áreas de trabajo (diferenciación de productos, funciones y áreas geográficas)	
	A1.2	Elaboración de POAs concordadas	
<b>Resultado 2</b>	<i>RA2</i>	<i>AMPEX y sus asociados son fortalecidos institucionalmente y han contribuido a que terceras instituciones asociativas en San Martín, Amazonas, Cajamarca y Lambayeque se hayan fortalecido, aumentando así su base de asociados</i>	IA.R.2.1: Existencia y funcionamiento regular de una gerencia (actas, planes de trabajo, contabilidad) IA.R.2.2: Existencia y funcionamiento de un servicio de capacitación y asistencia técnica de AMPEX (programas definidos) a partir de 2006
Actividades	A2.1	Instalación de una oficina con secretaría, empleo de un gerente	
	A2.2	Elaboración de un plan estratégico de desarrollo de AMPEX y planes de trabajo (POA, planes mensuales)	
	A2.3	Definición en 2005 de servicios de capacitación a brindar a socios y otras instituciones (productos, estándares a introducir, problemas a resolver) en base a indicaciones de los socios, y diseño de actividades iniciales de capacitación buscando apoyo externo a AMPEX (nacional e internacional) donde sea requerido	
	A2.4	Definición en 2005 (con el PCC) de la asistencia técnica nacional e internacional requerida por los socios de acuerdo	

		a los productos a promover, y diseño de un plan inicial de asistencia técnica	
<b>Resultado 3</b>	<b>RA3</b>	<b><i>Se ha identificado oportunidades concretas en el mercado local e internacional para productos existentes y nuevos de los asociados de AMPEX</i></b>	IRA.3.1: Especificaciones de compradores identificados, convertidos en productos exportables a partir de la segunda mitad de 2006 IRA.3.2: Productos y estándares de producción adaptados a requerimientos a partir de 2007
Actividades	A3.1	Definición e implementación de un plan de promoción de mercadeo de parte de los socios exportadores de AMPEX para los productos que ya exportan (cuales productos, cuales mercados)	
	A3.2	Introducción de estándares requeridos en mercados de destino a través de los planes y programas de capacitación y asistencia técnica	
<b>Resultado 4</b>	<b>RA4</b>	<b><i>AMPEX dispone de un servicio de asistencia técnica productiva y sanitaria en los cultivos principales (café, mango, banano), dentro de los conceptos de la conservación del medio ambiente</i></b>	IRA.4: Planes de extensión y hojas de control de visita a los productores asociados a partir de la primera mitad de 2006; aplicación de medidas que aseguran la certificación de producción orgánica a partir del inicio de 2006
Actividades	A4.1	Definición (con el PCC) de la asistencia técnica a proveer cada año, a partir del POA 2006: rubros, productos, áreas geográficas, requerimientos externos	
	A4.2	Definición de inclusión y atención a no-socios (cómo, a partir de cuando)	
<b>Resultado 5</b>	<b>RA5</b>	<b><i>Se ha capacitado a los asociados en la aplicación de normas y códigos de conducta de sostenibilidad asegurando la trazabilidad e inocuidad alimenticia de productos así como los estándares del comercio justo</i></b>	IRA.5.1: Productos salen del origen etiquetados con la información requerida a partir de 2007 IRA.5.2: Obtención de mayores precios en mercados externos comparado al promedio de exportadores peruanos
Actividades	A5.1	Definición y ejecución de un programa de capacitación a partir del POA 2006	
	A5.2	Definición de inclusión y atención a no-socios (cómo, a partir de cuando)	
	A5.3	Facilitación de la obtención sistemática de la información en el lugar de producción, para la trazabilidad	
	A5.4	Promoción de acceso a compradores de segmentos superiores de los productos (p.e. café especial)	
<b>Resultado 6</b>	<b>RA6</b>	<b><i>Los socios de AMPEX han diversificado la producción y</i></b>	IRA.6: Producción y venta de nuevos productos por los socios, como

		<i>comercialización en la macroregión norte</i>	la piña, uva de mesa, hortalizas (ajíes, cucurbitáceas, etc.), productos lácteos, caña de azúcar (para panela granulada), miel, algodón, etc. a partir de 2007
Actividades	A6.1	Estudio de mercados (domésticos y externos) para nuevos productos a promover por AMPEX y sus socios	
	A6.2	Inclusión de productos acordados en los planes para la capacitación y asistencia técnica a partir de la segunda mitad de 2006	
<b>Resultado 7</b>	<b>RA7</b>	<b><i>Se ha incrementado el volumen y valor de productos comercializados de cada sector así como el valor total de ventas al mercado</i></b>	IRA.7: Los socios de AMPEX logran sus metas anuales de producción y venta
Actividades	A7.1	Como consecuencia de mejores productos y su diversificación, así como la inclusión de nuevos socios, los miembros de AMPEX obtienen mayores volúmenes y valores de venta	
<b>Resultado 8</b>	<b>RA8</b>	<b><i>En 2007, AMPEX funciona en forma autosostenida, proveyendo servicios de extensión a sus socios</i></b>	IRA.8.1: Mecanismos de autofinanciamiento de AMPEX acordado en la primera mitad de 2006 y aplicado en la segunda mitad de 2006 IRA.8.2: Estados financieros de AMPEX de 2007; POA 2008
Actividades	A8.1	Definición e introducción de un sistema de auto-financiamiento de AMPEX a partir de 2006	
	A8.2	AMPEX define en 2006 una visión y un plan estratégico respecto adonde quiere llegar en tres años (objetivos, metas) en términos de membresía, servicios, independencia operativa e inserción en la macroregión nor-oriental	
<b>Resultado 9</b>	<b>RA9</b>	<b><i>Se ha desarrollado un proceso de evaluación y sistematización de los logros y beneficios del proyecto.</i></b>	IRA.9: Informe de sistematización de las experiencias de AMPEX y difusión en la región nor-oriente.
	A9.1	AMPEX sistematiza las experiencias en los primeros dos años y saca las conclusiones para mejorar sus servicios	
	A9.2	AMPEX difunde las experiencias en la región norte-oriente.	

