

**COMPETITIVIDAD AGRICOLA
y
EL DESARROLLO DE CADENAS y CLUSTERES DE VALOR EN EL PERU**

Informe de Consultoria

Gregory J. Scott

Febrero 2011

Lima, Perú

Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
CDR	Congreso de la Republica
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
EFTA	European Free Trade Association
DGCA	Dirección General de Competitividad Agraria
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
GOP	Gobierno de Perú
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Información
IPEH	Instituto Peruano de Espárrago y Hortalizas
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OEE	Oficina de Estudios Economicos
OEP	Oficina de Estrategias y Políticas
OGPA	Oficina General de Planificación Agraria
OPD	Organismos Publicos Decentralizados
PBI	Producto Bruto Interno
PBLs	Préstamos programáticos de política
PCC	Programa de Compensaciones para la Competitividad
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
UPS	Unidad de Política Sectorial
VBP	Valor Bruto de la Producción

Monedas

Tasa de cambio S/. 2.80 = US\$1 = €0.735

RESUMEN EJECUTIVO

R1. Durante la última década, el Perú tuvo una de las economías con mejor comportamiento en toda Latinoamérica--si no en todo el mundo--en términos de crecimiento real, tasa de inflación baja, y una tasa de cambio relativamente estable. No obstante, se han notado que entre otras características de esta expansión económica, la estructura de las exportaciones ha sido la misma que en los últimos 60 años—con casi 80% del valor total de las exportaciones dominado por minerales (62%) y productos agrícolas (7%). Por otro lado, mientras los ingresos reales promedios han mejorado en una forma notable durante los últimos años y el porcentaje de la población en pobreza ha bajado también, el número absoluto de gente pobre ha crecido y persiste un segmento significativo de la ciudadanía viviendo en pobreza extrema absoluta. Hay a la vez un creciente interés por el impacto del desarrollo sobre el medio ambiente. Entonces, el desafío actual para la economía del Perú es sostener la expansión y diversificación de sus exportaciones vía una continua mejora en su competitividad acompañada por un cuidado del medio ambiente y una reducción en la pobreza. En el caso del sector agrícola, la estrategia para lograr esos objetivos está basada en el desarrollo de las cadenas y clústeres de valor. Este estudio intenta establecer las bases para un portafolio de políticas y programas dirigidas a lograr dicho desarrollo y los objetivos relacionados con ello.

R2. Durante 2001-2009 el sector agrícola creció a una tasa promedio anual de 4,2% y la Balanza Comercial Agraria pasó de negativa a positiva en 2004. No obstante, la producción agropecuaria en sí, como las agroexportaciones, está muy concentrada—tanto en producción física en toneladas métricas (TM) como en el valor de la misma—entre relativamente pocos productos. De todas maneras, dado que la economía se encuentra en un proceso de profundización y extensión de su apertura comercial, que implica la suscripción de acuerdos comerciales con otros países, lo que ha sido notable en los últimos años ha sido la tendencia para producir y vender--tanto al extranjero como al mercado nacional--toda una gama de nuevos productos. A la vez, se puede detectar unos esfuerzos de aumentar y extender el número de países con que se hace negocio tanto con nuevos productos como con productos establecidos. Esas tendencias responden a tres oportunidades emergentes para la agricultura peruana.

R3. Primero, hay un creciente interés en los países industrializados en comer productos más frescos, más saludables, más seguros (i.e. con más trazabilidad), y que hacen menos daño y—hasta sirvan para mejorar, al medio ambiente. Con su múltiples ecologías, megadiversidad, creciente reputación por productos de alta calidad, y floreciendo gastronomía, el Perú está ganando posicionamiento en los mercados de Europa, Norteamérica, y Japón como una fuente de buena y diferenciada comida. Segundo, hay expectativas que el Perú puede aprovechar de la expansión de comercio exterior entre los países en vía de desarrollo (el comercio “Sur-Sur”), por ejemplo, con países como Brasil o China. Más aún, por su ubicación estratégica, el Perú puede servir como un punto de salida (y entrada) al Pacífico para América del Sur, ofreciendo una gama de servicios en este contexto con *spillovers* positivos para su propio sector agrícola. Tercero, en el caso del mercado interno, el crecimiento económico en los últimos 10 años generó un incremento en la demanda efectiva para nuevos productos o productos tradicionales pero en mayores cantidades. Además, el *boom* de la comida peruana como fenómeno gastronómico nacional e incluso global--vinculada con el turismo nacional e internacional--es visto con más frecuencia como un promotor más del desarrollo agrícola en el país. Entonces, para aprovechar de esas tendencias y oportunidades, hay interés en mejorar la competitividad de las cadenas y clústeres agrícolas en base de las experiencias nacionales, regionales e internacionales en los últimos años.

R4. En general, se puede decir primero que en el Perú, como en Latinoamérica en general, hay pocos estudios profundos sobre cadenas y clústeres agrícolas. Dada esa realidad, se puede presentar perfiles o mini-estudios de caso para ilustrar unos ejemplos de la situación vigente y captar las principales lecciones aprendidas para lograr una mejor competitividad.

R5. Dichas lecciones indican, entre otras cosas, que cuándo las condiciones macroeconómicas son favorables, se puede introducir nueva tecnología para satisfacer una demanda efectiva cuando i) hay una oportunidad de hacerlo aprovechando, por ejemplo, del clima contra estación y la ecología variada del Perú y ii) los precios y otras condiciones del negocio (i.e. suministra de insumos, términos de venta) reflejan relaciones competitivas entre los participantes (p.ej. productores y desmotadores).

R6. El proceso de innovación comercial requiere un enfoque integral que incluye una serie de iniciativas tanto públicas como privadas que en su conjunto—técnico (nuevas variedades), económico (economías de escala) y social (asociatividad)—se refuerzan de una a otra para lograr el resultado deseado, y son netamente vinculadas con las señales del mercado en términos de precios y costos. Además, el desarrollo de innovación comercial se base en relaciones de coordinación y de confianza entre diferentes participantes en la cadena de valor y eso requiere tiempo.

R7. La falta de títulos de propiedad de la tierra, entre otras cosas, limita la capacidad de agricultores de acceder a crédito para mejorar sus equipos, captar ciertas economías de escala en la producción y seguir mejorando su competitividad.

R8. Mejor información y capacitación a las entidades financieras podrían ayudar en expandir el flujo de crédito hacia los diferentes miembros de la cadena de valor, pero eso requiere un esfuerzo institucional sostenido.

R9. En base de la revisión de los documentos y las entrevistas con especialistas, se puede notar una serie de medidas adicionales en apoyo de las cadenas y clusters de valor incluyendo: 1) una renovación de plantaciones, que en el caso de café tienen 20 años de explotación cuando una vida rentable es de 10 años; 2) la eliminación de la doble impuesto sobre ventas de los pequeños agricultores—una vez a la entrega a la cooperativa y otra vez por la venta del producto en el mercado—y la exoneración tributaria para los ingresos anuales de las personas naturales, generado por la actividad agraria, que no excedan 20 unidades impositivas tributarias; 3) una acelerada evaluación y introducción de variedades mejoradas—mejorando los procesos de control fitosanitario sobre el material de otros países; 4) el registro de las exportaciones de productos diferenciados por parte de las aduanas como datos separados de las cifras de las exportaciones de productos genéricos; y, 5) un análisis sobre en qué medida los programas para la venta de bonos del carbono para el cuidado del medio ambiente en la reforestación y/o renovación de las parcelas de ciertos productos (p.ej. banano orgánico, café) podrían servir como una fuente de ingreso significativo adicional y a la vez ayudar en la financiación de lo mismo.

R10. Una revisión de la situación de la economía, el sector agrícola y las experiencias en las cadenas y clústeres de valor en el Perú, combinado con los cambios en el mercado mundial en las últimas dos décadas llevan a las siguientes conclusiones. Las políticas como la ley de promoción de las inversiones en el sector agrario (Decreto Legislativo 653, 1991), la ley de desarrollo de la Amazonía, la reforma constitucional que brinda un trato igualitario a la inversión tanto nacional como extranjera; aranceles cero para la importación de insumos, depreciación

acelerada de 20% anual en el monto de inversiones en obras hidráulicas y de riego, un impuesto a la renta de 15% sobre la renta neta, y los varios tratados de libre comercio reduciendo sino eliminando aranceles en diferentes mercados han servido como fuertes incentivos para la inversión nacional y extranjera en el sector agrícola y el desarrollo de cadenas y clusters de valor. En este contexto el Gobierno del Perú (GOP) está impulsando un programa para promover la innovación tecnológica y su adopción en el agro peruano entre pequeños y medianos productores, así como para fortalecer la gestión y la capacitación empresarial. Para acompañar la implementación de este programa, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) está financiando un programa de competitividad agraria que está estructurado en cuatro componentes: (1) Implementación del Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC), dirigido a apoyar la asociatividad de pequeños y medianos productores y la adopción tecnológica; (2) Desarrollo de Cadenas y Clústeres de Valor y la generación de valor agregado después de la cosecha; y, (3) Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuaria; y (4) Desarrollo del Sistema de Información Agraria.

R11. El plan para desarrollar las cadenas y clústeres de valor representa un complemento lógico al PCC. Si una de las intenciones del PCC es ayudar con los planes de negocio, las actividades en soporte de las cadenas y clústeres pueden facilitar la implementación y éxito de dichos planes. En la medida que las actividades del PCC y las cadenas de valor han sido programados para operar en una forma secuencial, o sea primero el PCC y después el trabajo sobre cadenas, este consultoría sugiere que ambos podrían beneficiarse por iniciativas más integradas. En otras palabras, el éxito del plan de negocio podría depender en buena parte de la cadena en que estará funcionando o estará relacionado y si dicha cadena tiene mucho potencial para desarrollarse o muy poco. Por otro lado, la decisión de los productores sobre qué negocio les podrían interesar desarrollar podría beneficiarse de información sobre la potencial de diferentes cadenas dentro de las cuales se podría optar a participar con su negocio.

