



Organización
Internacional
del Trabajo

▶ Octubre 2022

▶ Desarrollo de cadenas de valor para la productividad y el trabajo decente:

Sistematización de experiencias de 11 cadenas productivas priorizadas



PERÚ

Ministerio
de la producción



Instituto
Tecnológico
de la Producción

Gobierno del Perú



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2023
Primera edición 2023

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Desarrollo de cadenas de valor para la productividad y el trabajo decente: Sistematización de experiencias de 11 cadenas productivas priorizadas. Perú: OIT / Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2023. 38 pp.

ISBN: 9789220387900 (versión impresa)

ISBN: 9789220387917 (versión web pdf)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Advertencia

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización.

Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español *o/a* para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a mujeres y hombres.



Agradecimientos

El director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, Italo Cardona, y el director del ITP, Sergio Rodríguez, manifiestan su reconocimiento al equipo responsable por esta publicación, que constituye un aporte para la recuperación post pandemia de las MIPYME a partir de fortalecimiento de 10 sectores productivos con cadenas de valor con enfoque sistémico, inclusivo y sostenible en el Perú. Este documento fue preparado por un equipo liderado por Efraín Quicaña, especialista regional en economía rural de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, con el apoyo de Juan Carlos Rodríguez Armas, consultor encargado de la sistematización de los resultados del programa de formación denominado “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente” desarrollado en el año 2021 por la OIT y el ITP.

Un reconocimiento especial para los colegas de la OIT que realizaron contribuciones sustantivas, como Merten Sievers, Elisa Mandelli y Fernando Martínez del Departamento de Empresas quienes apoyaron la iniciativa desde su inicio, y Walteri Katajamaki del Departamento de Sector de la OIT, para los colegas del ITP, Cynthia Ayala Torres de la Dirección Ejecutiva y Humberto Villanueva, especialista de la Dirección de Operaciones.; así como también para los 22 colaboradores provenientes de las siguientes 11 CITE productivas: CITEagroindustrial Huallaga ubicado en la ciudad de Tingo María, región Huánuco; CITEagroindustrial Moquegua ubicado en la ciudad de Ilo, región Moquegua; Unidad Técnica Huaura ubicada en la ciudad de Huaura, región Lima CITEacuícola pesquero Ahuashiyacu ubicado en La Banda de Shilcayo, región San Martín; CITEagroindustrial VRAEM ubicado en la ciudad de Pichari, región Cusco; CITEpesquero Ilo ubicado en la ciudad de Ilo, región Moquegua; CITEpesquero Piura ubicado en la ciudad de Piura, región Piura; Unidad Técnica Ambo ubicada en la ciudad de Ambo, región Huánuco; CITEagroindustrial Majes ubicado en Las Pampas de Majes, región Arequipa; CITEpesquero Pucallpa ubicado en la ciudad de Pucallpa, región Ucayali y CITEproductivo Madre de Dios ubicado en la ciudad de Puerto Maldonado, región Madre de Dios.



Índice

Introducción	6
1. Antecedentes sobre el programa de capacitación	7
2. Metodología aplicada para el desarrollo de los trabajos grupales	9
2.1. Fases para el desarrollo de los trabajos grupales	9
2.2. Metodología de la investigación sugerida	10
3. Análisis comparativo de las CdV desarrolladas	11
3.1. Proceso de sistematización de la experiencia: planes de articulación de CdV priorizadas	11
3.2. Comparación de resultados obtenidos	13
3.3. Desafíos identificados para la implementación de la estrategia	14
4. Definición de estrategias de trabajo decente y cadenas de valor	15
5. Determinación de oportunidades de mejora para las CdV	18
6. Lecciones aprendidas	19
6.1. Referidas a los equipos técnicos de los cite	19
6.2. Referidas a las cadenas de valor seleccionadas	20
6.3. Referidas al proceso de formación	20
7. Determinación de oportunidades de mejora para las CdV	21
8. Anexos	22
8.1. Fichas técnicas de las cadenas de valor priorizadas	22



Introducción

La crisis alimentaria por la que está atravesando actualmente el mundo ha generado que millones de personas pasen a situación de pobreza extrema; con el alza de precios de los alimentos, el hambre y la malnutrición en estas poblaciones vulnerables se agrava principalmente. Esta crisis es el resultado de múltiples factores que interactúan entre sí: conflictos entre países (guerra en Ucrania); problemas económicos como las interrupciones en las cadenas de suministro o las repercusiones económicas de la pandemia COVID; así como la presencia de crisis ambientales y climáticas. En ese escenario, se torna de vital importancia brindar mayor asistencia técnica a los productores de alimentos a través del análisis de las cadenas de valor donde se desarrollan para lograr una actividad sostenible, mejorar sus procesos, facilitar el acceso de alimentos al resto de la población e incrementar los ingresos de las poblaciones vulnerables y mejorar la cantidad y calidad de los empleos para contrarrestar la crisis que se atraviesa.

En ese sentido, la OIT viene desarrollando un enfoque sistémico para comprender la dinámica de las cadenas de valor, las cuales se definen como un mecanismo para facilitar la articulación entre los actores de una cadena productiva buscando el desarrollo e implementación de estrategias relacionadas con la mejora de la productividad y competitividad, acceso a condiciones laborales adecuadas y un desarrollo económico sostenible de la cadena. Este enfoque, a su vez, permite contar con una visión amplia en cada uno de los eslabones de la cadena, lo que facilita la identificación de barreras y cuellos de botella; así como los roles y funciones de los principales actores relevantes y de apoyo.

En los países donde la OIT tiene operaciones, se viene impulsando el desarrollo de cadenas de valor a través de este enfoque, lo que le ha permitido acumular experiencia en el desarrollo y generación de capacidades de los actores relevantes, tales como entidades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, proveedores, empresas privadas, productores, entre otros. En el Perú, la OIT recientemente ha desarrollado un programa de formación denominado “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente”, orientado a brindar asistencia técnica al Instituto Tecnológico de la Producción - ITP, específicamente a sus Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica - CITE, a fin de promover la productividad y el trabajo decente en las diversas cadenas de valor donde se opera cada CITE participante. Como resultado principal del programa se obtuvieron 11 planes de articulación que buscan impulsar el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas por los CITE participantes, a través de objetivos de corto y largo plazo, así como también estrategias y planes de acción, que vinculan a los actores relevantes de las cadenas de valor.

Este proceso de sistematización incluyó etapas de revisión, clasificación, análisis y presentación consolidada de los principales resultados. En este punto es importante resaltar las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de los trabajos grupales dada la pandemia COVID-19, que imposibilitó, en la mayoría de los casos, el poder levantar información de campo de manera presencial y, por ende, recurrir a canales virtuales.

Este documento se estructura en siete secciones: la primera contiene los antecedentes del programa de formación “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente”; la segunda resume la metodología aplicada para el desarrollo de los trabajos grupales; la tercera desarrolla el análisis comparativo de las cadenas de valor priorizadas; la cuarta agrupa las estrategias de trabajo decente y cadenas de valor que fueron identificadas por los participantes; la quinta determina las principales oportunidades de mejora para las cadenas de valor; la sexta resume las lecciones aprendidas durante el desarrollo del Programa y, por último, en la séptima sección se establecen las principales conclusiones. El desarrollo de estos trabajos grupales permitió la identificación de la problemática principal en cada Cadena de Valor priorizada, así como las causas subyacentes a dicho problema; con ello y aplicando la metodología propuesta, se pudo realizar el análisis de las causas principales y secundarias, logrando proponer estrategias de intervención adecuadas.

► 1. Antecedentes sobre el programa de capacitación

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) agencia especializada de la ONU fundada en el año 1919 y que se encarga de los temas relacionados con el trabajo en el mundo- cuenta con cuatro principales objetivos estratégicos: fomentar los derechos laborales, estimular oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y reforzar el diálogo al abordar temas relacionados al trabajo¹. Para el desarrollo de dichos objetivos, actualmente la OIT cuenta con cinco oficinas regionales² ubicadas alrededor del mundo dentro de las cuales se encuentra la correspondiente a América Latina y el Caribe, agencia que promueve actividades dentro del territorio para alcanzar los objetivos estratégicos antes mencionados.

El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de la Producción en el Perú; cuya principal función es contribuir a mejorar la productividad, calidad y rentabilidad de las empresas a través del apoyo en investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica ambientalmente sostenible³. Para lograr ello, el ITP cuenta como brazo ejecutor con la Red CITE, que corresponde al conjunto de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de los que pueden hacer uso los productores, empresas, asociaciones y cooperativas para la innovación de sus productos, cumplimiento de normas técnicas, mejora de estándares de calidad y uso de nuevas tecnologías; para lograr desarrollar productos de mejor calidad y aprovechar oportunidades en los mercados locales, nacionales e internacionales⁴.