**Anexo 3****MARCO LÓGICO DEL PLAN DE LA FASE II (2005 – 2008) DEL COMPONENTE “Apoyo a dos CERX”**

En tales planes se suele indicar, en forma de supuestos, factores que pueden influir sustancialmente el logro de los objetivos pero que se encuentran fuera del control del proyecto. Estos aplican al nivel de los objetivos. Para no incluir una columna que queda vacía a partir de los resultados, se los indica a continuación.

Supuestos a nivel del objetivo superior:

- Proceso ordenado de transición democrática a un nuevo gobierno
- Continuación de las estrategias establecidas por MINCETUR por el nuevo Gobierno
- Reducción de descontentos sociales (paros, bloqueos de carreteras)
- Demanda internacional para productos y servicios del Perú sigue siendo alta
- Gobiernos central y regionales mejoran la competitividad sistémica para el comercio exterior y el turismo

Supuesto a nivel del objetivo del proyecto:

- El sector privado y el sector público tienen claros sus roles diferentes y complementarios y superan sus antagonismos

El siguiente marco lógico aplica al apoyo de los CERX de Arequipa y Lambayeque. Dado que la promoción de las exportaciones debe adecuarse a la estructura de producción y de los flujos comerciales en el país, será indispensable que los CERX de varios departamentos cooperen estrechamente, particularmente si promueven los mismos productos.

	Código	Descripción	Indicadores
<b>Objetivo del PCC</b>	<b>O</b>	<b>La competitividad empresarial y su entorno sistémico, ha mejorado facultando a PYMEs proveedoras de bienes de exportación y de servicios de turismo en tres macroregiones, a cumplir con las exigencias de mercados externos, favoreciendo así su crecimiento.</b>	IO.1: No. de empresas que venden a compradores externos (directa e indirectamente) IO.2: Valor de sus ventas a mercados externos (ingresos) y empleos estabilizados y creados IO.3: Estructuras institucionales conducentes a mejorar la competitividad empresarial IO.4: Instituciones ejecutoras capacitadas en promoción de exportaciones

<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>OP</b>	<b>Las dos regiones tienen una estructura de concertación de los intereses y agendas de instituciones públicas y privadas que funciona regularmente, con instituciones ejecutoras reforzadas, logrando agendas anuales coordinadas para mejorar la competitividad regional sistémica y empresarial</b>	IOP.1: Actas de las reuniones mensuales de los CERX y sus mesas de trabajo IOP.2: POAs consensuadas IOP.3: Mejoras en la competitividad regional definidas en los POAs IOP.4: Instituciones ejecutoras capacitadas
<b>Resultado 1</b>	<b>R1</b>	<b><i>Los CERX han logrado una articulación inter-institucional efectiva con las instituciones públicas y privadas centrales para mejorar la competitividad sistémica regional para las exportaciones</i></b>	IR1.1: Documento de análisis sobre las debilidades en la competitividad sistémica regional para el comercio exterior (PERX) IR1.2: Mapa institucional/funcional al respecto: actual y propositivo (quién hace qué; complementariedad comprobada) IR1.3: POAs acordados entre las instituciones, participantes y no-participantes en el CERX, cuyo actuar es esencial para lograr mayor competitividad (infraestructura, servicios públicos, SENASA, etc.) IR1.4: Composición del CERX reconducida, incluyendo a instituciones claves para la competitividad regional IR1.5: Documentación de la resolución del problema sistémico principal resuelto por año
Actividades	A1.1	Analizar las debilidades en la competitividad sistémica de la región desde el punto de vista de los prod./exportadores	
	A1.2	Establecer un mapa institucional con las funciones que cada institución pública y privada debe cumplir para mejorar la competitividad regional (sistémica y empresarial)	
	A1.3	Recoger y coordinar las prioridades por año de cada institución identificada, concertando sus actividades	
	A1.4	Recomponer al CERX de acuerdo a las exigencias para mejorar la competitividad sistémica y empresarial	
	A1.5	Priorizar la atención en el campo de la competitividad sistémica (facilitación del comercio exterior), dando énfasis a resolver por lo menos una exigencia central del sector privado exportador por año a nivel regional	
<b>Resultado 2</b>	<b>R2</b>	<b><i>Están funcionando cinco mesas de trabajo orientados a productos de exportación con el apoyo del CERX, asociando a un número relevante de productores / exportadores</i></b>	IR2.1: Acta de constitución de las mesas; no. de empresas y asociaciones participantes IR2.2: POAs de las mesas IR2.3: Recomendaciones emitidas a productores sobre productos a sembrar

			<p>IR2.4: <i>Position paper</i> que identifica los problemas principales por producto y las soluciones requeridas; respuestas de las instituciones</p> <p>IR2.5: Instituciones comprometidas en sus acciones con la promoción de las exportaciones, que coordinan y comparten sus POAs respectivos</p> <p>IR2.6: Documento que sistematiza las experiencias con las mesas de producto, distribuido a otros CERX relevantes</p>
Actividades	A2.1	Conformación de unas cinco mesas de trabajo por producto de exportación con participación de productores e instituciones	
	A2.2	Establecimiento y aplicación de POAs por mesa, acordados con instituciones ejecutoras	
	A2.3	Fomento a la asociatividad de productores y su adhesión a la mesa de trabajo	
	A2.4	Promoción de inteligencia de mercado sobre tendencias actuales de demanda internacional en los productos respectivos, sacando recomendaciones de productos a sembrar para la exportación	
	A2.5	Los CERX apoyan la solución de problemas identificado por las mesas, canalizando sus demandas a las instituciones pertinentes y velando por respuestas efectivas	
	A2.6	Sistematización de las experiencias de las mesas de producto por el CERX (cómo funciona, lo que no funciona) y su intercambio con sus homólogos de otros CERX	
<b>Resultado 3</b>	<b>R3</b>	<b><i>Los CERX han fomentado una cultura exportadora logrando sensibilizar y capacitar a agentes claves para aumentar las exportaciones</i></b>	<p>IR3.1: Documento/mensaje programático del Gobierno Regional junto con el sector privado, con una “hoja de ruta” para mejorar la competitividad regional y su difusión, con metas definidas</p> <p>IR3.2: Talleres de trabajo con instituciones específicas para definir y acordar su contribución concreta a la competitividad regional</p> <p>IR3.3: Campañas de sensibilización en temas específicos</p> <p>IR3.4: Programas de capacitación ofrecidos por las instituciones adecuadas a las materias</p>
Actividades	A3.1	El CERX hace elaborar un mensaje y documento programático (“hoja de ruta”), de amplia distribución por parte del Gobierno Regional y el sector privado (evento, prensa, TV, folleto), que demuestra lo que cada sector e	