R12. Basado en el análisis hecho para esta consultoría que incluyó una revisión de la literatura sobre cadenas y clústeres, entrevistas con personas clave del sector y una reexaminación de los datos secundarios sobre producción y exportación de productos agrícolas, se recomienda en una forma preliminar que se considera como las cadenas y clústeres para desarrollar: los cafés diferenciados--hay suficiente que hacer que si el PCC podría tener éxito con solamente esta cadena/clúster, sería un gran proyecto; quinua/kiwicha; y fibra de alpaca. Candidatos adicionales para el desarrollo de cadenas incluyen banano orgánico, papas peladas y cortadas, cacao, tara, y cochinilla.

R13. Con respecto de cómo hacer el estudio de las cadenas, la experiencia en el Perú y varios otros países sugiere que debería ser un ejercicio participativo por dos razones: 1) conseguir más rápido la información que los participantes en la cadena deben tener y utilizar eso como un punto de partida del estudio; 2) conseguir un cierto compromiso con el trabajo que viene después que es lo más importante. Otra dimensión clave del mapeo y el estudio grande de cadenas será el tema de la demanda. Eso implica hacer una síntesis y lo que se puede actualizar los estudios de PROMPERU sobre mercados al extranjero, en particular para productos orgánicos y del comercio justo en el caso de banano, café y cacao, y sobre el mercado final para prendas de vestir hechas de pelos naturales finos.

R14. Es sumamente importante captar información sobre algunos participantes en la cadena al comienzo del trabajo sobre la cadena para tener una base a partir de la cual se puede medir impacto. Las fórmulas propuestas para medir impacto deberían incluir coeficientes para pobreza y medio ambiente de tal manera que resultados que incluyen uno o ambos de estos factores reciben un valor adicional.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Lista de Gráficos.....	7
Lista de Cuadros.....	7
 I. INTRODUCCION Y EL CONTEXTO.....	 9
I. 1 Comportamiento de la economía.....	9
I. 2 Comportamiento del sector agrícola.....	10
I. 3 Nuevas oportunidades.....	10
I. 4 Programa del GOP/BID.....	10
I. 5 Objetivos de la consultoría.....	13
 II. LOS CADENAS DE VALOR Y CLUSTERES AGRICOLAS EN EL PERU.....	 14
II.1 Agroexportación tradicional: Algodón y fibra de alpaca.....	16
II.2 Agroexportación no tradicional: Alcachofa y café.....	18
II.3 Productos de primer necesidad y sus derivados: Papa.....	21
II.4 Productos orgánicos.....	24
II.5 Algunas experiencias con cadenas y clústeres en otros países.....	28
America Latina.....	28
Africa.....	29
 III. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PARA LA POLITICA.....	 30
III.1 Pautas para tomar en cuenta en una análisis de cadenas y/o clústeres.....	32
III.2 Pautas para tomar en cuenta para medir el impacto de la Fase 2 del Programa GOP/BID sobre cadenas y clústeres.....	35
III.3 Pautas para políticas para el desarrollo de cadenas y/o clústeres.....	36
 Gráficos	
1. Balanza comercial agraria (Millones de US\$), 2001-2009.....	11
2. Composición (%) de los agroexportaciones, 2005 y 2009.....	11
3. Precios reales para papa blanca (S/. /kg) mensuales (Base= 2009) en Lima, 1991-2010.....	13
4. La penetración de supermercados en América Latina, 2006.....	15
5. Producción por actor en la cadena de valor de la fibra de alpaca en Perú.....	18
6. La cadena de valor para la alcachofa en Perú.....	20
7. La cadena de valor para la papa entre la sierra y Lima	22
8. Flujos de la papa entre los mercados principales en el Perú.....	23
9. Elementos clave para un estudio de cadenas de valor.....	34
 Cuadros	
1. Envíos semanales promedio de contenedores de banano orgánico por empresa, 2007-2010.....	26
2. Características clave de la competitividad de algunas cadenas de valor en el Perú.....	27

	Página
3. Factores que afectan el desarrollo de algunas cadenas de valor: Una evaluación preliminar.....	28
4. Mapeo de los cultivos en el Perú por producción anual, cerca 2007.....	33
5. Actividades en el componente cadenas y clústeres de valor.....	39

Anexos

A1. Cadenas de valor y clústeres agrícolas.....	40
A1.1 El concepto de cadenas versus lo de clústeres.....	40
A1.2 Definiciones de clústeres según diferentes autores.....	43
A2. Los supermercados en países seleccionados en América Latina, alrededor del año 2000.....	44
A3. Pautas para desarrollar la cadena de valor de la papa pelada y cortada.....	45
A4. Factores limitantes para el desarrollo de cadenas de valor en América Latina.....	46
A5. Un resumen de los recursos y limitaciones del sector agraria en el Perú	47
A5.1 Recursos naturales.....	47
A5.2 Principales limitantes.....	49
A6. Análisis FODA del sector agraria.....	53
A7. Eje de estrategias sobre acceso a los mercados.....	55
A8. Personas entrevistadas.....	56
A9. Nominaciones de cadenas y/o clústeres de valor para desarrollar.....	57
A10. Propuesta por un programa nacional de capacitación en gestión de agronegocios.....	58

Gráficos en los Anexos

A2.1 La dinámica de la cadena de valor para el café en Honduras.....	41
A2.2 El clúster de café en Honduras: Interacción de los grupos de interés.....	42
A2.3 Mapeo de actividades en una cadena de valor: El café en Honduras.....	43
Bibliografía consultada.....	60

I. INTRODUCCION Y EL CONTEXTO

I.1 Comportamiento de la economía

1.1 Durante la última década, el Perú tuvo una de las economías con mejor comportamiento en toda Latinoamérica--si no en todo el mundo (Benavides 2010; Tello y Távara 2010). Para el período 2001-2009, el crecimiento del PBI (Producto Bruto Interno) ha sido de 6,0% en promedio anual (UPS-MINAG 2010). Inclusive con la crisis financiera de 2009, el Perú estuvo entre los pocos países que mantuvieron una tasa de crecimiento del PBI positivo (0.9) con una proyección de crecimiento de más de 6.5%/año en 2010 (IMD 2010). Al respecto, hay un consenso emergente que dicho crecimiento ha sido en función de dos factores. Uno ha sido las reformas en la política macroeconómica: la privatización de las empresas públicas, la liberalización del mercado interno, y la apertura (los tratados de libre comercio). El otro ha sido un mejoramiento en los términos de intercambio. La combinación de ambos factores ha tenido el efecto de eliminar la inflación, atraer la inversión directa extranjera, estabilizar la tasa de cambio, y relanzar el crecimiento económico del país.

1.2 A pesar de los logros económicos en los últimos años, se ha notado que la estructura de las exportaciones peruanas no ha cambiada desde 60 años--con más de 80% del valor total de las exportaciones dominado por minerales (61.7% en 2007) y productos agrícolas (7.1%). Por otro lado, mientras los ingresos reales promedios han mejorado en una forma notable durante los últimos años y el porcentaje de la población en pobreza ha bajado también, el número absoluto de gente pobre ha crecido y persiste un segmento significativo de la ciudadanía viviendo en pobreza extrema absoluta. Hay a la vez un creciente interés por el impacto del desarrollo económico sobre el medio ambiente. Entonces, el desafío actual para que la economía del Perú tiene cuatro dimensiones: 1) Cómo se puede mejorar la producción para ser más eficiente en lo que se produce ya o en lo que empieza de producir; 2) Cómo se puede diversificar la oferta de productos (o sea mejorar su competitividad produciendo nuevos productos) para aprovechar de la diversificación en la demanda en la economía mundial y nacional; 3) Cómo en ambos casos se puede generar un flujo de innovaciones para sostener la competitividad en los años que vienen; y 4) Cómo se puede seguir mejorando la competitividad, reduciendo la pobreza y cuidando el medio ambiente a la vez.¹

1.3 Esas cuatro dimensiones tienen particular relevancia para el sector agrícola considerando que según varios autores el sector tiene un potencial que todavía no ha sido aprovechado en lo máximo (Alarcón y Ordinola 2002; Malca 2004; Gómez 2008). Más aún, en el contexto del mundo en pleno proceso de globalización, diagnósticos anteriores del sector agrícola han enfatizado que un componente clave para realizar dicha potencial es el desarrollo de las cadenas y/o clústeres de valor competitivos (Gómez 2008; Román 2009).² En ese sentido las preguntas para intentar contestar con este informe son: ¿Qué políticas podrían servir para facilitar el desarrollo de las cadenas y/o clústeres de valor? ¿Qué experiencias ha habido en el Perú en los últimos años con las cadenas y/o clústeres de valor para informar a) el diseño de dichas políticas y b) las estrategias al nivel operacional como parte del proceso de desarrollar las cadenas y clústeres de valor? ¿Qué experiencias ha habido en otros países en los últimos años con las cadenas y clústeres de valor que podrían ser de relevancia para los desafíos en el Perú sobre el mismo tema?

¹ Webber y Labaste (2010:13) habla de: 1) producir productos con más valor agregado; 2) más volumen de los mismos productos; 3) producir una nueva combinación de productos; y/o, 4) vender un número definido de productos a más mercados.

² Véase Anexo 1 para unas definiciones de cadenas y clústeres de valor.