En el marco del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización Internacional de Trabajo en América Latina y el Caribe, la OIT brinda asistencia técnica al Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), su red de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) y las Mesas Ejecutivas (ME) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con el fin de fortalecer la coordinación público-privada, público-pública y privado-privada con un enfoque de cadenas de valor y territorial. Por ello, buscando incrementar las competencias de los equipos de la red CITE para la promoción, desarrollo y articulación de cadenas de valor, el 19 de marzo del 2021 se dio inicio al programa de formación “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente” con el principal objetivo de potenciar diversas cadenas de valor en el Perú a través de un enfoque sistémico de mercado, inclusivo y sostenible. La participación en este programa fue de 22 colaboradores provenientes de 11 CITE productivas: CITE agroindustrial Huallaga, ubicado en la ciudad de Tingo María, región Huánuco; CITE agroindustrial, Moquegua ubicado en la ciudad de Ilo, región Moquegua; Unidad Técnica Huaura ubicada en la ciudad de Huaura, región Lima CITE acuícola pesquero Ahuashiyacu, ubicado en La Banda de Shilcayo, región San Martín; CITE agroindustrial VRAEM, ubicado en la ciudad de Pichari, región Cusco; CITE pesquero Ilo, ubicado en la ciudad de Ilo, región Moquegua; CITE pesquero Piura, ubicado en la ciudad de Piura, región Piura; Unidad Técnica Ambo ubicada en la ciudad de Ambo, región Huánuco; CITE agroindustrial Majes, ubicado en Las Pampas de Majes, región Arequipa; CITE pesquero Pucallpa, ubicado en la ciudad de Pucallpa, región Ucayali y CITE productivo Madre de Dios, ubicado en la ciudad de Puerto Maldonado, región Madre de Dios.

El programa, que contó con el acompañamiento permanente de un equipo de OIT conformado por Mertens Sievers, Elisa Mandelli y Fernando Martínez del Departamento de Empresas y del Centro Internacional de Formación de la OIT a través de la plataforma e-Campus, estuvo compuesto por tres

1 ILO. (s.f.). Acerca de la OIT. Recuperado el 19 de agosto del 2022 de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>

2 Actualmente, las cinco oficinas regionales con las que cuenta la OIT corresponden a: África, América Latina y El Caribe, Asia y El Pacífico, Estados Árabes, y Europa y Asia Central.

3 Gobierno del Perú. (s.f.). Información Institucional – Instituto Tecnológico de la Producción. Recuperado el 19 de agosto del 2022 de <https://www.gob.pe/institucion/itp/institucional>

4 ITP. (s.f.). ¿Qué es un CITE? ¿Qué es la red CITE?. Recuperado el 19 de agosto del 2022 de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/>

etapas donde se exploró tres modelos de aprendizaje: formal, relacional y por medio de la experiencia respectivamente. La primera etapa correspondió a la Formación en línea donde, mediante una plataforma web, se puso a disposición de los participantes la explicación de los componentes teóricos y metodológicos desarrollados en cinco fases: (1) Módulo de introducción (entendimiento de las cadenas de valor como sistemas), (2) Análisis socioeconómico (selección de sectores, grupo meta y déficit), (3) Análisis del sistema de mercado (comprensión de las causas subyacentes de los déficits), (4) Acción (determinación de intervenciones para mejorar el desempeño de las cadenas de valor), y (5) Articulación (desarrollo de negocios inclusivos y mesas ejecutivas para la productividad y el trabajo decente). La segunda etapa correspondió a la Etapa Práctica, la cual se desarrolló a través de trabajos grupales y cuyo objetivo principal fue fortalecer la articulación productiva en las Cadenas de Valor seleccionadas por las CITE a través del desarrollo de un estudio de sistema de mercado y un plan de articulación que permita mejorar la productividad y el trabajo decente; para el desarrollo de esta etapa los participantes fueron acompañados mediante dos asesorías técnicas a cargo del facilitador y especialistas de la OIT. Finalmente, la última etapa correspondió a la Presentación Final, cuyo principal objetivo fue el compartir los principales hallazgos y recomendaciones de cada proyecto, buscando generar experiencias relacionales que permitan a los participantes aprender por medio de la escucha a sus pares, así como fortalecer la red nacional de CITE y recibir retroalimentación de cara al fortalecimiento de las Mesas Ejecutivas Territoriales planteadas en cada proyecto.

►Figura N° 01. Principales datos del Programa



Fuente: Elaboración propia

► 2. Metodología aplicada para el desarrollo de los trabajos grupales

La implementación de la Etapa Práctica (Etapa 2) del Programa de formación “Desarrollo de Cadenas de Valor para la productividad y el trabajo decente” fue a través de trabajos grupales y se planteó el desarrollo de dos asesorías técnicas a cargo del facilitador y especialistas de la OIT para el acompañamiento de los grupos. Dichas asesorías contemplaron una metodología mixta que estuvo compuesta por el desarrollo de trabajo de gabinete, así como el uso de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, dirigidas principalmente al grupo meta seleccionado de la Cadena de Valor priorizada por los CITE.

2.1. Fases para el desarrollo de los trabajos grupales

Esta etapa estuvo compuesta por cuatro fases:




► Tabla N° 01. Fases del desarrollo de los trabajos grupales

Fases	Descripción
 Fase 1 Preparación de la Fase de Asesoría Técnica	Elaboración de las pautas generales que los participantes de los CITE consideraron para el desarrollo de las asesorías técnicas. Incluyó la descripción de las metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa, así como las herramientas sugeridas a utilizar una estructura preliminar del plan de articulación.
 Fase 2 Desarrollo Asesoría Técnica N° 01	Investigación y análisis de la Cadena de Valor priorizada por cada grupo participante, a través de la revisión de fuentes secundarias relevantes y el desarrollo de instrumentos de levantamiento de información que involucren al grupo meta seleccionado y a los actores relevantes que intervienen en la cadena de valor, con el fin de conocer los principales problemas (y causas subyacentes) que limitan la productividad y la capacidad de generar trabajo decente en la cadena de valor priorizada.
 Fase 3 Desarrollo Asesoría Técnica N° 02	Propuesta de estrategias e intervenciones de desarrollo en las Cadenas de Valor priorizadas sobre la base de los hallazgos de la investigación de fuentes secundarias e investigación de campo. Tomando en consideración la jerarquización de las áreas de intervención, la identificación de los actores y socios claves, y el monitoreo de los resultados de las posibles intervenciones.
 Fase 4 Presentación Final	Presentación del reporte final para compartir la experiencia y resultados con los demás participantes y poder aprender mediante la escucha de los pares, así como contribuir a la red nacional de CITE.

2.2. Metodología de la investigación sugerida

Para que los grupos pudieran culminar el producto para la Asesoría Técnica N° 01, específicamente la investigación documentaria y el levantamiento de información de campo, se propuso la siguiente metodología y herramientas sugeridas:

► **Tabla N° 02. Proceso sugerido de levantamiento de información de campo**


Fases	Descripción	Herramientas utilizadas
 Paso 1 Investigación Documentaria	<p>Proceso de revisión y análisis de la información relevante del sector o grupo meta, seleccionada y organizada por los equipos de trabajo⁵.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Investigación de gabinete de fuentes públicas, privadas y académicas. ► Matriz de fuentes secundarias.
 Paso 2 Investigación Cualitativa	<p>Proceso de levantamiento de la información a través de la observación; donde se recopilan datos no numéricos que buscan indagar a profundidad y validar la información recopilada del grupo meta y actores relevantes identificados en la fase anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Grupos Focales (dirigidos al grupo meta seleccionado y actores relevantes de la cadena de valor). ► Entrevistas a profundidad (dirigidas a los representantes del grupo meta y a los actores que intervienen en la cadena de valor). ► Grupos de discusión.
 Paso 3 Investigación Cuantitativa	<p>Proceso de recopilación y análisis de datos numéricos en relación con las variables previamente establecidas por los grupos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Encuestas estructuradas con preguntas distribuidas a nivel de datos generales del productos, aspectos productivos, aspectos técnicos, aspectos comerciales y aspectos familiares/personales.

⁵ El equipo de trabajo estuvo conformado por los 22 colaboradores de los 11 CITE participantes del Programa de formación "Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente".


► 3. Análisis comparativo de las CdV desarrolladas

3.1. Proceso de sistematización de la experiencia: planes de articulación de CdV priorizadas


► Tabla N° 03. Descripción del contexto del proceso

 <p>Situación de la experiencia: Cadenas de valor priorizadas</p>	<p>Descripción de la necesidad</p>	<p>Fortalecer la articulación productiva en las Cadenas de Valor promovidas por los CITE que permita mejorar la productividad y el trabajo decente involucrando a empresas tractoras, unidades económicas y otros actores del sector público y privado.</p>
	<p>Objetivo de la experiencia</p>	<p>Desarrollar en equipos un plan de articulación de la Cadena de Valor priorizada por los CITE con la finalidad de conocer los principales problemas (y sus causas subyacentes) que limitan la productividad y la capacidad de generar trabajo decente, enfatizando iniciativas de encadenamiento productivo entre empresas tractoras y las MYPE.</p>
	<p>Participantes de la experiencia</p>	<p>22 técnicos de los CITE de 11 cadenas de valor productivas: CITEagroindustrial Huallaga ubicado en la ciudad de Tingo María, región Huánuco; CITEagroindustrial Moquegua ubicado en la ciudad de Ilo, región Moquegua; Unidad Técnica Huaura ubicada en la ciudad de Huaura, región Lima CITEacuícola pesquero Ahuashiyacu ubicado en La Banda de Shilcayo, región San Martín; CITEagroindustrial VRAEM ubicado en la ciudad de Pichari, región Cusco; CITEpesquero Ilo ubicado en la ciudad de Ilo, región Moquegua; CITEpesquero Piura ubicado en la ciudad de Piura, región Piura; Unidad Técnica Ambo ubicada en la ciudad de Ambo, región Huánuco; CITEagroindustrial Majes ubicado en Las Pampas de Majes, región Arequipa; CITEpesquero Pucallpa ubicado en la ciudad de Pucallpa, región Ucayali y CITEproductivo Madre de Dios ubicado en la ciudad de Puerto Maldonado, región Madre de Dios.</p>