		institución debe, concretamente, contribuir para mejorar la competitividad sistémica y empresarial de la región	
	A3.3	Gestionar acciones de sensibilización entre instituciones que por su función nata deben actuar en favor de un mayor comercio exterior (sectores público y privado)	
	A3.2	Movilizar y canalizar actividades de capacitación en aspectos de la competitividad sistémica, empresarial y acceso a mercados externos	

**Anexo 4****MARCO LÓGICO DEL PLAN DE LA FASE II (2005 – 2008) DEL COMPONENTE “Fomento de un Turismo Sostenible”**

En tales planes se suele indicar, en forma de supuestos, factores que pueden influir sustancialmente el logro de los objetivos pero que se encuentran fuera del control del proyecto. Estos aplican al nivel de los objetivos. Para no incluir una columna que queda vacía a partir de los resultados, se los indica a continuación.

Supuestos a nivel del objetivo superior:

- Proceso ordenado de transición democrática a un nuevo gobierno
- Continuación de las estrategias establecidas por MINCETUR por el nuevo Gobierno
- Reducción de descontentos sociales (paros, bloqueos de carreteras)
- Demanda internacional para productos y servicios del Perú sigue siendo alta
- Gobiernos central y regionales mejoran la competitividad sistémica para el comercio exterior y el turismo

Supuesto a nivel del objetivo del proyecto:

- El sector privado y el sector público tienen claros sus roles diferentes y complementarios y superan sus antagonismos

El siguiente marco lógico aplica a ambas OGDs de la macroregión sur del Perú: la del corredor Sur (conformado por Arequipa, Puno, Tacna y Moquegua) y la del corredor Sur-Oriental: Cusco – Apurímac – Madre de Dios. En aspectos institucionales que divergen entre los dos (en el primero se ha gestionado el establecimiento de una OGD, en el segundo no), se caracteriza el resultado y las actividades con una S para el corredor Sur del Perú y con una C para el corredor Sur-Oriental. El término macroregión sur se refiere a toda la región sur del país, colindando con la macroregión centro del Perú. Las OGDs cubren corredores turísticos (varios departamentos), mientras que la expresión sub-región se refiere aquí a los (ex)departamentos (una OGD incluye a varios).

	Código	Descripción	Indicadores
<b>Objetivo del PCC</b>		<b>La competitividad empresarial y su entorno sistémico, ha mejorado facultando a PYMEs proveedoras de bienes</b>	IO.1 : No. de empresas que venden a compradores externos (directa- e indirectamente)



		<b>de exportación y de servicios de turismo en cuatro regiones, a cumplir con las exigencias de mercados externos, favoreciendo así su crecimiento.</b>	IO.2: Valor de sus ventas a mercados externos (ingresos) y empleos estabilizados y creados IO.3: Estructuras institucionales conducentes a mejorar la competitividad empresarial en funcionamiento
<b>Objetivo del proyecto</b>		<b>La macroregión sur del Perú cuenta con una estructura organizativa adecuada para manejar y orientar el turismo con mayor sostenibilidad, lo que contribuye a mejorar los ingresos de la población de menores ingresos, que cuente con vocación turística</b>	IOP.1: Dos OGDs en pleno funcionamiento (directivas constituidas, planes de trabajo establecidos y ejecutados, reuniones regulares) IOP.2: Las OGDs se autofinancian al tercer año de funcionamiento IOP.3: Por lo menos 2 proyectos de turismo rural ejecutados en cada uno de los dos corredores
<b>Resultado 1a</b>	<b>RS1</b>	<b>Entidades asociativas de Turismo en Puno, Arequipa y Tacna, que junto con Moquegua han establecido la OGD Sur del Perú</b>	IRS.1.1: Cada entidad tiene bajo contrato el personal profesional responsable para la ejecución de su programa de trabajo IRS.1.2: Estatutos de las entidades de turismo y de la OGD oficialmente aprobados, así como su Código de Disciplina y Ética
Actividades	AS1.1	Coordinaciones para la conformación de las entidades asociativas de turismo.	
	AS1.2	Gestión de la Personería Jurídica de las entidades asociativas de turismo.	
	AS1.3	Coordinaciones para la conformación de la OGD con inclusión de una parte representativa y amplia del sector privado y con actores públicos	
	AS1.4	Instalación de la administración de la OGD	
	AS1.5	Gestión/obtención de la Personería Jurídica de la OGD	
<b>Resultado 1b</b>	<b>RC1</b>	<b>Se ha establecido una OGD Sur-Oriental del Perú que incluye a Cusco, Apurímac y Madre de Dios en un corredor conjunto, en concordancia con el PENTUR</b>	IRC.1.1: Protocolo del Taller del Futuro IRC.1.2: Acta de constitución y estatutos
Actividades	AC1.1	Cusco establece una institución de turismo que establecerá una OGD junto con las otras regiones, con inclusión de una parte representativa y amplia del sector privado y con actores públicos	
	AC1.2	Apurímac y Madre de Dios establecen instituciones en el campo del turismo liderados por el sector privado que se integren en la OGD del corredor con Cusco	
<b>Resultado 2 (S+C)</b>	<b>R2</b>	<b>Las OGDs operan en cada una de las regiones partícipes de acuerdo a un plan operativo anual (POA) acordado por ellas</b>	IR.2.1: Organigrama de la OGD y de sus integrantes IR.2.2: POA OGD, con POAs de cada entidad asociativa de turismo?