I.2 Comportamiento del sector agrícola

1.4 Durante 2001-2009 el sector agrícola creció a una tasa promedio anual de 4,2% y la Balanza Comercial Agraria pasó de negativa a positiva en 2004 (Gráfico 1). No obstante, la producción agropecuaria en sí—como en muchos países en vía de desarrollo, está muy concentrada—tanto en producción física en toneladas métricas (TM) como en el valor de la misma—entre relativamente pocos productos.³ Dos productos (café y espárragos) representaron más de 40% del valor de las agroexportaciones (Gráfico 2) (UPS-MINAG 2010). Por otro lado, aunque había indicios de añadir más valor agregado a las exportaciones con la venta de, por ejemplo, conservas y productos procesados de diferentes productos, una buena parte de la ventaja competitiva del Perú hasta la fecha consistió en las exportaciones de productos frescos en contra estación en relación al hemisferio norte. Entonces, las exportaciones agrícolas siguen siendo caracterizadas en la mayoría por ser productos primarios. De todas maneras, dado que la economía se encuentra en un proceso de profundización y extensión de su apertura comercial, que implica la suscripción de acuerdos comerciales con otros países⁴, lo que ha sido notable en los últimos años ha sido la tendencia para producir y vender tanto al extranjero como al mercado nacional toda una gama de nuevos productos. A la vez, se puede detectar unos esfuerzos de aumentar y extender el número de países con que se hace negocio tanto con nuevos productos como con productos establecidos. Esas tendencias responden a una serie de nuevas oportunidades emergentes para la agricultura peruana.

I.3 Nuevas oportunidades

1.5 En los últimos 20 años hay un creciente interés en los países en todo el mundo en comer mejor. En los países industrializados de Europa, Japón, Norte América, comer mejor implica comer productos: i) frescos en lugar de almacenados por su mejor calidad (sabor, valor nutritivo, características culinarias); ii) más saludables—con más vitaminas y minerales, dado el hecho que la población en general tienen mayor edad y expectativas de vida mayores (Maximixe 2008:21; Wilkinson y Rocha 2009); iii) con más trazabilidad en gran parte por su preocupación por el contenido de lo que están comiendo tanto por razones de salud, pero a la vez por los múltiples escándalos en los últimos años de contaminación, adulteración con consecuencias fatales en algunos casos (enfermedad de la vaca loca, *E. coli*, melamina en leche en polvo para niños, Dioxina) y, iv) que hacen menos daño y—hasta sirvan para mejorar, al medio ambiente por la preocupación por el cambio climático y las implicancias que eso puede tener sobre los otros aspectos de sus vidas.

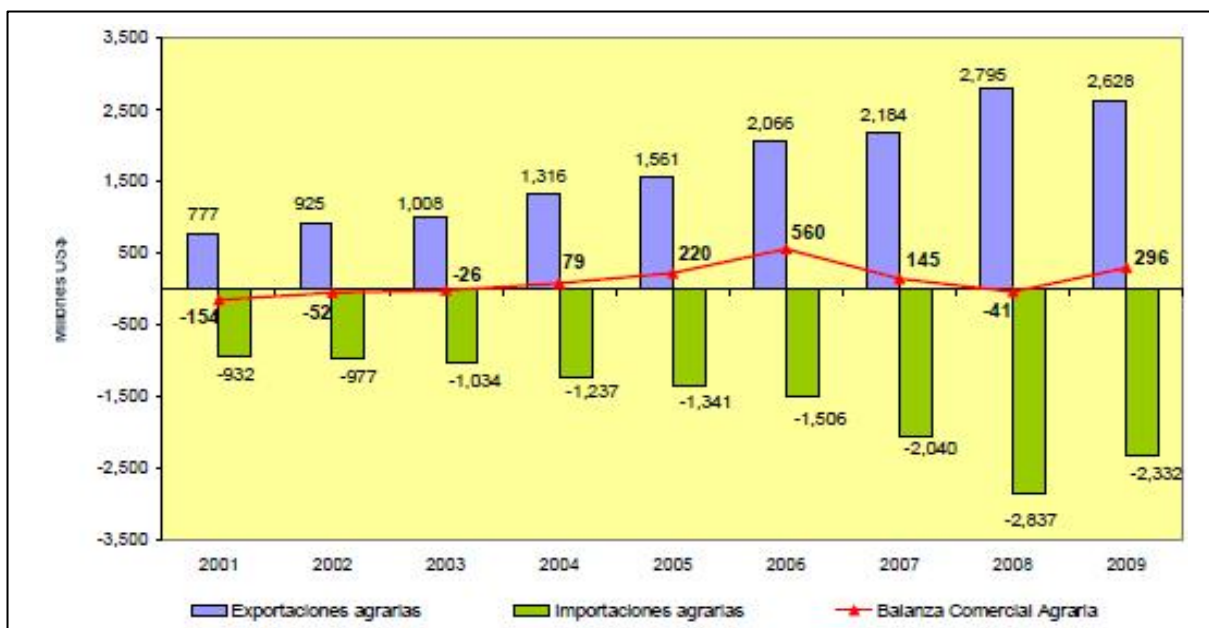
1.6 Además, hay la expansión de comercio exterior entre los países en vía de desarrollo (el comercio “Sur-Sur”). En este sentido, las expectativas son que el Perú puede, por ejemplo, aprovechar más de nuevas oportunidades de agroexportación a países como Brasil—gracias a la carretera Interoceánica, o a China—por los vínculos históricos entre los dos países durante generaciones, la implementación del TLC, y la creciente demanda para más, y más diversificados, alimentos en ese país. Más aún, por su ubicación estratégica, el Perú puede

³ Mientras las cifras oficiales indican, por ejemplo, muchos cultivos entre cereales, raíces y tubérculos, y frijoles, solamente cuatro: arroz (5.08%), papa (8.22%), banano (3.30%), y maíz amarillo duro (2.72%) combinado con producción avícola (18.5%), lácteos (8.02), y café (4.49%) representan casi 50% del VBP (Valor Bruto de la Producción) del sector agropecuario (UPS-MINAG 2010).

⁴ Actualmente se tiene acuerdos con la CAN (Comunidad Andina de Naciones), MERCOSUR (Mercado Común del Sur), Chile, Estados Unidos, Canadá, Tailandia, y se está negociando acuerdos con la Comunidad Económica Europea, México, EFTA, entre otros.

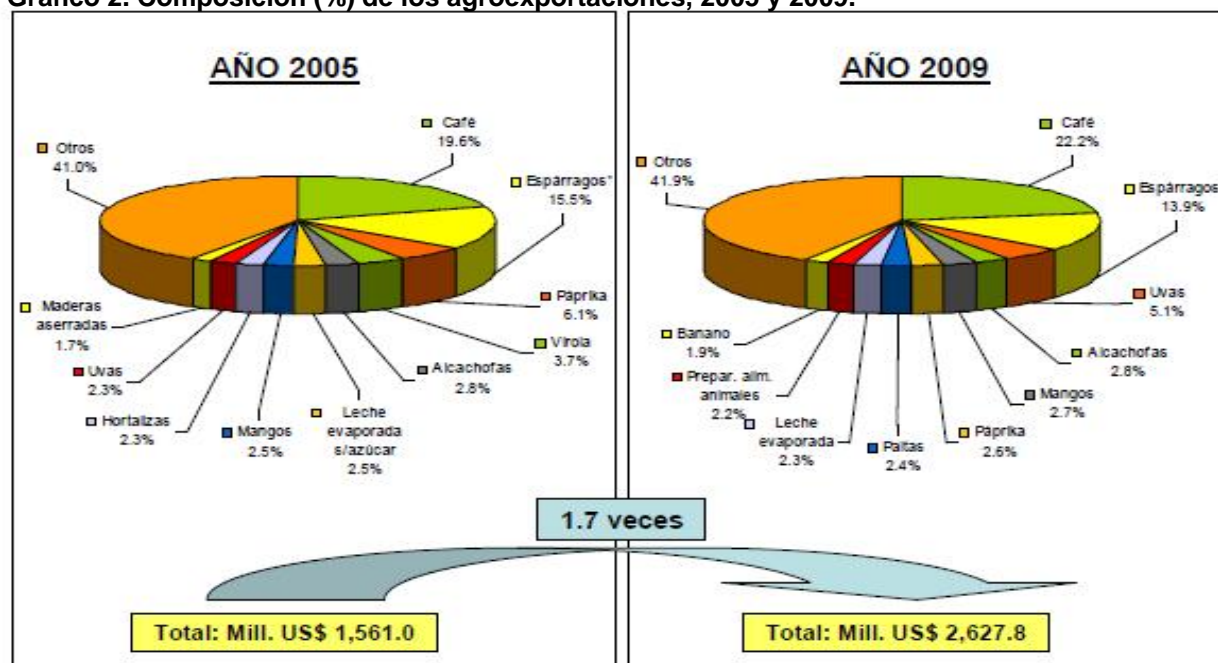
servir como el punto de salida (y entrada) al Pacífico para América del Sur—o sea ser un *hub* comercial--ofreciendo una gama de servicios en este contexto que podría a la vez tener vínculos y *spillovers* positivos para su propio sector agrícola.

Gráfico 1. Balanza comercial agraria (Millones de US\$), 2001-2009.



Fuente: UPS-MINAG 2010.

Gráfico 2. Composición (%) de los agroexportaciones, 2005 y 2009.



* Incluye espárragos frescos o refrigerados y espárragos preparados o conservados.

Fuente: UPS-MINAG 2010.