► Tabla N° 04. Descripción de las herramientas de recojo de información

 <p>Situación de la experiencia: Cadenas de valor priorizadas</p>	<p>Herramientas para el recojo de información</p>	<p>Para el recojo de información los grupos aplicaron herramientas cualitativas y cuantitativas las cuales permitieron poder identificar los aspectos relevantes para poder analizar la problemática de la cadena de valor priorizada, así como también las causas principales que la gatillan. Adicional a ello, este proceso permitió conocer, desde la perspectiva de los actores relevantes, actividades y prácticas desarrolladas, corroborar la información recopilada previamente, y determinar oportunidades de mejora que servirá de input en las estrategias para mitigar las brechas de trabajo decente, productividad y articulación comercial con la empresa tractora. Dentro de las herramientas que fueron aplicadas por los equipos de trabajo destacan la investigación documentaria de fuentes relevantes para el estudio y de dominio público; aplicación de encuestas virtuales o presenciales a representantes de las organizaciones de productores / pescadores de las cadenas priorizadas. Con la finalidad de profundizar los hallazgos obtenidos se realizaron grupos focales y entrevistas a profundidad dirigido principalmente a los actores relevantes de las cadenas de valor priorizadas.</p>
--	--	--

► **Tabla N° 05. Descripción del proceso de elaboración de los planes de articulación**

 Ejecución de la experiencia	Actividades desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> ► Los equipos de trabajo tomaron como referencia pautas e indicaciones brindadas durante la primera parte de la asistencia técnica, a fin de poder contar con directrices para la elaboración del plan de articulación. ► Asimismo, se consultaron fuentes bibliográficas formales utilizadas en el desarrollo de las sesiones virtuales, así como también, información pública, privada relevantes para la investigación. ► Los equipos de trabajo contaron con un documento a modo de ejemplo para estructurar la investigación de campo dirigida al grupo meta y actores.
	Productos obtenidos por los equipamientos	<p>relevantes de la cadena de valor realizada por cada equipo de trabajo⁶.</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Una vez identificado el grupo meta los equipos de trabajo diseñaron una. Metodología de levantamiento de información, empleando herramientas cualitativas y cuantitativas. ► Los participantes de las cadenas de valor priorizadas presentaron avances de sus planes de articulación al capacitador responsable, recibiendo feedback y oportunidades de mejora para el desarrollo de sus estrategias de intervención. ► Con el acompañamiento del facilitador 11 equipos de trabajo presentaron sus planes de articulación de las cadenas de valor priorizadas por los CITE. <p>Principales hallazgos</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Los equipos de trabajo aplicaron instrumentos cuantitativos y cualitativos para el levantamiento de información de campo; los cuales ayudaron en la recopilación de información relevante del grupo meta y actores de la cadena de valor priorizada. <p>Avances parciales</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Los participantes del programa validaron sus avances y ajustaron las estrategias de solución planteadas en tres grandes frentes, déficit de y trabajo decente, productividad de las cadenas de valor priorizadas y articulación con una empresa tractora. <p>Plan de articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Los equipos de trabajo desarrollaron planes de articulación comercial en los cuales identificaron estrategias y acciones dirigidos a empresas tractoras y productores, con la finalidad de promover el desarrollo de cadenas de valor priorizadas con un enfoque de mercado, innovador, inclusivo y sostenible.

⁶ El equipo de trabajo estuvo conformado por los 22 colaboradores de los 11 CITE participantes del Programa de formación "Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente".

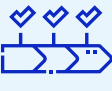
3.2. Comparación de resultados obtenidos

Después de sistematizar la información relevante de las propuestas de intervención elaborada por los equipos de trabajo, se procedió a realizar un análisis comparativo sobre los factores críticos que guiaran al proceso de implementación de las estrategias productivas, técnicas, comerciales y organizacionales de los grupos meta.

El análisis comparativo se realizó sobre la base de los siguientes criterios:

- Identificación de la problemática de la CdV y sus principales causas.
- Presencia activa de empresa tractora en el desarrollo comercial de la CdV.
- Participación de actores relevantes en el desarrollo de la CdV.
- Propuesta de estrategias técnico – productivas para la CdV.
- Propuesta de estrategias de articulación comercial para la CdV.
- Propuesta de estrategias que fomenten la creación de más y mejores trabajos en los eslabones de la CdV.
- Rol activo de actores relevantes para formar parte de Mesas Ejecutivas Territoriales.

► **Tabla N° 06. Evaluación de las cadenas de valor en función a factores críticos**

 Cadenas de Valor priorizadas	Identificación de la problemática de la CdV y sus principales causas	Presencia activa de empresa tractora en el desarrollo comercial de la CdV	Participación de actores relevantes en el desarrollo de la CdV	Propuesta de estrategias técnico - productivas	Propuesta de estrategias de articulación comercial	Propuesta de estrategias que fomenten la creación de más y mejores trabajos.	Rol activo de actores relevantes para formar parte de Mesas Ejecutivas
CdV del Sacha Inchi	x	x	x	x	x	x	x
CdV de la Palta Hass	x	x	x	x	x	x	
CdV de la Trucha Arco Iris	x	x	x	x	x	x	
CdV de la Castaña Amazónica	x	x		x		x	x
CdV de la Palta Hass (Huaaura)	x	x	x	x	x	x	
CdV del Yacón	x					x	x
CdV del Orégano	x	x	x	x		x	
CdV del Aguaymanto	x	x	x	x	x	x	x
CdV del Paiche	x	x	x	x	x	x	
CdV de la Concha de Abanico	x	x	x	x		x	x
CdV del Jengibre	x	x	x	x		x	

3.3. Desafíos identificados para la implementación de la estrategia

Es importante mencionar que las estrategias planteadas por cada equipo de trabajo para la implementación del nuevo modelo de negocio sostenible con enfoque de mercado, se ha basado en las oportunidades y fortalezas representadas por cada grupo meta, el contexto donde opera y la potencialidad de la articulación comercial, en fin se han identificado una serie de desafíos y restricciones en las condiciones de mercado en el cual la CdV opera.

Entre las principales restricciones y desafíos encontrados se destacan:

► **Tabla N° 07. Determinación de las principales restricciones y desafíos de las cadenas de valor priorizadas**



Acceso a financiamiento

De la información recopilada se desprende que los representantes de las asociaciones o agrupaciones de productores enfrentan barreras para el acceso a financiamiento formal para el desarrollo de sus actividades agrícolas. Ello debido principalmente, a requisitos difíciles de cumplir, plazos estrictos que no guardan relación con sus flujos de caja, no pertenecer a una organización de productores formalizada, limitado enfoque organizacional entre otros factores.



Efectos del COVID - 19

Las restricciones implantadas por el Gobierno durante la crisis sanitaria pandemia del COVID - 19 ha ocasionado efectos negativos en a las CdV priorizadas, afectando directamente a actividades claves de eslabones de la cadena de valor, tales como, acceso a materia prima, suministros, transporte, venta directa (disminución de la demanda), entre otros; lo cual se ha traducido en abandono y descuido de las hectáreas de cultivo. Sin embargo, es importante mencionar que el estado de emergencia también ha permitido visualizar las deficiencias ya existentes entre los pequeños productores tales como, incremento en costo de transporte, desarticulación comercial, entre otros.



Manejo técnico- productivo

Los conocimientos y habilidades de los productores en el manejo de sus cultivos aún se encuentran en proceso de formación, y muchas veces las locaciones donde se encuentran representan una barrera para contar con asesorías o asistencia técnica que fortalezcan el rendimiento de sus cultivos.



Desconfianza de empresas tractoras

Los grupos meta de las CdV priorizadas reconocen la importancia de la articulación comercial con empresas tractoras para incrementar la competitividad y mejorar el rendimiento de su actividad agropecuaria.

Sin embargo, es necesario mencionar que, se evidencia cierto grado de desconfianza sobre el interés de la empresa privada en generar alianzas estratégicas con los productores. Lo anterior debido principalmente, a aspectos culturales e idiosincrasia que no permite establecer relaciones más sólidas y confiar en las buenas prácticas comerciales de los demás actores de las CdV. Del mismo modo, existe desconfianza por parte de las empresas tractoras respecto del compromiso, cumplimiento y desempeño de los pequeños productores.






Implementación de Mesas Ejecutivas

De acuerdo con lo manifestado por los representantes de los grupos meta se evidencia la presencia de fallas de coordinación dentro del sector público y de éste con el sector privado lo que debería ser superado por los gobiernos subnacionales para generar los incentivos necesarios para asumir un rol activo y conformar Mesas Ejecutivas que permitan atender la problemática que enfrentan las CdV priorizadas, tales como, acceso al sistema financiero, normativas, fortalecimiento de capacidades/habilidades e implementación de buenas prácticas productivas que permitan mejorar las condiciones de trabajo decente, dinamizar la inversión privada y las exportaciones, para contribuir a consolidar las cadenas de valor.