			IR.2.3: Ejecución mensual de actividades y presupuesto; Actas de las reuniones de Directorios
Actividades	A2.1	Elaboración de POAs junto con cada OGD hasta fines del año anterior,	
	A2.2	Ejecución de planes mensuales de trabajo supervisados por el Directorio	
<b>Resultado 3 (S+C)</b>	<b>R3</b>	<b><i>Las OGD de la macroregión sur comparten una visión común sobre el desarrollo del turismo en la macro región y coordinan medidas y acciones para su manejo, tanto entre sí como con las autoridades y agencias nacionales de turismo, en el marco del PENTUR</i></b>	IR.3.1: Protocolo de reuniones con otras OGDs y con entidades nacionales IR.3.2: Compromisos escritos con las otras OGDs y con entidades nacionales cooperantes IR.3.3: Documento actualizado anualmente que demuestra, como las acciones de la OGD se insertan en el PENTUR
Actividades	A3.1	Reuniones de trabajo periódicas con las OGDs para analizar el desarrollo del turismo en la macroregión sur del Perú en conjunto y tomar medidas concertadas para su manejo	
	A3.2	Por lo menos una actividad de promoción conjunta por OGD por año con PROMPERU	
	A3.3	Coordinación activa con las políticas y programas de fomento de MINCETUR (PENTUR, Plan CODESPA, etc.)	
<b>Resultado 4 (S+C)</b>	<b>R4</b>	<b><i>Las OGDs han logrado coordinar y concertar su agenda con gran parte del sector privado y del sector público, habiendo establecido alianzas estratégicas con el sector público para la ejecución de los programas</i></b>	IR.4.1: Lista de participantes y acuerdos con actores principales, incluso proyectos en conjunto IR.4.2: Por lo menos una alianza estratégica establecida con el Gobierno Regional, una con la Alcaldía de la capital y dos con municipios rurales con vocación turística por departamento
Actividades	A4.1	Identificación de proyectos/acciones conjuntas de las OGDs con el Gobierno Regional, la Municipalidad de la capital y municipios rurales con vocación turística, para la ejecución del PENTUR	
	A4.2	Establecimiento de alianzas estratégicas entre las OGDs y/o las entidades asociativas de turismo para la ejecución de proyectos en conjunto	
<b>Resultado 5 (S+C)</b>	<b>R5</b>	<b><i>Se ha ejecutado, a partir de 2006, un programa de trabajo en por lo menos tres campos en cada sub-región, siendo uno en "turismo rural"</i></b>	IR.5.1: POAs de los grupos de trabajo o comisiones, e informes anuales de actividades ejecutadas IR.5.2: Informe de evaluación integral de impacto (económico, ambiental, sociocultural)

Actividades	A5.1	Las OGDs promueven por lo menos un proyecto de sensibilización por año(a los jóvenes, a grupos específicos de la población, a las autoridades) sobre una mejor atención al turista	
	A5.2	Las OGDs promueven por lo menos una actividad de capacitación en funciones esenciales para el turismo por año	
	A5.3	Las OGDs preparan y realizan por lo menos una actividad de promoción del corredor sur del Perú por año	
	A5.4	Las OGDs elaboran por lo menos un proyecto de mayor tamaño en alguna de las áreas mencionadas y gestionan su financiamiento ante entidades nacionales y/o externas.	
	A5.5	Las OGDs se integran y coordinan gradualmente con las agendas de las otras instituciones principales que deben cumplir con funciones claves para el desarrollo turístico	
<b>Resultado 6 (S+C)</b>	<b>R6</b>	<b><i>Se ha desarrollado por lo menos un nuevo producto turístico por subregión con beneficios para pobladores rurales y urbanos, en cada una de las OGDs</i></b>	IR.6.1: Cifras de visitas turísticas al nuevo producto IR.6.2: Estimación de ingresos adicionales generados por el nuevo producto
Actividades	A6.1	Priorización de los destinos turísticos en cada sub-región por la OGD respectiva	
	A6.2	Establecimiento de un Comité o grupo de trabajo por sub-región que gestiona el desarrollo del, o de los, destinos seleccionados	
	A6.3	Estudio de factibilidad y/o de impacto socioeconómico y ambiental de(l) los nuevo(s) destino(s)	
	A6.4	Plan de ejecución para implementar el nuevo destino y su aplicación	
<b>Resultado 7 (S+C)</b>	<b>R7</b>	<b><i>Las OGDs operan en forma autosostenida en el curso del tercer año del proyecto (gestión 2008), financiando sus gastos corrientes con contribuciones del sector privado (y posiblemente de proyectos con financiamiento externo)</i></b>	IR.7.1: Control de los aportes del sector privado IR.7.2: Estado de ingresos y egresos operativos de las OGDs
Actividades	A7.1	Campaña inicial de gestionar adhesión de miembros que pagan cuotas regulares en 2006	
	A7.2	Asesorar a la OGD para implementar una Administración profesional y transparente en todos sus aspectos (trabajo operacional, contabilidad y rendición de cuentas)	