1.7 En el caso del mercado interno, el crecimiento económico en los últimos 10 años generó un aumento en los ingresos reales (de Althaus 2007) y un incremento en la demanda efectiva para alimentos de diferente índole. En otras palabras, hay demanda para nuevos productos o productos tradicionales pero en mayores cantidades que antes los consumidores simplemente no podían comprar por no ser disponibles o demasiado caros en razón a sus presupuestos limitados. Sin embargo, ahora con las bajadas en los aranceles, mejoras en los sistemas de suministro para el mercado nacional (p.ej., la carretera Ayacucho-Lima), y con sus nuevos estándares de vida gracias al crecimiento económico, el consumo aparente promedio de proteínas en el Perú pasó de 55.7 a 69.3 gramos/día entre 1993 y 2007, para solamente mencionar un indicador.⁵ Relacionado con esa tendencia es el deseo de diversificar sus dietas hacia productos más saludables. Y como parte de la misma tendencia, se nota un renovado interés en los alimentos andinos como la quinua, kiwicha, maca y papas nativas que antes no habían sido comercializados en mercados urbanos en volúmenes significativos, como tampoco productos procesados en base de ellos (Ordinola *et al.* 2009).

1.8 El dinamismo de los cambios en los hábitos de consumo se manifiesta como un ejemplo en el caso de la carne. Los consumidores urbanos en el Perú no comen mucha carne roja. En lugar de ella, comen pollo. Varios autores y diferentes estudios (Arrellano Marketing 2009; Zegarra y Tuesta 2008; OEE-MINAG 2010) han notado un fuerte incremento en el consumo per cápita de pollo al nivel nacional. Un indicador de este fenómeno es la proliferación de restaurantes especializados en pollo a la brasa (pollerías) que operan en la capital: estimados en 482 en el año 1996 (Obbink 1996), 1,240 en el 2001 (Aliaga *et al.* 2006) y 1,834 en el 2008 (MERCADERANDO 2008), acompañado por una proliferación de procesadores de pequeña escala de papa lavada, seleccionada, pelada y cortada para freír y servir como complemento (Scott y Zelada 2010). El pollo a la brasa ha reemplazado el ceviche como la comida preferida entre los consumidores en el Perú, según una encuesta a nivel nacional (Arrellano Marketing 2009).

1.9 Más aún, esta alza en el consumo de alimentos en el mercado nacional ha sido caracterizada por una participación distinta dentro de los diferentes segmentos de la población. Por ejemplo, en el caso de la papa, los hogares más modestos han aumentado su consumo de papas más baratas (Maximixe 2008) en parte por la reducción de precios reales al consumidor (Gráfico 3). Para la clase media y alta, sucede que los supermercados han orientado sus campañas de publicidad sobre las diferentes variedades de papa (Scotiabank 2006; Lau 2008), introduciendo una serie de innovaciones en el manejo y presentación del tubérculo y estimulando el consumo de papa en general junto con las variedades nativas más caras (Alarcón y Ordinola, 2002; Ordinola *et al.* 2007a, 2007b). Además, el florecimiento de la comida peruana como fenómeno gastronómico nacional e incluso global--vinculada con el turismo nacional e internacional--es visto con más frecuencia como un promotor más del desarrollo agrícola en el país⁶.

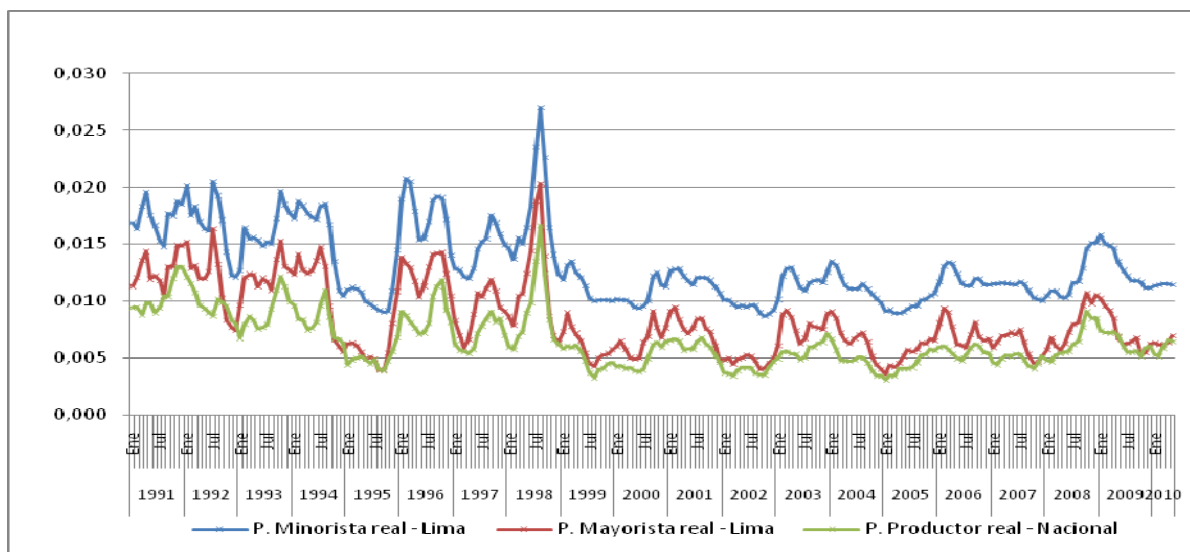
1.10 Por esas diferentes tendencias al nivel nacional e internacional, hay más interés en cómo aprovechar de ese nuevo panorama para vender más productos, seguir mejorando los ingresos, y acelerar hasta transformar el crecimiento económico en el país. En ese sentido, mientras se sigue reconociendo la importancia de los rendimientos como un factor clave en el desarrollo de la competitividad agraria (Ludena 2010), hay una apreciación más evidente que lo

⁵ Según la FAO (consultado 27/11/2010). El crecimiento en el consumo de pollo, papa y frutas, han contribuido a un mejor consumo de calorías y proteína en promedio en el país en los últimos años, véase abajo para más detalles.

⁶ Durante los cuatro años 2006 a 2009, el Perú recibió US\$ 9.156 millones en divisas por los gastos de turistas extranjeros (El Comercio, 28 Septiembre 2010).

que ocurre después de la cosecha—procesamiento, almacenamiento, selección, presentación, empaque, transporte—tiene un impacto cada vez más significativo sobre la capacidad de los productos y productores de competir en una forma sostenible. En relación con esa visión más integral y completo de lo que está involucrado para lograr la competitividad agraria, hay una renovada interés en promover el fortalecimiento de las cadenas y clústeres de valor para que puedan afrontar los nuevos retos y aprovechar las oportunidades tanto en el mercado interno como externo que se generen.

Gráfico 3. Precios reales de papa blanca (S/. /kg) mensuales (Base= 2009) en Lima, 1991-2010.



Fuente: Scott 2010a.

I.4 Programa del GOP/BID

1.11 En este contexto el Gobierno del Perú (GOP) está impulsando un programa para promover la innovación tecnológica y su adopción en el agro peruano entre pequeños y medianos productores, así como para fortalecer la gestión y la capacitación empresarial. Para acompañar la implementación de este programa, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) está financiando un Programa de Competitividad Agraria que consiste en una secuencia de tres préstamos programáticos de política (PBLs), de los cuales se aprobó el primer préstamo en el 2009 (Programa de Competitividad Agraria I, PE-L1086).

1.12 El Programa de Competitividad Agraria I (PE-L1086) está estructurado en cuatro componentes: (1) Implementación del Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC), dirigido a apoyar la asociatividad de pequeños y medianos productores y la adopción tecnológica; (2) Desarrollo de Cadenas y Clústeres de Valor y la generación de valor agregado después de la cosecha; y, (3) Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuaria; y (4) Desarrollo del Sistema de Información Agraria.

I.5 Objetivos de la consultoría

1.13 La presente consultoría se enfoca en contribuir el Componente 2 del Programa PE-L1097, cuyo objetivo es de impulsar el desarrollo de un marco estratégico y de política a nivel del MINAG (Ministerio de Agricultura) para impulsar el desarrollo de cadenas y clústeres de valor.

1.14 El objetivo general de esta consultoría es preparar un breve diagnóstico de la situación del sector agrícola en el país con referencia a las cadenas de valor, definir la problemática y su futuro desarrollo en términos del potencial de las cadenas de valor, y ofrecer pautas metodológicas para promover y evaluar políticas que favorecen el desarrollo de las cadenas de valor como instrumentos de desarrollo agrícola y rural en el Perú.

Los objetivos específicos son:

- a) Intercambiar conocimiento y opiniones con funcionarios del GOP y líderes del sector público y privado nacionales para diseñar un componente de políticas para promover el desarrollo de cadenas y clústeres de valor en el PBL;
- b) Definir la conceptualización más adecuada para la promoción de agronegocios mediante el desarrollo de cadenas y clústeres de valor a nivel nacional, regional o provincial o regional y priorizar políticas de diferente índole para facilitar su plena implementación (recomendar los lineamientos y criterios);
- c) Identificar, junto con el MINAG, las pautas metodológicas y lineamientos para la identificación de casos que puedan ser analizados como proyectos a nivel de factibilidad;
- d) Sugerir cómo promover el desarrollo de cadenas y clúster de valor en el contexto de las políticas que se definen en los otros componentes del PBL; y,
- e) Contribuir a la definición de compromisos de política para promover el desarrollo de cadenas y/o clústeres, desde las competencias y mandatos del MINAG.

II. LOS CADENAS DE VALOR Y CLUSTERES AGRICOLAS EN EL PERU

2.1 Según el PESM (UPS-MINAG 2010), el mercado agropecuario tiene una estructura caracterizada por una gran cantidad de intermediarios en el proceso de comercialización que tienen mayor poder de negociación debido al acceso a la información, volúmenes negociados en el mercados y a su capacidad económica para financiar al productor (financiamiento informal), quien compromete la venta de su producción. Asimismo, existe una deficiente infraestructura de mercados que provoca que entre el 15 a 30% del VBP se pierda debido a las mermas por una deficiente manipulación, almacenamiento y transporte de las cosechas, y no permite prestar servicios complementarios.⁷ No obstante, la evidencia empírica para sostener esa caracterización—como la situación misma dentro de las diferentes cadenas--es mixta.