► 4. Definición de estrategias de trabajo decente y cadenas de valor





Después de haber obtenido los principales hallazgos por parte de la investigación documentaria e investigación de campo; así como haber realizado el respectivo análisis de causa raíz para identificar las principales restricciones, problemáticas y/o barreras que presentaba cada cadena de valor priorizada; los grupos determinaron las estrategias que responden a los problemas identificados en el grupo meta, relacionadas con tres ejes principales: déficit de trabajo decente, oportunidades de incremento de la productividad y mejora de articulación con empresas tractoras.

► Tabla N° 08. Síntesis de las Estrategias planteadas por los equipos de trabajo

Cadena de valor	Estrategias planteadas		
	Déficit de Trabajo Decente	Incremento de la Productividad	Articulación con Empresas Tractoras
 YACÓN CITE Unidad Técnica Ambo	<ul style="list-style-type: none"> ► Articulación con actores relevantes tales como, la Dirección Regional de Salud, a fin de promover charlas para la salud física ocupacional. ► Sensibilización y fortalecimiento de capacidades para revalorar el trabajo de la mujer en la CdV. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Formulación de proyecto semillero para preservar el rendimiento de las semillas. ► Formalización de productores de yacón. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Convenio marco de compra y venta de yacón fresco con empresas tractoras y Asociación de productores. ► Obtención de la certificación orgánica del yacón.
 PALTA HASS CITE Unidad Técnica Huaura	<ul style="list-style-type: none"> ► Diseñar un plan de incentivos laborales y garantizar el cumplimiento de los beneficios laborales de acuerdo con la Ley laboral vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Mejorar el manejo agronómico a través de BPA⁷. ► Brindar conocimiento para una adecuada agroexportación. ► Implementar medidas para cumplir con certificación orgánica para exportar a Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Afianzar posicionamiento de FRUGLOBE (empresa tractora) en Huaura, mediante la intervención de la asociación APROPAL.
 CASTAÑA CITE productivo Madre de Dios	<ul style="list-style-type: none"> ► Implementar una medida de comercialización estandarizada. ► Capacitar y sensibilizar sobre las buenas prácticas en la recolección de la castaña amazónica. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer el trabajo productivo a través de BPA. ► Desarrollar estrategias comerciales que permitan ingresos justos. ► Fortalecer la asociatividad. ► Difundir los productos derivados de la castaña. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Lograr una articulación comercial sostenible en el tiempo entre castañeros y empresas procesadoras de castaña, evitando el uso de intermediarios comerciales.

7 Siglas correspondientes a Buenas Prácticas Agrícolas.


Cadena de valor	Estrategias planteadas		
	Déficit de Trabajo Decente	Incremento de la Productividad	Articulación con Empresas Tractoras
 CONCHA DE ABANICO CITE pesquero Piura	<ul style="list-style-type: none"> ► Contribuir para la negociación previa por producto, buscando un acuerdo de venta anticipado que logre beneficios mutuos y una cultura de producción por demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Promover viveros de producción de plantines certificados. ► Incrementar asistencia técnica a 8 visitas por agricultor. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Identificar productores con mayor motivación al cambio de prácticas organizacionales, productivas y comerciales para buscar ideas de desarrollo con la empresa privada.
 TRUCHA ARCOIRIS CITE pesquero Ilo	<ul style="list-style-type: none"> ► Implementar y equipar con EPPs. ► Elaborar protocolos de seguridad y prevención en el trabajo. ► Incrementar capacitaciones en aspectos técnicos para la incorporación de mujeres en la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Capacitar en BPA, trazabilidad, manejo técnico en determinación de factor de condición y conversión, seguridad y salud ocupacional en acuicultura, producción y calidad de productos de la acuicultura, y gestión administrativa contable. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Identificar a potenciales compradores de trucha. ► Lograr la estandarización del producto en base a la demanda del mercado.
 JENGIBRE CITE agroindustrial VRAEM	<ul style="list-style-type: none"> ► Articular comercialmente a productores y empresas tractoras procesadoras evitando intermediarios. ► Capacitar y dar asistencia técnica en gestión organizacional, financiera y administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer el trabajo productivo incrementando la calidad y seguridad en las actividades, a través de BPA. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Desarrollar e implementar estrategias comerciales que permitan generar ingresos justos. ► Fortalecer las capacidades de gestión financiera de los productores para una mejor administración de recursos.
 PALTA HASS CITE agroindustrial Moquegua	<ul style="list-style-type: none"> ► Implementar estrategias que promuevan la generación de trabajo decente, donde los colaboradores puedan desarrollarse de manera integral. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Desarrollar acciones para incrementar la producción a través de acceso a tecnologías adecuadas para el cultivo de Palta. ► Fortalecer la gestión organizacional de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Gestionar un acuerdo para la comercialización de Palta Hass, para la organización de ventas conjuntas con la empresa tractora asociativa de Palta Hass.

Cadena de valor	Estrategias planteadas		
	Déficit de Trabajo Decente	Incremento de la Productividad	Articulación con Empresas Tractoras
 <p>ORÉGANO CITE agroindustrial Majes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer las capacidades para igualar las competencias laborales y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Brindar capacitaciones y asistencias técnicas para fortalecer las competencias de los productores y diferentes actores involucrados. ► Fomentar la producción orgánica del orégano a fin de obtener mejores rendimientos en sus cultivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Articular con instituciones público o privadas para lograr financiamiento para infraestructura y equipamiento. ► Generar alianzas con la empresa ADL para fomentar el desarrollo económico de los productores.
 <p>AGUAYMANTO CITE agroindustrial Huallaga</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Generar fuente de empleo decente con horarios de trabajo de 8 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Incrementar asistencia técnica a 8 visitas por cada agricultor. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Asignar un responsable del acopio y comercialización de la empresa tractora EcoAndino SAC.
 <p>PAICHE CITE pesquero Amazónico Pucallpa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Concientizar y sensibilizar sobre la importancia del trabajo formal. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer los conocimientos en BPA. ► Colaborar con la transferencia tecnológica. ► Articular una red empresarial para adquisición de alimento balanceado a menor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Ayudar a reactivar la producción de Paiche a través de la empresa tractora, mediante el cumplimiento de estándares de calidad y un precio justo pactado previamente.
 <p>SACHA INCHI CITE pesquero acuícola Ahushiyacu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Dotar de seguro de salud y equipos de protección personal a los agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Generar la renovación de plantaciones. ► Lograr la certificación de origen. ► Contar con un proceso de fertilización orgánica. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer la relación con la empresa Shanatina SAC, a través de contratos claros entre productores y la empresa.

► 5. Determinación de oportunidades de mejora para las CdV

En la tabla N°9 se presentan las oportunidades de mejora identificadas, producto de la sistematización de los planes de articulación realizados por los equipos de trabajo. Se puede evidenciar que las oportunidades de mejora en las cadenas priorizadas por los CITE se estructuran en tres grandes líneas de acción: oportunidades de mejora para acceder a más y mejores puestos de trabajo dentro de la CdV; oportunidades de mejora para incrementar la productividad y la competitividad de las CdV; y oportunidades de mejorar para la articulación con una empresa tractora.

► **Tabla N° 09. Identificación de oportunidades generales de mejora para las cadenas de valor priorizadas**

Plazo de implementación	Estrategias planteadas		
	Acceso a Trabajo Decente	Incremento de Productividad de la vCdV	Articulación Comercial
 Oportunidades en el Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> ► Desarrollo e implementación de un Plan de Salud y Seguridad en el Trabajo. ► Dotación de EPPs a los trabajadores para su protección ante diversos riesgos. ► Generación de fuente de empleo dentro de las comunidades adquiriendo recursos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Incremento de la asociatividad entre agricultores para propiciar un trabajo organizado entre ellos bajo un enfoque empresarial, que les permita acceder a productos financieros. ► Desarrollo e implementación de Manuales de Buenas Prácticas Agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Estandarización del producto y medida de comercialización en base a la demanda del mercado. ► Planificación de la producción en base a la demanda del mercado. ► Establecimiento de estándares de calidad y requerimientos de las empresas tractoras.
 Oportunidades en el Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecimiento de las capacidades de los productores para poder integrar el enfoque de género a la actividad productiva. ► Capacitación de los productores en gestión empresarial, financiera y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Desarrollo de infraestructura y equipamiento productivo para la actividad. ► Acceso a nuevas tecnologías a través de la red CITE para mejorar los procesos productivos en la cosecha y post-cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecimiento de relaciones comerciales con empresas tractoras a través de negociaciones previas buscando el beneficio mutuo. ► Implementación de certificaciones necesarias para ingresar al mercado internacional.

► 6. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas⁸ forman parte del proceso de generación de conocimiento, mediante las cuales se identifican los aspectos que tuvieron buenos resultados y aquellos que no, dentro de una intervención específica.

En este apartado se presentan las lecciones aprendidas del proceso de elaboración, acompañamiento, retroalimentación y presentación final de los planes de articulación elaborados por los equipos de trabajo de los CITE participantes del programa.