<b>Resultado 8 (S+C)</b>	<b>R8</b>	<b><i>El corredor sur ha captado un mayor número de turistas en relación a Machu Picchu y Cusco-Machu Picchu ha diversificado sus destinos</i></b>	IR.8: Estadística de flujos de turistas que visitan Arequipa en relación a Machu Picchu IR.8.2: Aumento en visitas a destinos alternativos en ambos corredores
Actividades	A8.1	Integrar la información del corredor sur en las guías turísticas, los paquetes turísticos tradicionales y en el mismo destino de Cusco y Machu Picchu	
	A8.2	Buscar con la OGD Sur-oriental modos de aliviar la sobrecarga de Machu Picchu, diversificando destinos	
	A8.3	Establecer formas de trabajo conjunto entre la OGD Sur y la OGD Sur-oriental para manejar el turismo en forma coordinada	
<b>Resultado 9 (S+C)</b>	<b>R9</b>	<b><i>Las OGDs de la macroregión Sur del Perú son las instituciones de referencia principal del manejo del turismo en esta zona</i></b>	IR.9: Informe anual de las OGD que presenta el panorama del turismo en el corredor, con todas las iniciativas en curso y las políticas aplicadas
Actividades	A9.1	Acciones coordinadas de las OGD con las instituciones principales involucradas con aspectos centrales del turismo en su área de influencia	
	A9.2	Instalación de un centro de información de excelencia para todo tipo de demanda de información en y por la OGD / el corredor correspondiente	
	A9.3	Acciones de promoción de las OGDs como EL punto de referencia para turismo en sus corredores respectivos para el turismo nacional como el internacional (en publicaciones, en internet, en material de promoción, en aeropuertos, etc.) en concordancia con MINCETUR, PROMPERU y el sector privado	
	A9.4	Sistematización de las experiencias y difusión, intercambio con sus homólogos de otras OGDs	

**PCC Perú, segunda fase – Proyecto 1.2: Apuntando a nuevos productos y mercados****Caso 1: Exportación de caracoles de tierra a la medida de la demanda Europea**

Varias estimaciones indican que existe un déficit estructural de caracoles de tierra en Europa, de diez mil toneladas anuales. La variedad más popular en Francia, *Helix Pomatia* o el Caracol de Borgoña, se obtiene mayormente por la colecta de animales silvestres. Sin embargo, muchos países de Europa Occidental han impuesto una protección total de esta especie, y la colecta en Europa Oriental tiene una tendencia a la baja desde varios años.

El proyecto de caracoles en Arequipa se fundamenta en una colaboración con importadores en Francia que apuntan a la importación de caracoles procesados. En una primera etapa, se concentrarán en un apoyo a la producción de *Helix aspersa* máxima, una especie similar, en tamaño y textura, a *Helix Pomatia*. Promotores de Arequipa han iniciado ensayos piloto en pequeña escala, indicando que las condiciones locales son propicias para la producción de estos caracoles. Sobre la base de estos ensayos ya es obvio que los costos de inversión y operación son demasiado altos, con el sistema semi-intensivo bajo validación. La disposición innovadora de los promotores y la contribución del PCC han permitido: (i) rápidamente determinar los ingredientes de éxito del proyecto y (ii) diseñar un sistema alternativo mixto (semi-intensivo para la cría y extensivo para el engorde), lo que resultará en costos de producción competitivos. Estimaciones conservadoras infieren que sea posible producir anualmente, en una extensión de 20 hectáreas, por lo menos 600 TM, y generar aproximadamente USD 2.0 millones de ingresos por concepto de exportación de caracoles procesados y congelados. Una operación de este tamaño podría generar aproximadamente 30 empleos permanentes.

**Caso 2: Material de empaque producido por pequeñas empresas agro-industriales Peruanas**

Para el transporte de una variedad de equipos y aparatos, los costos de material de empaque han crecido enormemente. Pellets de Technopor (Styrofoam pellets) son utilizadas en gran escala para amortiguar choques de transporte. El uso de este material tiene sin embargo tres desventajas: (i) se usan derivados de petróleo - una materia prima con costos en constante aumento - en procesos industriales que generan además muy poco empleo, (ii) es necesario mover grandes volúmenes entre los lugres de fabricación y de uso final, y (iii) el material no es bio-degradable, causando altos costos de eliminación.

Si era posible producir un material orgánico y bio-degradable por pequeñas unidades de producción, permitiendo además su transporte en forma comprimida antes de su uso final, sería factible eliminar todas las desventajas mencionadas. La esponja de *Luffa Aegyptica*, una especie de pepino, presenta exactamente estas propiedades. Ensayos piloto en el Departamento de Arequipa infieren que el cultivo de *Luffa Aegyptica* sea posible en los valles de mediana y baja altitud. Se tratará en adelante examinar si los oferentes de material de empaque, sobre todo en países industriales con restricciones impuestas en cuanto al descarte de pellets de Technopor, sean interesados en adoptar una nueva clase de material de empaque bio-degradable y fácil de transportar hacia al usuario final. Primeras comparaciones entre los precios vigentes de pellets de Technopor y los costos de producción y procesamiento de esponja de *Luffa Aegyptica* indican que la hipótesis de trabajo de este proyecto sea válida. Por hectárea y ciclo de seis meses, se pueden cosechar hasta 100,000 frutas, de peso seco promedio seco de 50 gramos. Los beneficios anticipados del proyecto son: (i) un empleo intensivo de mano de obra para la producción de los pepinos, (ii) la obtención de un producto no perecedero y comprimible, y (iii) la valoración de sub-productos tales como bio-gas, semillas, aceite y torta de pepino, utilizables para la alimentación humana y animal, y para cosméticos. Por hectárea, la generación de empleo podría llegar a dos permanentes, dado que el cultivo es intensivo en mano de obra. Existen además potencialidades de crear sinergias con un productor de *Luffa Aegyptica* en Bolivia, por un contacto que ha sido facilitado por la Oficina de Cooperación en La Paz.

**Caso 3: El Molle del Perú – un recurso natural abundante a transformar en productos de alto valor**  
 Aceite esencial del Molle del Perú (*Schinus molle*) es un producto con altísimo precio unitario y usos para productos farmacéuticos y de perfumería. Recién, el interés para este aceite esencial está creciendo en Europa y Japón, y se descubren bondades múltiples tales como repelente de insectos y propiedades medicinales, externas e internas. Es también probable que pueda servir como agroquímico y aditivo para carburantes.