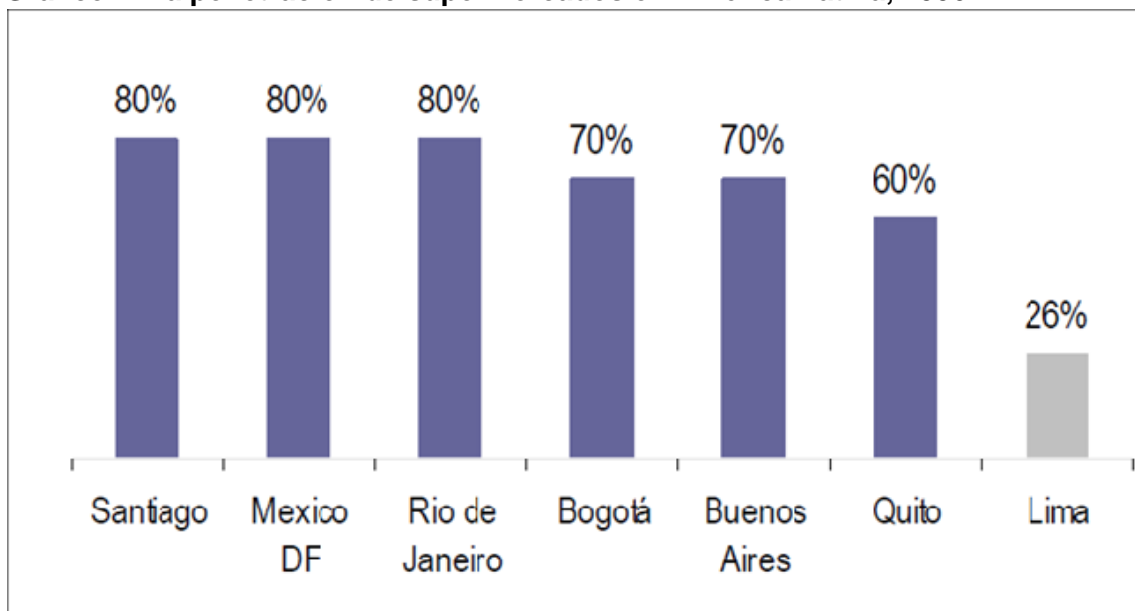
2.2 Por un lado, no hay duda que el sistema de comercialización tiene sus deficiencias en términos de infraestructura. El caso del inconcluso mercado mayorista de Lima está entre los más sobresalientes ejemplos. Además, comparada con otras ciudades grandes en Latinoamérica, Lima tiene relativamente poca penetración por parte de los supermercados (Gráfico 4).⁸ La falta de mercados mayoristas modernos--con no solamente la infraestructura, pero también los servicios intangibles necesarios para hacer negocios--en las principales ciudades del país, combinado con la deficiencia de vías asfaltadas en zonas rurales es otro.

⁷ Escobal (2000) subraya el tema de infraestructura entre la falta de bienes y servicios públicos que afecta tanto la competitividad como la eficiencia de los mercados agropecuarios. En el caso específico de la papa, cabe resaltar que durante los últimos casi 50 años, las cifras de la FAO para América Latina indican que el Perú mantuvo el porcentaje más alto de papa dedicada a “otras utilidades” hasta “desperdicios”—entre 17% a 21% del volumen de papa disponible después de la cosecha (Véase Scott 2010a), sin duda en gran parte debido a: i) la persistencia en el uso de sacos de más de 80 kg para la comercialización —tamaño que resulta ser del doble o más respecto al estándar en otros países (DGCA-MINAG 2009; Delgado 2009)— y las mermas como resultado en su manipulación.

⁸ Esta situación ha cambiado notablemente en los últimos años con la llegada de varias cadenas incluyendo Tottus y MAKRO.

2.3 Sin embargo, en los últimos años ha habido cambios estructurales significativos en las cadenas de comercialización gracias a las inversiones públicas y privadas. La carretera Ayacucho-Lima abrió esa parte de la sierra al mercado de Lima y vice-versa es un ejemplo. El crecimiento y expansión de las cadenas de supermercados con sus propios almacenes independientes de los mercados mayoristas y con sus propios estándares de calidad que se va imponiendo en las cadenas de abastecimiento es otro cambio (Lau 2008; Anexo 2).⁹

Gráfico 4. La penetración de supermercados en América Latina, 2006.



Fuente: Scotiabank 2006.

2.4 Con este escenario, se puede categorizar las cadenas y clústeres de productos agrícolas en cuatro grupos: 1) agroexportación tradicional, 2) agroexportación no tradicional, 3) productos de primer necesidad, y 4) productos orgánicos reconociendo que hay ciertos productos que caen bajo más de una categoría. En general, se puede decir primero que no es como si hubiera una cantidad masiva de estudios profundos sobre cada uno, o por lo menos sobre uno u otro grupo de productos. Simplemente, no hay.¹⁰ En lugar de esto, hay estudios que juntan información (i.e. estadísticas sobre producción, exportaciones o sobre costos de producción) sobre la producción y/o el consumo (Véase Malca 2004) dejando lo que pasa entre los dos extremos de la cadena como un agujero negro o un relato de anécdotas. De todas maneras, dada esa realidad, se puede presentar perfiles o mini-estudios de caso para ilustrar unos ejemplos de la situación de los diferentes grupos.

⁹ Lo mismo se puede decir sobre el creciente impacto de la multiplicación de restaurantes y hoteles de lujo (Guzmán 2007:85-90), pero los volúmenes hasta la fecha son muy limitados.

¹⁰ Las razones incluyen: 1) requiere muchos tiempo y dinero para llevar a cabo estudios que se basan en el recojo de información primaria en el campo dado la extensión y complejo que son las cadenas para los productos de mayor importancia; 2) no hay docenas de personas capaces de llevar a cabo estudios de esa naturaleza, i.e. hasta el presente la Universidad Nacional Agraria La Molina no tiene un Departamento de Economía Agrícola, pero de Desarrollo y Planificación; 3) no es fácil juntar la información de estudios anteriores: por un lado porque hay pocos centros de documentación o bibliotecas que mantienen este tipo de material, por otro las tesis de Maestría en las Escuelas Postgrados de Administración de Empresas están tratados como bienes privados con acceso restringido y limitado salvo por circunstancias especiales. La falta de información detallada sobre la agroindustria no es una situación particular a Perú (Véase Espinal y Martínez 2006; MAG 2006; Piñones Vázquez et al. 2006).

II.1 Agroexportación tradicional: Algodón y fibra de alpaca

2.5 Los productos de agroexportación tradicional como el algodón y el azúcar han sufrido una caída notable en su importancia para la agricultura peruana por varios motivos incluyendo el legado de la Reforma Agraria en que la *cadre* de recursos humanos en la gerencia de agronegocios salió del campo y del país dejando el manejo de las cooperativas (ex-haciendas) en manos de personas con poca experiencia y menos formación educativa para asumir esas responsabilidades combinado con las leyes de “pan llevar” durante la época del Gobierno Militar (Véase Scott 1985:30) que obligó a las cooperativas a dedicar tierras a la siembra de alimentos sin la oferta de asistencia técnica en cómo hacerlo de tal manera que la cosecha de algodón cayó de 256.000 ha en 1963 a 127.000 ha en 1972 según las cifras del MINAG. En años más recientes, la cadena de algodón ha sufrido de competencia por dos frentes. Muchos agricultores han dejado (o han sido empujado de) la cadena por los productos importados (i.e. algodones de otros países, telas sintéticas, reducción en los aranceles por los tratados de libre comercio—y los subsidios que hay en los países industrializados para la producción de cultivos como el algodón y azúcar). Por otro lado, dichos productores han sido incentivados (jalados) por la posibilidad de producir otros productos menos exigentes en términos de prácticas culturales, con ciclos vegetativos más cortos¹¹ y, como consecuencia, con créditos menos significativos y prolongados (Campion 2006; Inurritegui 2006). Esos otros productos tienen condiciones de negociación con los compradores menos oligopsónicas y precios más atractivos.¹² La combinación ha resultado en un colapso de 77.000 ha cosechadas en 2000 a 37.000 ha en 2009 (de Althaus 2007:140-154; UPS-MINAG 2010:35).

2.6 De todas maneras, hay potencial para mejorar los rendimientos introduciendo nuevas variedades desarrolladas por el Instituto Peruano de Algodón—un centro de investigación privado financiado por las empresas interesadas. Además, para alcanzar dicho potencial hay que tratar el tema del crédito en una forma integrada con la asistencia técnica y la compra de la materia prima, incentivando a la vez la asociación de pequeños productores para captar algo de las economías de escala. De esta manera, se podría aprovechar la demanda que hay al nivel nacional por cierto tipo de algodón entre las empresas textiles además de la demanda derivada que hay al extranjero para productos de alta calidad para productos de lujo fabricados del algodón Pima del Perú (Wong 2008).

2.7 Entonces, las lecciones aprendidas para un relanzamiento de la producción y exportación de algodón son: i) requiere un enfoque integral que incluye una serie de iniciativas tanto públicas que privadas que en su conjunto—técnico (nuevas variedades), económico (economías de escala) y social (asociatividad)—se refuerzan una a otra para lograr el resultado deseado, ii) netamente vinculado con las señales del mercado en términos de precios y costos, y iii) que sostiene relaciones más equitativas entre las participantes (i.e., productores y desmotadores) en lo que es la negociación de precios y condiciones de compra y venta, con un papel para el INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) para asegurarla. Además, cuando se habla de la potencial para la cadena de algodón, la información disponible sugiere un potencial de 50-60.000 ha cosechadas al año. También, se puede notar que malas políticas y/o malas prácticas pueden contribuir a destruir una cadena de valor tanto como buenas políticas y buenas prácticas pueden apoyar el desarrollo de una cadena.