6.1. Referidas a los equipos técnicos de los CITE



En el desarrollo de programas de formación orientados a análisis de Cadenas de Valor, se ha visto necesario desarrollar previamente las capacidades de los participantes en cuanto a la aplicación de metodologías de investigación y la preparación/aplicación de instrumentos de levantamiento de información, para facilitar este proceso y obtener resultados adecuados para la toma de decisiones.



Para un adecuado análisis de las Cadenas de Valor, se evidencia que sería de mayor utilidad el conformar equipos multidisciplinarios (no sólo de carácter técnico) para poder obtener información adecuada a través de la metodología de investigación; así como presentar diferentes enfoques y perspectivas de dicho análisis.



Dada la carga laboral de los participantes, el contexto actual y el desbalance en la conformación de los equipos de trabajo, se presentaron limitaciones en el desarrollo de las asesorías técnicas, así como las entregas de los avances.



Cada grupo, en función a su experiencia, dio prioridad a la cadena de valor donde se desarrollan profesionalmente; lo que facilitó la obtención de información durante la investigación de campo, así como a la identificación de las actividades, procesos productivos, funciones de apoyo y normas/regulaciones de cada cadena seleccionada; y principalmente, a la determinación de las principales problemáticas que afectan la cadena.



Dado que los CITE promueven la innovación, impulsan el uso de nuevas tecnologías, aseguran el cumplimiento de normas técnicas, buenas prácticas y otros estándares de calidad e higiene en la producción; sería recomendable que el ITP y la red CITE desarrolle una estrategia de comunicación que les permita tener mayor visibilidad entre los productores, empresas tractoras, asociaciones y cooperativas.

8 Definición propuesta por la OIT.

6.2. Referidas a las cadenas de valor seleccionadas



Analizar las Cadenas de Valor con enfoque sistémico es aún una estrategia poco desarrollada en el Perú, por lo que existen pocos estudio e investigaciones respecto al tema. El contar con mayor capacitación respecto a este tema, hubiera permitido que la fase de investigación de fuentes secundarias sea de mayor facilidad para los equipos de trabajo.



Identificar los déficits de trabajo decente en las Cadenas de Valor es de gran importancia para proponer intervenciones adecuadas que mejoren el desempeño del grupo meta seleccionado. Este análisis debe ser realizado minuciosamente identificando las causas subyacentes a las problemáticas identificadas, para poder definir estrategias que ataquen directamente a estos problemas.



Las Mesas Ejecutivas Territoriales tienen, entre sus principales funciones, generar espacios para analizar y brindar soluciones ante las problemáticas que presenta cada Cadena Valor. Esto es de gran ayuda para el desarrollo de los diversos sectores; sin embargo, existen Mesas que actualmente no se encuentran implementadas o articuladas, por lo que se hace necesario identificarlas y analizar las barreras que existen para su funcionamiento.



Para futuros análisis y desarrollo de Cadenas de Valor con enfoque sistémico; es recomendable establecer criterios de selección como disponibilidad de información sobre la cadena, disposición del grupo meta, involucramiento activo de la empresa tractora y otras entidades, investigaciones previas del sector donde se desarrolla la cadena, experiencia y madurez del grupo meta, entre otros aspectos relevantes; para poder desarrollar estrategias que tengan niveles de alcance y efectividad mayores.

6.3. Referidas al proceso de formación



Implementar el Programa de Formación “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente” estructurándolo en tres fases permitió a los participantes poder adquirir conocimientos mediante tres modelos de aprendizaje: el formal, el relacional y por medio de la experiencia.



La primera Fase estuvo conformada por la “Formación en Línea”, en la cual mediante una plataforma web se puso a disposición la explicación de componentes teóricos, esto permitió que los participantes puedan interiorizar conceptos clave que serían necesarios para realizar un adecuado mapeo de la Cadena de Valor seleccionada para la segunda Fase del programa.



La segunda fase fue el Desarrollo de Asesorías Técnicas en la cual, mediante reuniones con el facilitador y especialistas de la OIT, los grupos de participantes pudieron realizar una adecuada investigación de la Cadena de Valor seleccionada y proponer una Hoja de Ruta que pueda brindar propuestas de solución sostenibles que contribuyan a reducir las problemáticas identificadas respecto a la productividad y el déficit de trabajo decente. Esto se pudo realizar de manera satisfactoria gracias a la experiencia de los participantes y conocimientos previos de cada Cadena de Valor seleccionada; así como a la experiencia y acompañamiento que realizaron el facilitador y los especialistas de la OIT.



Debido a la importancia del análisis de Cadenas de Valor con Enfoque Sistémico para lograr proponer y desarrollar estrategias que contribuyan a disminuir el déficit de trabajo decente en el país; sería recomendable desarrollar una Guía sobre esta estrategia que sea de libre disposición en los medios de difusión relevantes al tema, con el fin de que un mayor número de personas adquieran este conocimiento.



El modelo de trabajo del programa de formación “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente en la cual el rol del facilitador, la participación de expertos, la experiencia de los representantes de los CITE y los profesionales del ITP y OIT posibilitó la transferencia de aprendizaje en una doble vía.

► 7. Determinación de oportunidades de mejora para las CdV

- Durante el proceso de sistematización de la experiencia desarrollada durante el curso de formación de “Desarrollo de Cadenas de Valor para la Productividad y el Trabajo Decente”, se percibe claramente el esfuerzo de la OIT por fomentar el desarrollo de iniciativas que contribuyan a cerrar la brecha del trabajo decente. Lo anterior se concreta en el acompañamiento y asesoría de expertos de la OIT a los equipos de trabajo, así como también, a través de la dotación de conocimiento relacionado con el trabajo decente, cadenas de valor y productividad.
- La presencia de los CITE en las cadenas de valor priorizadas evidencia ser de gran impacto toda vez que, acerca nuevas tecnologías, promueve la innovación y la transferencia tecnológica, que mejoran los procesos productivos de pequeños productores y contribuir a que los pequeños productores cuenten con acceso a mercados más competitivos. En ese sentido, su rol se torna de suma importancia en la implementación de los planes de articulación desarrollados por los equipos de trabajo.
- Durante el levantamiento de información de los grupos meta, el cual fue un insumo para la asesoría técnica N° 1, se pudo evidenciar que los participantes presentaron limitaciones debido principalmente a la coyuntura de la pandemia COVID-19. Esta situación solo permitió, en su mayoría, poder levantar la información de campo a través de canales virtuales, lo cual ocasionó que se requiera de un plazo adicional a lo planificado.
- Del análisis de las cadenas de valor desarrolladas por los equipos de trabajo se logró identificar las principales barreras referentes a la productividad, acceso al trabajo decente y la articulación comercial con una empresa tractora. Dichas barreras coinciden en la mayoría de las cadenas de valor, independiente de su ubicación o producción, lo cual evidencia la necesidad de contar con más programas y políticas que impulsen, mejoren las condiciones de trabajo e incrementen la productividad de la pequeña agricultura y la agricultura familiar en el País.
- Del análisis de las cadenas de valor desarrolladas por los equipos de trabajo, se evidencia la presencia de las empresas tractoras para la articulación comercial de los grupos meta; sin embargo, en su mayoría, estas presentan un rol pasivo y limitado, toda vez que, sus acciones se basan en la comercialización directa con los productores, dejando de lado, aspectos fundamentales para el fortalecimiento de capacidades de los productores, lo cual conllevaría a una incorporación de estos a una cadena de valor dinámica. Dado ello, es importante contar con la articulación con otros actores públicos – privados relevantes para la cadena de valor que puedan desarrollar un rol más activo en el encadenamiento productivo de los pequeños productores.
- Las estrategias de intervención propuestas en los planes de articulación desarrolladas por los equipos de trabajo se estructuraron en tres grandes ejes principales: estrategias para mejorar el déficit de y trabajo decente que existe en las cadenas de valor; estrategia para incrementar la productividad en las cadenas de valor; y estrategias para mejorar o crear la articulación con empresas tractoras.
- Durante la sistematización de los trabajos realizados por los equipos de trabajo, se logró identificar oportunidades de mejora para las cadenas de valor priorizadas en relación con el trabajo decente, incremento en la productividad de las cadenas de valor y la articulación comercial. Con la finalidad de organizar y priorizar dichas oportunidades de mejora, se clasificaron en oportunidades a implementar en el corto plazo, y oportunidades a implementar en el mediano plazo.
- Finalmente, se sugiere a los CITE tomar acción para implementar las estrategias de trabajo decente y cadenas de valor, así como aprovechar las oportunidades de mejora para las cadenas que se esbozan en el presente documento, lo que aportará claramente a la recuperación postpandemia de las MIPYME a partir de fortalecimiento de 10 sectores productivos en el Perú.