En el Sur del Perú, el Molle crece en muchas zonas ecológicas secas, desde el nivel del mar hasta los 3000 mslm, en varios millones de ejemplares. Salvo para leña y aplicaciones de medicina popular, este árbol no tiene mayor uso. Junto con el PCC, un promotor en Arequipa está perfeccionando las técnicas de extracción del aceite esencial de las frutas y las hojas, y un análisis de calidad está en curso en un laboratorio de referencia internacional. Si un uso en más larga escala – por encima de solamente perfumería y farmacia natural - se confirma hay grandes oportunidades para armar cadenas de colecta, procesamiento y exportación de este recurso natural del Perú, con impactos apreciables en cuanto a generación de empleo rural para extensos estratos de población rural pobre. Se estima posible que se generen ingresos en la temporada seca, por varios meses y para miles de personas, que logren al doble del promedio del jornal agrícola a lo largo del año. Otra vez, existen oportunidades de sinergia con Bolivia donde el *Schinus molle* es igualmente abundante, en los valles interandinos secos sobre todo.

**Caso 4: Los mercados piden sustancias naturales de curtiembre – el Perú los tiene**

Desde años, el Perú es el primer exportador mundial de Tara, es decir de la vaina seca molida de un árbol (*Caesalpinia spinosa*), respondiendo a una demanda creciente en muchos países del mundo. Este producto es una alternativa a sustancias químicas de curtiembre tales como el cromo. Otro producto es la semilla de Tara de la cual se extrae una goma, ampliamente utilizada en la industria alimentaria como espesante y estabilizador. Ambos productos tienen buenas perspectivas de crecimiento de volumen y precio.

En el Sur del Perú, existen zonas improductivas para la producción de alimentos donde se puede sembrar la Tara, a condición de proporcionar un riego complementario. El proyecto en estudio prevé una superficie de 100 ha de plantación de Tara que generará 50 empleos anuales, solamente para la operación agrícola, y una masa salarial total de hasta USD 160.000 por año, a partir del séptimo año. En áreas rurales deprimidas, esto será una contribución tangible a la superación de la pobreza. En un proyecto que necesita varios años antes de llegar al punto de equilibrio, la motivación de los promotores es crucial. En el caso bajo examen, se trata de una organización eclesiástica que puede movilizar la gente y el capital necesario para cumplir con su misión de alivio de pobreza - por el provecho de oportunidades de exportación.

## Proyecto “Export Trade Market”, Stockergroup

Uno de los mayores obstáculos que están encontrando las empresas en los países en desarrollo es la falta de información sobre oportunidades de cooperación industrial con otros socios y acceso a los mercados de exportación. A menudo las empresas peruanas les falta el conocimiento para promover este tipo de colaboración y por lo tanto necesitan asistencia especial. El Comercio exportador (Export Trade), es un programa eficiente para integrar de mejor manera las grandes y Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el proceso de exportación, como una parte de la cadena valorada de exportación de grandes empresas exportadoras.

La propuesta del proyecto contempla los siguientes valores agregados:

- ♦ Promover la industria exportadora del Perú utilizando capacitación combinada con tecnología inteligente, aplicando estas herramientas a exportadores grandes y PyMEs.
- ♦ Aplicar un modelo de Reuniones de Negocios que proporcione a exportadores y PyMEs la oportunidad de conectarse fácilmente e iniciar contratos de negocios en un encuentro físico entre potenciales socios que no se hayan reunido anteriormente. Las Reuniones de Negocios están apoyadas por un software que funciona en cualquier computador portátil y que ayuda a organizar un programa de reuniones para cada participante, usando un software que permite igualar perfectamente la oferta y la demanda.
- ♦ Entrenar a empresarios en cómo negociar contratos de negocios y cómo exportar desde el Perú antes del evento de las reuniones físicas de negociación.

El principal aspecto del propuesto programa de Export Trade, es identificar vínculos “matches” entre compradores y vendedores de bienes y servicios conectados a la industria exportadora. La demanda de bienes y servicios se ingresa a un programa con una base de datos racional, tal como son las ofertas de bienes y servicios de potenciales proveedores. Entonces, el “matchmaking” software, identifica los potenciales aciertos a través de una variedad de medios y genera una agenda automática para el potencial comprador y el potencial proveedor.

Con esto aseguramos que cada empresa que participa tenga entre 10-20 reuniones pre-establecidas con una seguridad de 100% que haya un encaje de oferta y demanda.

Este sistema eficiente y efectivo ayudará a exportadores y PyMEs conectadas a utilizar de mejor manera sus capacidades industriales, a estar mejor integrados en el proceso y la cadena de valor de exportación, a fortalecer su competitividad y así crear nuevos negocios tanto domésticos como internacionales; finalmente, a exportar sus productos. Con relación a este punto, las grandes empresas pueden jugar un rol facilitador a través de su rol de compradores significativos de bienes y servicios. Esta cooperación no es solamente ventajosa para las PyMEs. Los grandes exportadores no están muy bien informados sobre las capacidades industriales de las PyMEs, un vínculo directo y eficiente con la comunidad de las PyMEs los provee con una oportunidad de ampliar eficientemente sus opciones de compra.

Para acortar esta brecha de información a partir de 1990 se han creado un sinnúmero de ferias y mecanismos para vincular contactos con el fin de promover las exportaciones, los contactos de negocios, las sub-contrataciones y otras cooperaciones industriales. Basándose en experiencias de otros modelos tal como las macroruedas de la Cámara de Comercio de Colombia, las ruedas de negocios FUNDES en Latinoamérica, y otras, Stocker Group ha desarrollado un nuevo software que permite implementar un evento comercial y hacer correr un mecanismo de vincular en un simple

computador portátil. Sin embargo, el foco del programa no es el software, sino más bien el sobrepasar la brecha de información y alentar la confianza entre los potenciales socios. Por lo tanto, la capacitación apropiada es una acción clave y una parte integral del programa de "Export Trade". Por otra parte, habrá dos implementaciones del evento, así, asegurando la transferencia de conocimientos a las cámaras de comercio locales y, por lo tanto, asegurando la continuidad del programa después de su primera implementación.