¹¹ Según el MINAG, el periodo vegetativo de la variedad Pima es de 195 días y de Tangüis es de 280 días (Véase DGCA-MINAG s/f) versus 120-150 días para alcachofa (Campion 2006:24).

¹² Hasta una de las mismas fabricas de tela ha sentido obligado de sembrar su propio algodón en Piura para evitar esa situación desfavorable en la compra de la materia prima.

2.8 La producción de fibra de alpaca es algo netamente asociado con el Perú. Se estima el valor de producción anual en US\$46 millones (UPS-MINAG 2010), con una población de alpacas que pasa 3 millones de animales, de los cuales más de la mitad están ubicados en la región de Puno y situadas en zonas altoandinas entre 3.800 y 4.800 metros de altitud (Torres 2007). Se estima que la producción de alpacas está básicamente en manos de unas 120.000 familias de pequeños y medianos propietarios, cada una con entre 50 y 100 cabezas.¹³ Hace décadas, el Perú era reconocido como el mejor y el mayor productor de alpacas en el mundo, pero por una serie de factores el subsector se fue decayendo. Las más sobresalientes limitaciones incluyen: 1) el minifundismo agravado por la parcelación de las empresas asociativas a mediados de la década de ochenta; 2) el sobrepastoreo y la falta de manejo racional de los pastos naturales; 3) la tendencia durante décadas por parte de los acopiadores de comprar la fibra por peso en lugar de por calidad; 4) la presencia de múltiples intermediarios en la cadena de comercialización que distorsiona los señales del mercado en términos de precios por calidades de fibra; 5) la inexistencia durante años de un programa nacional de mejoramiento genético de camélidos sudamericanos domésticos; 4) la falta de un programa de asistencia técnica (*Ibid.*).¹⁴ A estos factores se puede añadir, "...la histórica falta de coordinación estratégica entre los criadores y los industriales" (Brenes *et al.* 2001).

2.9 La estructura de la cadena de valor para la fibra del alpaca va desde el agricultor/productor a un intermediario inicial, un segundo intermedario y después a industria (Gráfico 5), pasando así de la producción, acopio, clasificación, transformación industrial, y venta. Hay cinco diferentes calidades de fibra. La más cotizada es alpaca *baby* con 22.5 mic (milicentímetros) de finura, pero hay hasta la fibra de alpaca *adult* con 34 mic de finura. Hay una diferencia de precio de casi cinco veces entre la más fina y la más gruesa de las fibras (Torres 2007). Se estima que 80-90% de la fibra de alpaca es transformada por cuatro grandes empresas industriales en Arequipa. Según Brenes *et al.* (2001:23), la sobrecapacidad en 50% de una de las más grandes fábricas ha sido mayormente responsable por la práctica de pagar por peso de la fibra y no por calidad. Como consecuencia, no ha habido incentivos por parte de los productores de tratar de producir fibras mejores y más finas, reduciendo más aún la calidad de la materia prima disponible para la industria. Por otro lado, hay una práctica de pagar el doble por kilo para la fibra blanca frente a la fibra de color. Esta práctica motivó a los productores de ir eliminando sus alpacas con fibra de color, en perjuicio de la base genética de sus hatos.

2.10 En los últimos años, se lanzó una serie de iniciativas para cambiar el sistema de comercialización y mejorar la calidad de la fibra de alpaca vendida (Borda *et al.* 2007). Ellas incluyen la venta de fibra de alpaca a partir de organizaciones de productores y la reimplantación de un sistema de calidades y clasificaciones de fibra que eran establecidos alrededor 1910 por la misma industria arequipeña. También se han establecido unos planteles de reproductores de alpacas, pero todavía (2007) están operando a muy pequeña escala vendiendo 8 a 23 animales al año. Mientras el Perú contribuye alrededor de 85% de la producción mundial de fibra de alpaca, 80% de las exportaciones consiste de productos de bajo valor agregado (Torres 2007).

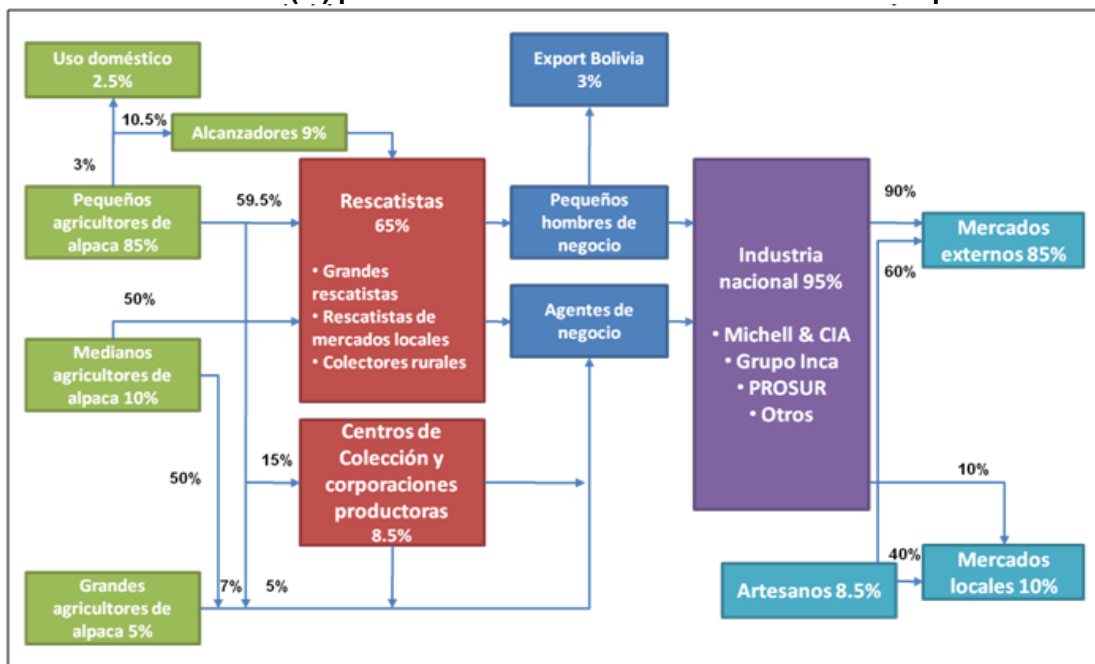
2.11 Como concluyen Brenes *et al.* (2001:56) en su diagnóstico de la competitividad del clúster, "[el] Perú es por mucho el mayor productor de alpacas en el mundo, y en la existencia de una industria textil especializada en fibra de alpaca que es de las más competitivas en el

¹³ Hace 10 años se estimó que el número mínimo de alpacas para que un hato sea rentable era de 2000 alpacas (Brenes *et al.* 2001).

¹⁴ Es notable que muchos de esos factores son los mismos señalados en un estudio anterior (Brenes *et al.* 2001).

mundo. Por el lado de la demanda, estas condiciones se complementan con la gran aceptación que tiene la fibra de alpaca en el mercado mundial de fibras textiles finas de origen animal y por una creciente demanda de ese producto. El reto reside en materializar ese potencial...” Los factores clave para lograr este reto son: 1) lograr una escala de operación más rentable—por asociatividad (Trelles 2007) o por empresa (Brenes *et al.* 2001); 2) impulsar un programa de mejoramiento genético y transferencia de tecnología; y, 3) cambiar el sistema de formación de precios para incentivar la calidad.

Gráfico 5. Producción (%) por actor en la cadena de valor de la fibra de alpaca en el Perú.



Fuente: Schmid 2006.

II.2 Agroexportación no tradicional: Alcachofa y café

2.12 La agroexportación no tradicional constituye el grupo de productos agrícolas que ha recibido mayor atención dentro y fuera del país en los últimos años tanto por su crecimiento espectacular en términos de producción y generación de divisas que la expectativa que hay otros productos que pueden salir y/o crecer en los años que vienen en una forma igual (Gómez 2008). El proceso arrancó en los años '80 con la exportación de espárragos en conservas y cuando éso estancó por la competencia con China, empezó la exportación del espárrago en forma fresca (Shimizu 2008). Los comentarios sobre ésta y otras cadenas de agroexportación no tradicional señalan la importancia de la ventaja competitiva del Perú de tener suelos, agua, mano de obra, y la capacidad de producir todo el año, pero en particular en contra estación en relación al hemisferio norte. Se nota a la vez el efecto positivo de los incentivos en términos de políticas como la ley de promoción de las inversiones en el sector agrario (Decreto Legislativo 653, 1991) y la reforma constitucional que brinda un trato igualitario a la inversión tanto nacional como extranjera; aranceles cero para la importación de insumos; depreciación acelerada de 20% anual en el monto de inversiones en obras hidráulica y de riego; y, un impuesto a la renta de 15% sobre la renta neta, y el acceso preferencial al mercado de los EEUU vía el ATPA (Andean Trade Preference Act) entre otros (Gómez 2008).¹⁵ También, se subraya la capacidad empresarial de innovar y desarrollar una cadena de valor en base de

¹⁵ El 1 de febrero de 2009 entró en vigencia del TLC entre Perú y EEUU, dejando sin efecto el ATPDA.

productos distintos, no tradicionales de alto valor en lugar de ser *commodities* (arroz, azúcar, maíz, trigo)¹⁶, aprovechando en el caso de la costa su cercanía a los puertos y aeropuertos para la exportación. El caso de alcachofa ilustra estos factores.