► 8. Anexos

8.1. Fichas técnicas de las cadenas de valor priorizadas

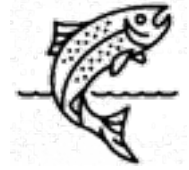
8.1.1. Ficha técnica N° 1: Cadena de valor del Sacha Inchi

CdV del Sacha Inchi (<i>Plukenetia volubilis</i>) en la región San Martín	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>Se ha identificado como grupo meta a los miembros de la Asociación Agrícola MAPRIDEX, ubicada en el distrito de Leoncio Prado, provincia de Picota, departamento de San Martín. Dicha organización de productores es el principal abastecedor de Shanatina S.A.C, empresa que se ha especializado en el procesamiento de Sacha Inchi en la zona.</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Limitado desarrollo de cadena de valor de Sacha Inchi en la Asociación de Agrícola MAPRIDEXP.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Brecha en la implementación de un plan de seguridad y salud ocupacional, lo cual se traduce en desmotivación laboral.</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Consolidar la cadena de valor de Sacha Inchi en la región San Martín, con enfoque de sostenibilidad social, ambiental y desarrollo productivo, bajo el esquema articulación productiva e implementación de mesas ejecutivas territorial de nivel nacional.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Generar la renovación de plantaciones, lograr la certificación de origen, contar con un proceso de fertilización orgánica y agregar valor a los residuos/descarte. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer la relación con la empresa Shanatina S.A.C., a través de contratos claros entre productores y la empresa. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Dotar de seguro de salud y equipos de protección personal a los agricultores. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Se propone la reactivación de la Mesa Técnica Regional del Sacha Inchi. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► Del levantamiento de información se destaca la importancia del grupo meta de pertenecer a una organización consolidada, que trabaje por objetivos comunes para impulsar el desarrollo de la CdV. ► Los productores reciben asesoría y asistencia técnica financiado por ellos mismos, manifiestan no conocer de programas o proyectos del Estado que apoyen el desarrollo de la cadena de valor. 	



8.1.2. Ficha técnica N° 2: Cadena de valor de la Palta Hass

CdV de la Palta Hass (Persea americana 'Hass') en la región Moquegua	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por 32 productores de palto de la asociación El Porvenir, ubicado en la región Moquegua.</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Bajo nivel de productividad en campo, generando que la oferta de palta sea mucho menor que la cantidad demandada por parte de las empresas tractoras.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Condiciones laborales desfavorables dentro de los eslabones de la cadena de valor de la palta.</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Fortalecer las capacidades de los productores de Palta Hass a fin de incrementar la productividad de sus cultivos la articulación comercial.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollar acciones para incrementar la producción a través de acceso a tecnologías adecuadas para el cultivo de Palta. ▶ Fortalecimiento de la gestión organizacional de los productores de palta Hass. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión de acuerdos para la comercialización de palta Hass, con el logro de un acuerdo de la organización de ventas conjuntas con una empresa tractora asociativa de palta Has. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementar estrategias que promuevan la generación de trabajo decente, donde los colaboradores puedan desarrollarse de manera integral. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Se plantea identificar a todos los actores relevantes de la CdV para evaluar la implementación de una Mesa Ejecutiva Territorial, a fin de identificar soluciones para incrementar la competitividad de los pequeños productores. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Del levantamiento de información se destaca la importancia del grupo meta de pertenecer a una organización consolidada, que trabaje por objetivos comunes para impulsar el desarrollo de la CdV. ▶ Los productores reciben asesoría y asistencia técnica financiado por ellos mismos, manifiestan no conocer de programas o proyectos del Estado que apoyen el desarrollo de la cadena de valor. 	



8.1.3. Ficha técnica N° 3: Cadena de valor de la Trucha Arco Iris

CdV de la Trucha Arco Iris (<i>Oncorhynchus mykiss</i>) en la región Puno	
<p>Definición del grupo meta: El grupo meta está conformado productores de trucha provenientes de 18 empresas MYPES y 2 personas naturales.</p>	
<p>Identificación del problema: Deficiente estandarización del producto de la materia prima en cantidad y calidad con una producción sostenible.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Falta de implementación y equipos de protección personal para los trabajadores que realizan actividades en el proceso productivo. ► Falta de inserción laboral de la mujer en el proceso productivo.
<p>Objetivo general de la intervención: Mejorar el manejo productivo de los productores de trucha a través del desarrollo de infraestructura y equipamiento productivo.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Capacitaciones en buenas prácticas acuícolas, trazabilidad, manejo técnico en determinación de factor de condición y conversión, seguridad y salud ocupacional en acuicultura, producción y calidad de productos de la acuicultura, gestión administrativa contable. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Identificar a potenciales compradores de trucha, lograr la estandarización del producto en base a la demanda de mercado. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Implementación y equipamiento de EPPs. ► Elaboración de protocolos de seguridad y prevención en el trabajo. ► Incrementar capacitaciones en aspectos técnicos para la incorporación de mujeres en la actividad. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Delimitar la estrategia de intervención en relación con los objetivos del plan de articulación de la CdV y el fortalecimiento de capacidades de los productores. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► Existe gran demanda de Trucha, a través de la empresa tractora Piscifactorías de los Andes S.A lo que permitirá a productores de la cadena de valor llegar de forma indirecta al mercado internacional. ► Los productores del grupo meta están en la capacidad de proveer volumen de producción de forma sostenible a la empresa tractora Piscifactorías de los Andes S.A., pero depende de factores externos como la dependencia de ovas importadas y alimento. 	



8.1.4. Ficha técnica N° 4: Cadena de valor de la Castaña Amazónica

CdV de la Castaña Amazónica (<i>Bertholletia excelsa</i>) en la región Madre de Dios	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por los recolectores de castaña amazónica, los cuales son miembros de la asociación Recolectores de la Nuez Amazónica del Perú.</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>insuficiente articulación comercial entre empresas y recolectores de castaña, provocando disconformidad en castañeros por precios de venta, limitación económica para desarrollar sus actividades, no cuentan con estrategias comerciales y productivas.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Ingresos inadecuados y trabajo improductivo en la Recolección de la castaña.</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Implementar las estrategias comerciales, con la finalidad de buscar ingresos justos por una mejor calidad de producto, de este modo pueda seguir siendo atractivo para los recolectores de castaña, continuar con el asociativismo de manera activa.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortalecer el trabajo productivo incrementando la calidad y la seguridad en el desarrollo de sus actividades, implementando las BPR. ▶ Desarrollar e implementar estrategias comerciales que permitan generar ingresos justos por calidad. ▶ Estandarizar la unidad de medida de comercialización para que los recolectores y compradores trabajen con volúmenes estandarizados, generando transparencia y confianza en la comercialización. ▶ Fortalecer la asociatividad, y a los socios. ▶ Fortalecer las capacidades de gestión financiera de los recolectores de castaña, para una mejor administración de sus recursos económicos en la actividad castañera. ▶ Normalización y difusión de los productos derivados de castaña. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lograr una articulación comercial sostenible en el tiempo entre castañeros y empresas procesadoras de castaña, evitando así, el uso de intermediarios comerciales. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementar una medida de comercialización estandarizada, que pueda ser usada de manera integral por recolectores y empresas. ▶ Implementación, capacitación y sensibilización de la NTP en recolección de las buenas prácticas de la recolección de la castaña amazónica. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Para iniciar las actividades de la Mesa Ejecutiva Territorial se propone priorizar los problemas que pueden obtener resultados tempranos como el fortalecimiento asociativo, implementación de estrategias productivas y estrategias comerciales, a fin de agilizar el desarrollo de la CdV. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La organización ya cuenta con conocimientos y criterios para la implementación de buenas prácticas organizacionales, dentro de las cuales resalta, la gestión documentaria, las condiciones del payol principal donde realizar las actividades de acopio. 	



8.1.5. Ficha técnica N° 5: Cadena de valor de la Palta Hass

CdV de la Palta Hass (Persea americana 'Hass') en la región Lima	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por los miembros de la Asociación de Productores de Palto y afines APROPAL.</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Bajo nivel de productividad en la cadena de valor de palta. principalmente es no contar con una asistencia técnica realizada por profesionales especialistas en el cultivo de palta, identificando un bajo nivel de tecnificación en el cultivo</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► No contar con un salario adecuado ► No contar con beneficios laborales ► No existe incentivos laborales para la formación técnica.
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Fortalecer las capacidades de los productores de la asociación de productores de palto APROPAL, con la finalidad de incrementar la productividad de sus cultivos.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Mejorar el manejo agronómico y buenas prácticas de agricultura en el cultivo de palta, así como brindar conocimientos para una adecuada agroexportación. ► Implementar las medidas para cumplir con certificación orgánica como requisito para exportar a mercados como Estados Unidos. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► La estrategia de intervención de la empresa FRUGLOBE S.A es afianzar su posicionamiento en la provincia de Huaura, mediante la intervención con la asociación APROPAL, mediante asesoramiento técnico en el cultivo de palta, proporcionando insumos necesarios para el manejo agronómico del cultivo a los productores de la asociación. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Brindar a los trabajadores de la CdV los beneficios laborales, capacitación y sensibilización en estrategias para garantizar la salud y la seguridad en el ambiente laboral. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Plantear y poner en marcha acciones dirigidas a mejorar el manejo agronómico y buenas prácticas de agricultura en el cultivo de palta, así como brindar conocimientos para una adecuada agroexportación. Asimismo, promover la implementación de los criterios necesarios para obtener la certificación orgánica, requisito fundamental para exportar a mercados como Estados Unidos. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► Los productores que pertenecen a la Asociación APROPAL cuentan con ingresos económicos para solventar sus gastos diarios a la venta de su producto de cultivo de palta, dedicándose mayormente al cultivo de palta como fuente principal y de manera complementaria a la siembra cultivos de pan llevar como maíz, cultivos frutales como maracuyá y cítricos. 	