La primera implementación de "Export Trade", se efectuará en Lima. Sin embargo, la meta a mediano y largo plazo de este proyecto es fomentar el comercio entre PyMEs y grandes exportadores en diferentes ciudades y regiones del Perú.

Los costos del proyectos son 196'000 US\$ en un plazo de 14 meses. Este proyecto tendrá un impacto en 400 empresas de la cadena de valor de exportación y se estima un mínimo de 4500 reuniones ejecutadas.

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto tiene los siguientes objetivos:

- Crear un programa de promoción de exportaciones que pueda ser replicado en otras áreas metropolitanas del Perú.
- Promover transacciones comerciales entre PyMEs y grandes exportadores en Lima, Perú, aplicando una metodología eficiente y efectiva apoyada por un sistema inteligente de software de vinculación "Matchmaking Software".
- Capacitar empresas peruanas en prácticas de exportación y apoyarlas en el manejo efectivo de este proceso.

El programa Export Trade, proveerá a las empresas locales con las herramientas, la familiarización y las habilidades para poder exportar.

Gradualmente las PyMEs puedan acceder a mercados distintos al mercado local y exporten sus productos directa o indirectamente, suministrando sus bienes a los grandes exportadores. El software inteligente de vinculación tiene el potencial de bajar los costos de las transacciones a niveles bajísimos e incrementar, por lo tanto, la eficiencia económica del mercado. Mientras las grandes empresas tienen la capacidad de exportar a otros países, las PyMEs por lo general no la tienen, por lo tanto obtener esta capacidad las beneficiará. A través de capacitación y el trabajo con grandes empresas, las PyMEs podrán aprender cómo operan los programas de exportación, y cómo explotar las técnicas para sus propios propósitos.

## CONTENIDO DEL PROYECTO

La meta final del proyecto es promover la exportación a través de la preparación de las PyMEs que proporcionan servicios a empresas exportadoras. Para lograr este objetivo primero se compilará la demanda de aproximadamente 25 - 35 grandes empresas exportadoras de Lima por medio de expertos internacionales y la ayuda de la Cámara de Comercio local. Esta información se guardará en una base de datos, la cual permitirá el funcionamiento perfecto del software. Esta demanda se comunicará posteriormente a por lo menos 200 potenciales PyMEs (por evento), dedicadas al suministro de bienes y servicios. Estas PyMEs presentarán sus ofertas las cuales se incorporarán a la base de datos anteriormente mencionada. A continuación, el software identificará las concordancias entre los exportadores y potenciales vendedores de bienes y servicios. Básicamente, la demanda de bienes y servicios de las empresas exportadoras ingresa a la base de datos como lo hacen también las ofertas de bienes y servicios de los potenciales proveedores.



El software de vinculación identifica potenciales enlaces por una variedad de medios y genera una agenda automática para los potenciales compradores y proveedores. Durante un evento de dos días de duración en un lugar en Lima, estas agendas permiten la programación de reuniones de negocio y una Feria de Comercio exportador en la cual participan las empresas involucradas. Después de 1 año el evento se repetirá y por lo tanto, se espera organizar por lo menos unas 4.500 reuniones de negocio individuales, en dos eventos en un período de 14 meses.

Antes de que el evento físico tenga lugar se ofrecerá a los participantes del programa de Comercio exportador extensas sesiones de capacitación. Estas se concentrarán en dos temas: por un lado, en como negociar con éxito con otras empresas y como cerrar contratos. Por el otro lado, se ofrecerán charlas y capacitación en cómo exportar desde el Perú y qué reglas aplicar para tener éxito. El evento y la capacitación estarán a cargo de Stocker Group, empresa consultora con varios años de experiencia en la organización de eventos de similar perfil. Los cursos de capacitación en el tema de "Exportación", serán liderados por el programa PCC.

Stocker Group, organizará y dirigirá en forma íntegra el primer evento pero al mismo tiempo ofrecerá capacitación a sus pares locales. La finalidad de este programa es transferir la experiencia y el conocimiento de cómo organizar este tipo de eventos y, por lo tanto, el segundo año (segundo evento). Stocker Group estará a cargo solamente del proceso de vinculación (software) y la supervisión del proyecto, dejando la ejecución del evento mismo en las manos de la Cámara local.

## **(Annex 1:) Country and Sector or Program Background PERU: Agricultural Research and Extension Project**

### **Sector Issues**

This Annex summarizes the principal characteristics of the Peruvian economy and the evolution of its agricultural sector since the political crisis of 2000, as background to Project Phase 1. In the last decade, limited changes occurred in the agricultural sector and free market operations, with positive outcomes, such as a positive economic growth and an expanded internal demand for services. The agricultural sector increased significantly, from 7.3 percent to 9 percent from 1991 to 2002. Note that during the same period fertilizer supply increased by 330 percent, while global market fertilizer imports increased from 43 to 98 percent (Escobal and Valdivia 2004). During the same period, export volume of agricultural products tripled, reaching US\$934 million in 2002, while importation of agricultural products increased since 1998. The leading agricultural product was coffee, contributing to 31 percent of total exports (2000-02). Other agricultural products of note were processed or fresh asparagus (13 percent and 10 percent, respectively), wood (9 percent), and mango (4 percent) (MINAG 2003). The main export destinations were the United States (31 percent), Spain (11 percent), Germany (11 percent), and Mexico (5 percent)