2.13 A pesar que se produce alcachofa en el Perú hace décadas, la posibilidad de producir alcachofa para exportación es algo que empezó al final de la década de las '90 con la introducción de una nueva variedad sin espinas (Alarcón y Ordinola 2002: 313-326; Malca 2004: 55-86; Piñones Vázquez *et al.* 2006: 99-112). Esa variedad tiene alta demanda en los EEUU donde se concentra la mayoría de las exportaciones peruanas de alcachofa. El producto es atractivo como un cultivo comercial de alto valor porque su ciclo vegetativo es corto y no requiere grandes cantidades, ni largos períodos de financiamiento. Además, con el clima de frío en la sierra central se puede producir múltiples cosechas al año. No obstante, su eventual producción, procesamiento y exportación exige una coordinación entre toda una serie de actores para asegurar la calidad de producto requerido y llevar a cabo las operaciones necesarias relacionadas con ella (Gráfico 6). Uno de los factores limitantes clave ha sido el minifundismo y los costos de transacción altos que eso genera para lograr la coordinación necesaria entre productores, vendedores de insumos, y procesadores. Otro es la falta de financiamiento para pequeños productores y la práctica entre ciertos productores de no respetar contratos (Campion 2006; de Althaus 2007:225-232). Ambos factores se pueden superar con la asociatividad, pero como comentan los empresarios involucrados, es un trabajo que requiere tiempo.

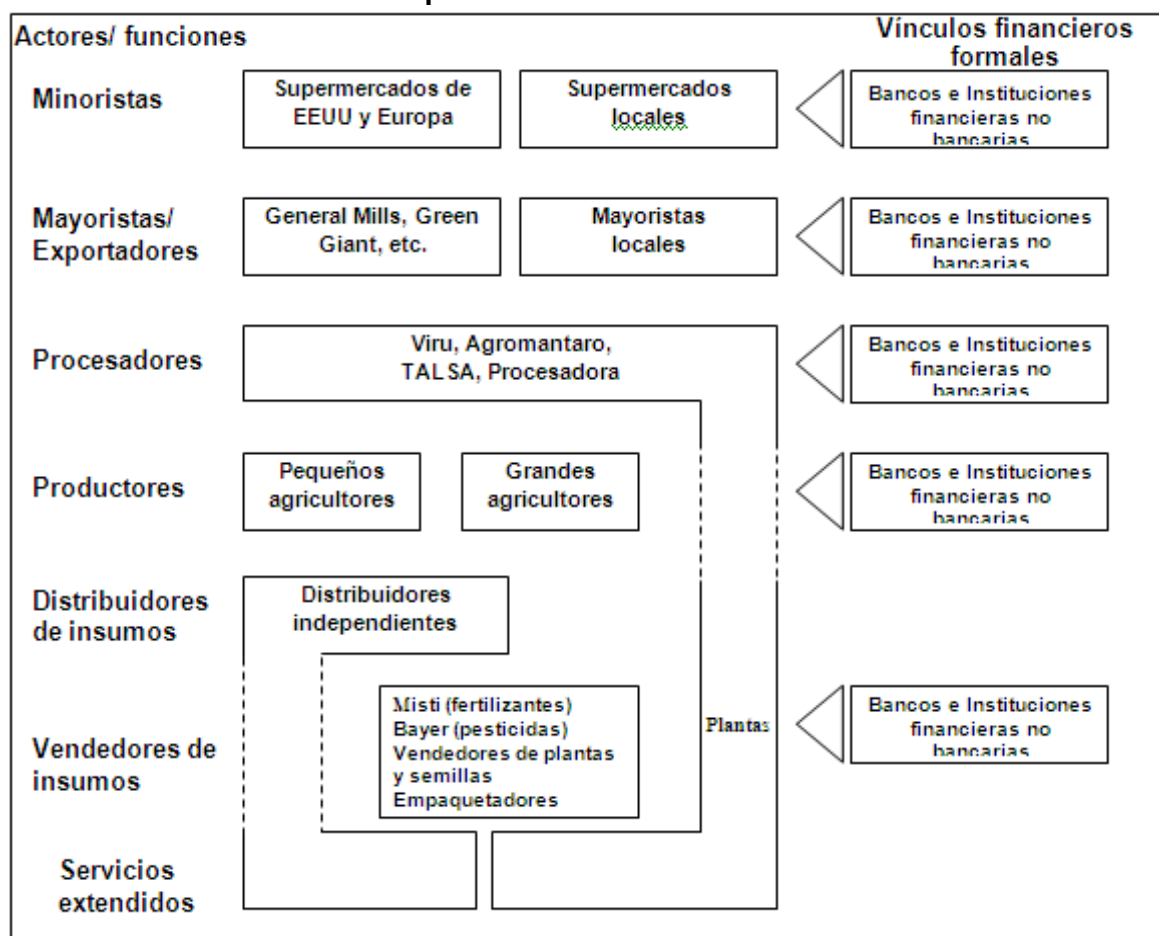
2.14 Las lecciones de la experiencia con alcachofa son: 1) cuando las condiciones macroeconómicas son favorables, se puede introducir nueva tecnología para satisfacer una demanda efectiva cuando i) hay una oportunidad de hacerlo aprovechando del clima contra estación y ecología variada del Perú y ii) los precios y otras condiciones del negocio (i.e. suministra de insumos, términos de venta) son atractivos a los productores; 2) el proceso de innovación comercial requiere el desarrollo de relaciones de coordinación y de confianza entre diferentes participantes en la cadena de valor y eso requiere tiempo; 3) la falta de títulos de propiedad de la tierra, entre otras cosas, limita la capacidad de agricultores de i) acceder a crédito para mejorar sus equipos, captar ciertas economías de escala en la producción de alcachofa, y seguir mejorando su competitividad; y ii) negociar contratos de uso y usufructo de la tierra con inversionistas exportadores; y, 4) mejor información y capacitación a las entidades financieras podrían ayudar en expandir el flujo de crédito hacia los diferentes miembros de la cadena de valor, pero eso requiere un esfuerzo institucional sostenido.

2.15 El café es el primer producto de agroexportación, a pesar de que no recibe la atención o la prensa de los otros cultivos como espárragos, alcachofa, o uva. Según algunas fuentes no se sabe exactamente cuándo se empezó de producir café en el Perú (La Serna 2010:60). Algunos autores hablan de los medianos del siglo XIX (Remy y Glave 2007:20). De todas maneras, la exportación de café empezó alrededor 1870 y por un siglo después el acopio del producto y su venta al extranjero estaba liderada por empresas formadas por inmigrantes europeos (La Serna 2010). La cadena de valor cambió totalmente con el Gobierno Militar en los años 1968-79 y la monopolización de la venta café por parte de una empresa estatal, para cambiar de nuevo desde 1980 con la liberalización de la economía, seguida por la hiperinflación a los finales de la década y con ella el colapso del Banco Agrario, las intervenciones del terrorismo en la zona cafetalera, y el sobre endeudamiento del sector. En medio de esos cambios fundamentales de política económica y contexto social, los precios de café sufieron sus alti-bajos. Además, las organizaciones cooperativas registraron sus vaivenes.

¹⁶ Como Gómez (2008:510) menciona en el caso de Ica, 7.000 ha de espárragos generan más VBP que 40.000 ha de algodón.

Lanzadas en 1962 para captar unas economías de escala en la compra de insumos, provisión de asistencia técnica, y poderes de negocio en la venta de café, la gran mayoría de los agricultores afiliados tiene menos de 5 ha de café.¹⁷ Las cooperativas experimentaron un fuerte crecimiento en el número de socios hasta medianos de las '70s. Dicho periodo fue seguido por años de terrorismo y después semi-abandonado hacia finales de los '80s y principios de los '90s con la caída en los precios en el mercado internacional durante 1991-92. No obstante, las cooperativas lograron de relanzarse de nuevo con la subida de los precios de café entre 1995-97 y el regreso de la seguridad en el campo.

Gráfico 6. La cadena de valor para la alcachofa en Perú.



Fuente: Campion 2006.

2.16 Empezando en 1996, el Perú exporta no solamente el café genérico, pero también el café diferenciado con diferentes certificados y sellos: orgánico, amigable a los aves, justo, y de origen. Esas ventas directas--en lugar de via las bolsas de café en Nueva York y Londres--lograron precios mejores y eran factibles de la ayuda de ONGs como el Rainforest Alliance y Conservación Internacional en coordinación con empresas multinacionales como Starbucks. En ese sentido es notable que mientras las exportaciones totales de café pasaron de US\$223 a US\$303 millones entre 2000 y 2005, las exportaciones de cafés especiales pasaron de US\$13.5 millones a US\$69.9 millones durante el mismo periodo (Remy y Glave 2007).¹⁸ Y se

¹⁷ Es importante subrayar que muchas de las cooperativas de café existieron antes del Gobierno Militar; entonces no eran producto de la Reforma Agraria de dicha época.

¹⁸ Cafés especiales incluyen café orgánico, sostenible, comercio justo, y gourmet/*Premium* de las cuales el café orgánico representa alrededor 50%.

estima que la tasa de crecimiento anual para los volúmenes de venta de cafés diferenciados es 20%/año y para el café genérico 2%/año (Schuller 2009).¹⁹ Esas ventas han ayudado a las cooperativas de invertir en infraestructura y facilitar que los productores tengan el incentivo y mejor capacidad de producir y vender café de la más alta calidad. Que les ha llevado a ganar concursos internacionales en repetidas ocasiones (JNC 2009).