8.1.6. Ficha técnica N° 6: Cadena de valor del Yacón

CdV del Yacón (<i>Smallanthus sonchifolius</i>) en la región Huánuco	
<p>Definición del grupo meta: 52 familias conformadas en 04 Asociaciones de productores agroecológicos de yacón.</p>	
<p>Identificación del problema: Deficiente articulación comercial entre empresas transformadoras y productores de yacón.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV: Discriminación de género al momento de valorar el trabajo: El pago de un jornal de trabajo del varón es entre 40 a 50 soles y el de la mujer es de S/ 30 a 40 soles por el mismo trabajo.</p>
<p>Objetivo general de la intervención: Posicionar a la cadena de productiva de yacón, como una de las principales actividades productivas y de valor de gran reconocimiento en el mercado nacional e internacional. Donde interviene el estado, la empresa privada, la sociedad civil y organizaciones internacionales que garantizaran el logro de las metas propuestas</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Formulación de un proyecto semillero para preservar el rendimiento de las semillas. ► Lograr la formalización de las organizaciones de productores de yacón. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Impulsar la firma de un convenio marco de compra y venta de yacón fresco con empresas tractoras y Asociación de productores. ► Realizar compras directas de yacón fresco entre la empresa tractora y los productores donde se indique el precio estándar del kilo de yacón puesto en el centro de acopio. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Impulsar una articulación comercial con actores relevantes de la CdV, tales como, la Dirección Regional de Salud para promover charlas y talleres para la protección de la salud y bienestar de los trabajadores de la CdV. Del mismo modo, se propone el desarrollo de talleres de sensibilización para revalorar el trabajo de la mujer. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► La Mesa Ejecutiva Territorial deberá garantizar el desarrollo del proyecto semillero. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► Para potenciar la articulación comercial de la CdV es necesario contar con la certificación orgánica. ► Actualmente, el CITE y los participantes de la CdV vienen articulando mediante las reuniones de subcomité de normalización del yacón la designación de la secretaria del subcomité del yacón al CITE UT Ambo, para de ese modo fomentar podamos articular con los diferentes actores de la cadena productiva. 	



8.1.7. Ficha técnica N° 7: Cadena de valor del Orégano

CdV del Orégano (<i>Origanum vulgare</i>) en la región Arequipa	
<p>Definición del grupo meta: El grupo meta está conformado por los productores de orégano de las provincias de Arequipa y Caylloma de la Región Arequipa (distrito de Chiguata, centro poblado de Querque - distrito de Lluta y distrito de Huambo).</p>	
<p>Identificación del problema: Insuficiente asistencia técnica en el manejo del cultivo de orégano de los productores de las provincias de Arequipa y Caylloma de la Región Arequipa (distrito de Chiguata, centro poblado de Querque - distrito de Lluta y distrito de Huambo).</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV: Falta de igualdad de oportunidad y trato en el trabajo.</p>
<p>Objetivo general de la intervención: Fortalecer las capacidades de los productores de orégano de las zonas de Chiguata, Huambo y Querque para el buen manejo del cultivo de orégano y agregado de valor del mismo que permita atender los requerimientos de mercados de mayor valor y puedan aumentar sus ingresos, traducido en mejoramiento de calidad de vida.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Brindar capacitaciones y asistencias técnicas para fortalecer las competencias de los productores y diferentes actores involucrados. ► Fomentar la producción orgánica del orégano a fin de obtener mejores rendimientos en sus cultivos. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Articular con instituciones público o privadas con el fin de lograr financiamiento para la implementación de infraestructura y equipamiento del área de procesamiento de orégano. ► Generar alianzas con la empresa ADL S.R.L. para fomentar el desarrollo económico de los productores de orégano. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer las capacidades para igualar competencias laborales y habilidades que permitan una remuneración equitativa a través de la certificación por competencias laborales. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► La conformación de la ME Territorial tiene como finalidad contar con productores más capacitados para incrementar la productividad y las ventas de orégano. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► Existe voluntad de los productores de orégano de mejorar su manejo a través de la producción orgánica. ► Existe la tendencia al consumo de productos bio, orgánicos, saludables, naturales, lo que genera mayor demanda de estos principalmente en el mercado internacional. ► De la recolección de información brindada por los productores de orégano se ha identificado la necesidad del productor de mejorar sus capacidades para el correcto manejo del cultivo y procesamiento del orégano que permita obtener un producto de calidad e inocuidad demandados por el mercado local, nacional e internacional. 	



8.1.8. Ficha técnica N° 8: Cadena de valor del Aguaymanto

CdV del Aguaymanto (<i>Physalis peruviana</i>) en la Región Huánuco	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por tres asociaciones de productores, los cuales se dedican a la actividad agropecuaria hace más de 20 años; y se encuentran ubicados en el distrito de Chinchao, Molino y Ambo en la Región Huánuco.</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Bajo nivel de productividad y calidad del aguaymanto.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Se evidencia ingresos inadecuados y trabajo improductivo en la cadena de valor.</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Mejorar la productividad de los cultivos de aguaymanto.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Incrementar asistencia técnica a 8 visitas por cada agricultor; siembra, manejo agronómico, postcosecha, podas, fertilización y otros. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Empresa Tractora EcoAndino SAC asigna un responsable debidamente identificado del acopio y comercialización. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Generar fuente de empleo decente con horarios de trabajo de 8 horas, con actividades diferenciadas entre varones y mujeres. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Se propone involucrar en la dinámica de la cadena de valor del orégano a empresas privadas e instituciones sin fines de lucro, las cuales participaran brindando capacitación y asistencia técnica. ► Estas acciones se coordinarán de manera programada a través de la participación de los actores en Mesas Ejecutivas Territoriales, donde se cree un espacio para manifestar las necesidades y requerimientos de los productores, así como las obligaciones que estos deberán cumplir para el éxito de la cadena de valor de orégano. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► El grupo meta está vinculado con la ONG Islas de Paz, IDMA, Diaconía, estas instituciones privadas en su mayoría apoyan con asistencia técnica en el manejo agronómico y postcosecha. ► La empresa tractora EcoAndino propone un cambio en la forma de comprar y brindar asistencia técnica de la producción orgánica del aguaymanto fresco a las asociaciones, está va a ser a través de una unidad productora que pertenezca a la empresa EcoAndino SAC. 	



8.1.9. Ficha técnica N° 9: Cadena de valor del Paiche

CdV del Paiche (Arapaima gigas) en la región Ucayali	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por el Comité de Crianza de Paiche AWACAI, que cuenta con 12 socios inscritos; de los cuales 8 se encuentran activos (3 mujeres y 5 hombres).</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Incipiente desarrollo de la cadena productiva de Paiche en la comunidad.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Falta de oportunidades laborales, excesivas horas de trabajo, condiciones de trabajo inseguras, falta de estabilidad y seguridad laboral.</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Mejorar la cadena productiva estableciendo procesos y productos finales inocuos atractivos para el mercado nacional e internacional.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer las capacidades de los productores a través de charlas, talleres y capacitaciones donde intervendrá el CITEpesquero Amazónico Pucallpa y el IIAP. ► Buscar la Adopción de Tecnología en la cosecha y post-cosecha para asegurar la inocuidad del producto; así como la obtención del protocolo técnico de habilitación sanitaria del centro del cultivo. ► Brindar ayuda para el desarrollo de manuales de BPA y PHS. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Generar una alianza con la empresa tractora, mediante la cual el productor se comprometerá a entregar un producto que cumpla los estándares de calidad e inocuidad que la empresa tractora requiere; y la empresa tractora tendrá el compromiso de compra del pescado con precio pactado y tiempos establecidos previamente. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Generar fuente de empleo priorizando la mano de obra local acorde al mercado formal. ► Mejorar el precio y los plazos de pago por la producción. ► Generar fuente de empleo dentro de la comunidad adquiriendo alimento que se produzca localmente y ayude a reducir costos. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Reactivar la METARU (Mesa Técnica de Ucayali) para articular y promover las condiciones adecuadas para el desarrollo de la cadena de valor del Paiche. ► Generar reuniones periódicas para proponer de forma oportuna los lineamientos para el desarrollo de la cadena. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► En las actividades diarias, los productores están expuestos a situaciones de peligro y riesgos principalmente en el traslado de personal hasta las jaulas flotantes y al dar el alimento a los peces. ► Un problema recurrente en las actividades es la adquisición de insumos y la comercialización de su producción. El precio de venta lo determinan en función al precio del mercado, sin calcular sus costos de producción y/o márgenes de utilidad. ► Los productores reconocen la necesidad de recibir capacitación en producción, gestión empresarial y comercialización; pues buscan mejorar e incrementar su producción para poder vender en el mercado internacional. 	