Improvements in the sector occurred in the following areas: (a) an increase in export crops such as fruits (mango, for example) and horticultural crops (asparagus, for example) cultivated by medium-to-largescale producers in the coastal zone, and with better infrastructural connectivity with the international market; and (b) an increase in artisan products of an agro-tourist nature for the export market. The food production index of Peru, at 173, (using a base of 100 in 1989-91, World Bank 2004b), is higher than the Latin America and Caribbean (LAC) average of 142, and of the lower-middle-income country average of 158. Fertilizer consumption (100 grams per hectare of arable land), however, remains lower at 813 than the LAC average of 846, and of the lower-middle-income country average of 1,060. The production increase is mostly due to increased area of production (that is, for rice, maize, and potato) and to new crop-based products (asparagus and grapevine). The productivity changes for cereal (for example, yellow maize), coffee, and potato crops, though positive, were minimal. A large disparity in agricultural productivity continued between the coastal and sierra regions. The need to catalyze rural growth by improving access to markets, and by increasing the dynamism and competitiveness of all actors (buyers, sellers, and other service providers), with sufficient attention given to disadvantaged groups (women and other minorities), and to improve productivity of small- and medium-scale producers, reduce the transaction costs of market forces, and improve strategic alliances to facilitate agribusiness opportunities that are more efficient, are factors to be addressed within the scope of this Phase 1 Project.

About 26.5 percent of the Peruvian population (26.7 millions) is rural (World Bank 2004b), and the rural economy is characterized by slow productivity growth, low employment-generation capacity, and high rural poverty associated with severe social problems. The rural agricultural sector continues to be associated with poverty, despite the presence of an extensive and potentially productive agricultural land area (about 5.5 million hectares), that is, about 24 percent of the total area, which is agro-ecologically highly diverse (*selva*, *sierra*, and coast), and despite recent improvements in competitiveness, development of innovation capacity, and improvement other developmental indexes. Agricultural competitiveness and growth are constrained by: (a) farm size, characterized by a majority of small farms; 24.3 percent of farm units are smaller than 1 hectare, and 55.4 percent less are smaller than 3 hectares, with the national average farm size of 3.1 hectares; (b) water scarcities (irrigable land area in Peru is about 28.4 percent of the arable area); (c) low and limited access to technologies; (d) scarcity or lack of relevant information; and (e) public sector institutional problems.

The Government of Peru (GOP) has pursued a comprehensive strategy to address economic growth and poverty alleviation by increased social spending. The challenges and cause and effect paradigms of the Peruvian agriculture and livestock sector illustrates the current situation that needs solutions (MOA 23 2004a, 2004b). The GOP continues to be committed to an open economy, that is, to contributing to private-sector-led growth, and to sound economic management leading to positive growth in agricultural gross domestic product (AgGDP) and poverty reduction. An analysis of sector concerns from the onset of the APL Program in 1997-99 and now (covering 2000-04) indicates that most, if not all, issues raised at that time are relevant today.

**«Rural poverty levels and wealth inequities continue to remain high, presenting a difficult environment for sector growth.** In 1997, 64.7 percent of rural households were in poverty, and 24.5 percent were in severe poverty, compared to 40.4 percent of urban households in poverty, and 9.3 percent in severe poverty. The situation has improved, but the poverty level, malnutrition, and social exclusion of disadvantaged groups persist. According to 2002 data, the less educated, older, and *Quechua* or *Aymara* native speakers dominate the rural poor, irrespective of the region. Peru is on track to meet the Millennium Development Goal target of halving the undernourishment rate by 2015. At the same time, income, inequalities and social exclusion in the labor market are higher among indigenous and Afro-descendants.

**«Lack of or weak technological innovation.** During 1997-99, the lack of technological innovations available to farmers constrained the ability to increase productivity and improve post-harvest processing and to market value-adding functions. Moreover, the level of public investment in agricultural research was extremely low, at 0.2 percent of agricultural gross domestic product (AgGDP). There have been improvements in the availability of and access to new innovations in the agricultural sector due to Bank and other donor interventions (Annex 2), but much of the technology transfer to end users remains undelivered in the regions and to the mainstream population.

**«Natural resources degradation.** During 1997-99, natural resource degradation and lack of attention to appropriate natural resource management (NRM) strategies were a serious threat to the sustainability of some agricultural production systems. These included salinization in the coastal soils due to poor irrigation practices, erosion of susceptible soils in the *selva* and *sierra* due to poor land cultivation practices and overgrazing in the *sierra*, poor management of forest resources and deforestation, and overuse of pesticides. Awareness on the need to address the above-discussed issues has been raised, but success stories are few, and are an area that must be addressed within the National Agricultural Innovation System to mitigate adverse impacts of the use of inappropriate agricultural practices.

**Plant and animal health services.** During 1997-99, the plant and animal health services of Peru were constrained by an outdated legal and regulatory system, limited capacity, and limited funding. These factors constituted a major constraint on the country's ability to access the international markets, restricting access of farmers to improved planting materials, and exposing the country to dangerous pests and diseases. Despite the efforts of the GOP and other donor-funded project activities (that is, the Inter-American Development Bank; Annex 2), there are large gaps in the public sector for addressing these issues.

**Rural financial services.** During 1997-99, rural financial services were limited, subsidized rural credit was less available, and there was widespread rural terrorism. At the time, only 30 percent of rural families had access to credit (Alverdo and Ugay 1998). It was deemed that an effective rural financial system was necessary to support a vigorous rural economy. Despite establishment of various social safety nets, the rural financial limitations continue to have negative impacts on development activities in the agricultural sector, particularly among disadvantaged groups.

**Agricultural market development.** During 1997-99, agricultural market development improved, with the dismantling of government monopolies and price controls, though the GOP continued to intervene in several small programs, which adversely impacted market development. Improved market information systems and a new wholesale market in Lima remained priorities for an efficient market system that would have spillover effects on the rest of the country. Currently, a decentralized marketing infrastructure led by the private sector remains the key to development of the agricultural sector and to an efficient and web-enabled market information system for the sector.