8.1.10. Ficha técnica N° 10: Cadena de valor de la Concha de Abanico

CdV de la Concha de Abanico (<i>Argopecten purpuratus</i>) en la región Piura	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por pescadores artesanales organizados conforman las organizaciones sociales (OSPAs), responsables de la producción o cultivo de concha de abanico y están ubicadas en las 8 áreas de producción de la bahía de Sechura.</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Producción en manos de muchas OSPAs con poca capacidad de gestión, producción no está planificada en base a la demanda del mercado, y la comercialización mayormente de exportación, la ejercen pocas empresas medianas y grandes.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Discontinuidad y poca tecnificación de actividades productivas no contribuyen a generar trabajos estables que permitan un desarrollo y crecimiento a las personas que lo realizan.</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Lograr la articulación comercial entre 6 OSPAs y 2 empresas tractoras para contribuir a la oportunidad de exportación, y asistir en la planificación de siembras y cosechas para tener una producción más de acuerdo con la demanda; esto generaría un trabajo más continuo y sostenido en el tiempo.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Promover viveros de producción de plantines de aguaymanto certificadas. ► Incrementar asistencia técnica a 8 visitas por cada agricultor, siembra, manejo agronómico, postcosecha, podas, fertilización y otros. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Identificar productores que muestren más motivación al cambio de sus prácticas organizacionales, productivas y comerciales socializando con ellas la idea de desarrollo de la cadena de valor de manera conjunta con la empresa privada. ► Charlas a todos los socios y productores de la importancia de la asociatividad, desarrollo de capacidades en gestión empresarial, comercialización, productividad y otros. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Contribuir hacia la programación de las actividades productivas en el tiempo y a la negociación previa por el producto a producir para tener metas y objetivos claros, así como un acuerdo de venta elaborado con anticipación buscando beneficios mutuos, que pueda servir de algún mecanismo de financiamiento para el productor, y así ir construyendo una cultura de producción por demanda. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Los representantes de la CdV buscan que la Mesa ejecutiva Territorial impulse la generación de trabajo digno, a través de la articulación comercial entre las OSPAs (productores) y empresas privadas comercializadoras (tractoras) en beneficio de ambas partes, con la finalidad de mejorar la competitividad y productividad de la CdV. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► El sistema de cultivo utilizado por el grupo meta es de poca tecnificación en sus procesos, lo que los lleva a tener baja productividad. Asimismo, no existe la práctica de planificar la producción de acuerdo con la demanda. ► Los integrantes del grupo meta se encuentran organizados bajo una cierta figura empresarial, sin embargo, aún existe informalidad en la actividad en gran parte por la falta de conocimiento sobre gestión de negocios o desconfianza hacia instituciones (por ejemplo, la Sunat). Esto genera poca capacidad de desarrollo pues no permite la estandarización de calidad y precios. ► Casi la totalidad de la producción del grupo meta es destinada a la exportación, pero esto se ejecuta a través de intermediarios, pues los productores no cuentan con la capacidad de contacto, negociación ni con el conocimiento de los procesos para lograr acceder a mercados internacionales. 	



8.1.11. Ficha técnica N° 11: Cadena de valor del Jengibre

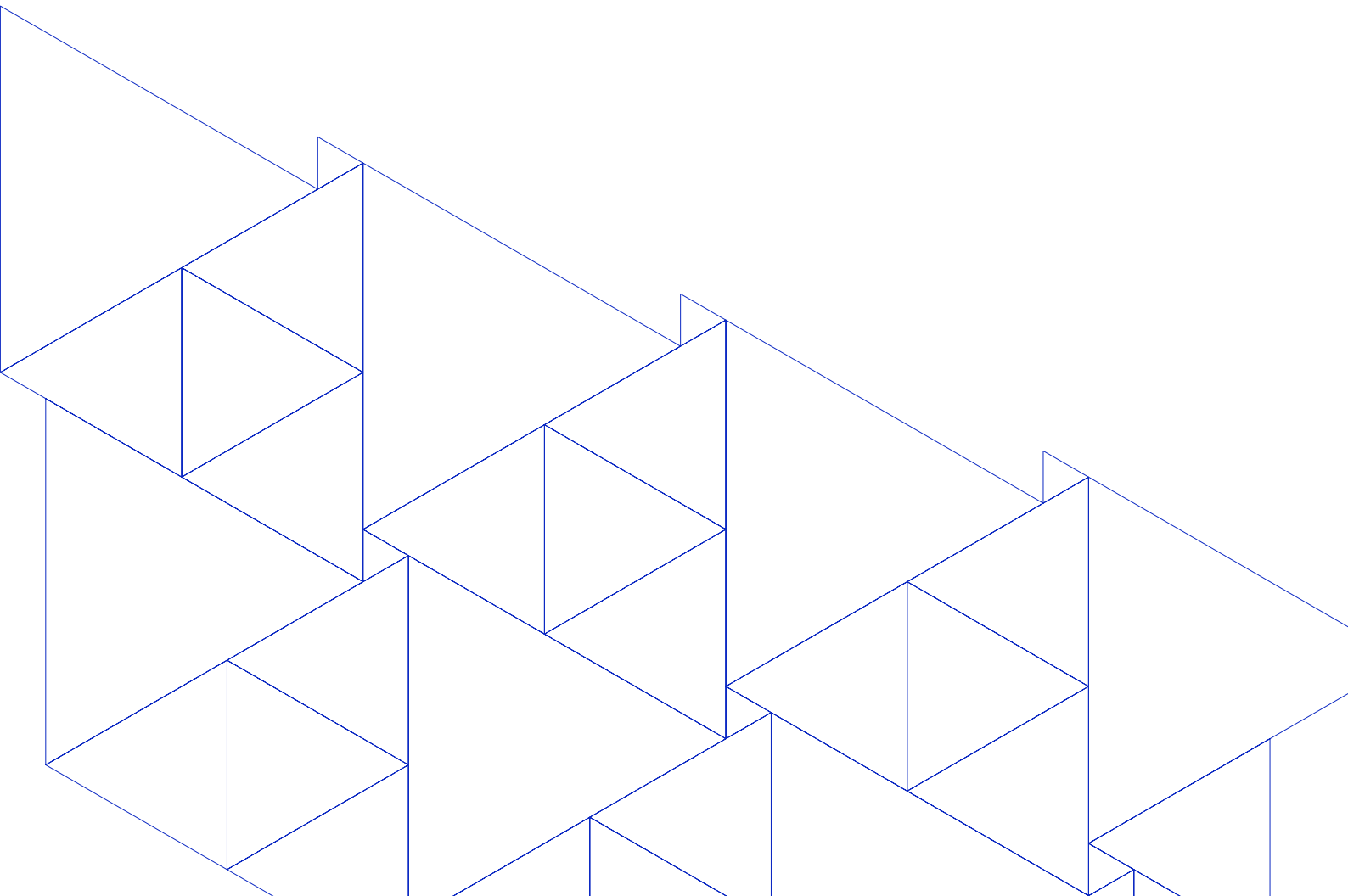
CdV del Yacón (<i>Smallanthus sonchifolius</i>) en la región Huánuco	
<p>Definición del grupo meta:</p> <p>El grupo meta está conformado por 163 socios pertenecientes a 02 asociaciones y 01 cooperativa, los mencionados productores asociados son responsables de la producción del jengibre sus terrenos de producción se encuentran ubicadas en las provincias de Chanchamayo y Satipo</p>	
<p>Identificación del problema:</p> <p>Existe insuficiente articulación comercial entre empresas y productores de jengibre, provocando disconformidad en precios de venta, limitación económica para desarrollar sus actividades, no cuentan con estrategias comerciales y productivas.</p>	<p>Déficit de trabajo decente identificado en la CdV:</p> <p>Ingresos inadecuados respecto a venta realizada por testeo (o al cálculo)</p>
<p>Objetivo general de la intervención:</p> <p>Mejorar la competitividad del jengibre, cumpliendo parámetros de calidad, a fin de contar con una aposición favorable en relación con los clientes e involucrados comerciales.</p>	
Estrategia de intervención	
<p>Mejora de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecer el trabajo productivo incrementando la calidad y la seguridad en el desarrollo de sus actividades, implementando las BPA. 	
<p>Articulación comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Desarrollar e implementar estrategias comerciales que permitan generar ingresos justos por calidad y cantidad ► Fortalecer las capacidades de gestión financiera de los productores de jengibre, para una mejor administración de sus recursos económicos. 	
<p>Trabajo decente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Articulación comercial entre productores y empresas tractoras procesadoras de jengibre (evitando el intermediario). ► Capacitación y asistencias técnicas en gestión organizacional, gestión financiera y administrativa dirigida a los socios de las organizaciones de productores. 	
<p>Implementación de Mesas Ejecutivas Territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► El equipo de trabajo plantea que la Mesa Ejecutiva Territorial deberá estar conformada por representantes de las organizaciones de productores de jengibre y representantes de las empresas procesadoras-comercializadoras; representantes del CITEagroindustrial VRAEM-ITP como entre articulador y facilitador entre los actores. 	
Principales hallazgos	
<ul style="list-style-type: none"> ► Las empresas agroexportadoras de jengibre más importantes en la región Junín, tales como, son AGRONEGOCIOS LA GRAMA S.A.C., AGROINDUSTRIA JAS E.I.R.L. y RAINFOREST ORGANIC PERU S.A.C., ELISUR ORGANIC S.A.C., brindan asistencia técnica a productores propietarios de terreno que lograron fidelizarlos como clientes, sin embargo, existe mucha resistencia por parte de los productores en concretar alianzas comerciales. 	



Organización
Internacional
del Trabajo



Instituto
Tecnológico
de la Producción





Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina de la OIT para los Países Andinos

Calle Las Flores 275
San Isidro
Lima - Perú

(511) 615 0300
www.ilo.org/lima