2.17 Esos éxitos han generado también una serie de nuevos desafíos además de nueva energía de enfrentar limitaciones tradicionales en el sector que incluyen: 1) conseguir títulos y registrar las tierras de los pequeños agricultores cafetaleros (Schuller 2009; La Serna 2010); 2) renovar las plantaciones, que en promedio tienen 20 años de explotación cuando una vida rentable es de 10 años. Concretamente se requiere renovar un estimado de 250.000 ha en los próximos cinco años (JNC 2009); 3) reforzar los esfuerzos para que más productores opten para la asociatividad y aprovechen de las economías de escala asociada con ella; 4) eliminar la doble impuesto sobre ventas de los pequeños agricultores—una vez a la entrega a la cooperativa y otra vez por la venta del café en el mercado (CDR s/f)-- y exonerar tributaria para los ingresos anuales de las personas naturales, generado por la actividad agraria, que no excedan 20 unidades impositivas tributarias (IGV, IR, ITAN) (de Week y La Torre 2007); 5) evaluar y introducir variedades mejoras de café—mejorando los procesos de control fitosanitario sobre el material de otros países que ha perjudicado el proceso últimamente; 6) redoblar los esfuerzos de diversificar las ventas y reducir la dependencia de las exportaciones en que tres países (EEUU, Alemania y Bélgica) reciben casi 70% de los envíos (JNC 2009); 7) implementar una manera de registrar las exportaciones de cafés diferenciados por parte de las aduanas como un dato separado de las cifras de las exportaciones de café genérico (Remy y Glave 2007); 8) evaluar en qué medida los programas para la venta de bonos del carbono para el cuidado del medio ambiente en la reforestación de las parcelas de café podrían servir como una fuente de ingreso significativo adicional y a la vez ayudar en la financiación de lo mismo; 9) evaluar el impacto sobre los ingresos de los pequeños productores de la producción y venta de café diferenciado por medio de diferentes sellos y certificados: orgánico, comercio justo, amigables a los aves, etc. para tener más elementos de juicio empíricos en términos de cuál(es) dan mejores resultados (Genier et al. 2009); 10) otorgar el *drawback* a los cafés especiales certificados, según las normas y estándares establecidos (de Week y La Torre 2007); 11) integrar el Perú a la Organización Internacional de Café y los escenarios internacionales de discusión y acuerdos sobre la oferta y demanda, y estándares de calidad de café.²⁰

II.3 Productos de primer necesidad y sus derivados: Papa

2.18 A pesar que no ha recibido la atención de los productos de agroexportación, el renacimiento de la producción y el consumo de papa en el Perú durante los últimos 15 años ha sido uno de los eventos más notables entre los países productores de papa en la región en el último medio siglo. De un millón de TM y 135.000 ha cosechados en 1992, la producción de papa rebotó para alcanzar el record histórico de dos millones de TM, y después siguió creciendo para pasar 3.7 millones de TM y 250.00 ha al año en 2009 (Scott 2010b). Las estadísticas de la Hoja de Balance indican que el suministro de papa disponible por persona—un indicador aproximado para el consumo per cápita—subió de menos de 25 kg/persona/año en 1992 (OGPA-MINAG 2003) hasta 80 kg/persona/año en 2008 (DGCA-MINAG 2009). Este aumento resulta ser más notable aún, dado que la población del Perú se expandió en seis millones de

¹⁹ Como comentan Pelupessy y Díaz (2008), altura es un determinante clave en las calidades sensoriales del café (cuerpo, acidez y aroma) que entre otras caracteriza el café diferenciado. En ese sentido, la producción de café en el Perú tiene cierta ventaja estratégica por las áreas disponibles para producir café en la ceja de selva encima 1.200m.

²⁰ Perú se desafilió de la Conferencia Internacional del Algodón en los '80.

personas, o casi 25%, durante el mismo periodo (INEI 2009). Esas tendencias sugiere una sinergia entre la agroexportación que genera más empleo en la costa y selva, resultando en una mejora en los ingresos reales, y una tendencia de los sectores más pobres de gastar más dinero en alimentos como la papa producida en la sierra.

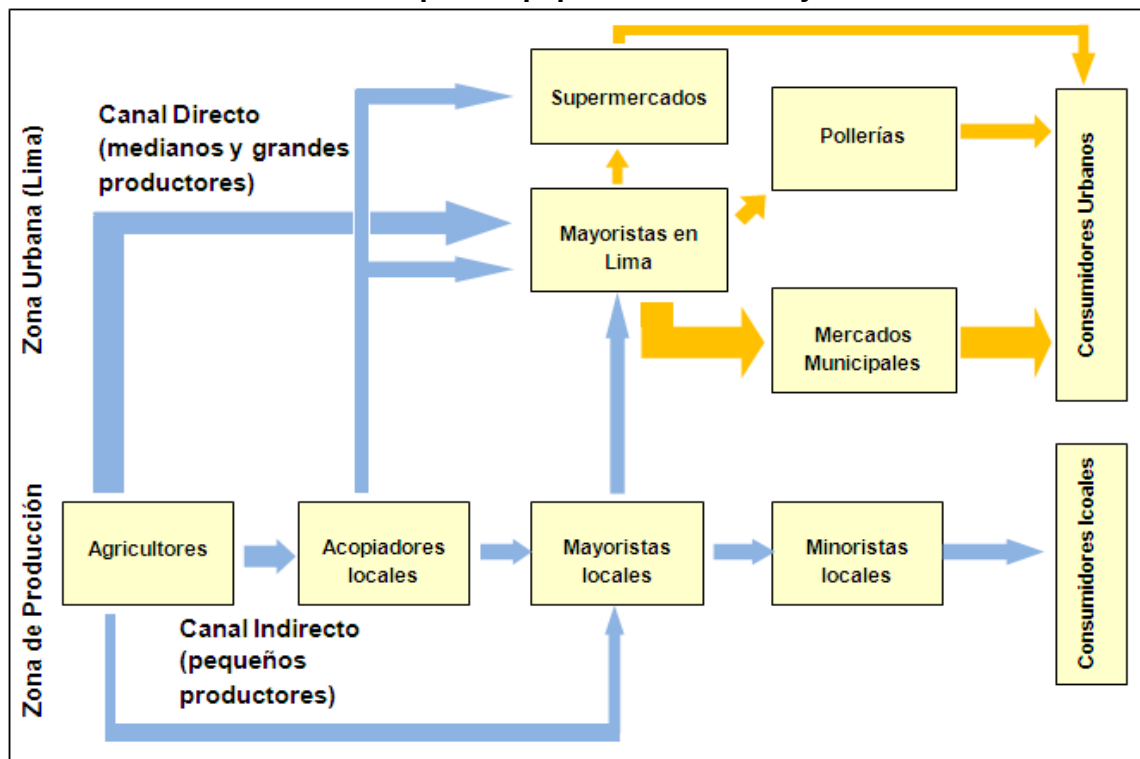
2.19 Con cierta frecuencia se caracteriza la cadena de valor para papa en forma fresca como un flujo congestionado con numerosos intermediarios aprovechando de los pequeños productores. Sin embargo, según el Plan Estratégica de Papa del MINAG (OGPA 2003), el III CENAGRO indica que 74% de los productores de papa tienen una extensión de menos de 5 hectáreas, aportando 49% del área sembrada del cultivo, o sea 51% del área sembrada en papa es de productores de más de 5 hectáreas. En base de estas cifras se puede estimar—grosso modo—que 60-65% de la producción de la papa es de medianos y grandes productores. Como ellos tienen mayores rendimientos. Es decir, entonces, que la gran parte (65-75%) de lo que se vende en los mercados grandes urbanos vienen de dichos productores también (como ellos están más orientados a la producción para la venta). Y en los últimos años su participación ha sido facilitado por la extensión del red de teléfonos móviles en todo el país, las mejoras en las carreteras (p.ej. Ayacucho-Lima), y la participación de los supermercados que permite entregar su papa directamente a sus proveedores y evitar la necesidad de pasar su papa por los mercados mayoristas (Gráfico 7). Quizás por esa razón, los precios de papa promedios mensuales al productor, al por mayor y al por menor indican una tendencia para los márgenes de comercialización los productores y mayoristas de bajar (Gráfico 3) en parte por la presión sobre costos proviniendo de los supermercados, el crecimiento en los rendimientos y el efecto de la competencia entre regiones y productores que no había en antes por falta de carreteras (Gráfico 8; Scott 2010a).

2.20 Más aún, en los últimos 15 años, se fue desarrollando por su propia cuenta, la producción y venta de papas peladas y cortadas por mini-empresas informales de tal manera que solamente en Lima ellos absorben unos 100.000 TM/año y pueden competir con las papaspre-fritas congeladas importadas (Scott y Zelada 2010). Hay toda una serie de iniciativas que se podían tomar para incentivar esas empresas de ser más competitivas aún además de formalizar sus operaciones (Véase Anexo 3). Durante décadas siguen apareciendo repetidos esfuerzos para desarrollar el procesamiento industrial de papa en la producción de harina o almidón en el Perú. Sin embargo, hasta la fecha dichos ensayos no han sido económicamente viables debido al alto costo de la materia prima y a las tasas de conversión de materia prima a producto procesado poco competitivas (Christiansen 1967; ORDESUR 2003; PRONAMACHCS-MINAG 2007; Devaux *et al.* 2010). El pronóstico para dichos usos industriales en el futuro está limitado por el exceso de capacidad en la industria de la papa que existe en varios países de Europa del Este, preparados en caso de darse un resurgimiento en el alza sostenida de los precios para los productos primarios (Haase y Haverkort 2006). Por otro lado, alianzas públicas-privadas con un enfoque al mercado combinado con una intención de reducir la pobreza rural, han logrado de lanzar la producción y venta de hojuelas de papas nativas con mucho éxito en el mercado interno y una potencial atractivo en el mercado extranjero dado las características saludables del producto (alta contenido de anti-oxidantes, el uso de menos aceite en su fabricación) (Véase Bollo 2008; Ordinola *et al.* 2009). No obstante, esta para definir la cantidad de papas nativas que se puede vender en la forma de hojuelas de papa en el mercado extranjero. De todas maneras, esos esfuerzos dedicados a papas nativas han beneficiado no solamente los productores de esos cultivos, pero al sector en general por llamar la atención al público en repetidas ocasiones de las bondades de la papa. Hay varias empresas privadas nacionales y a ONGs nacionales e internacionales involucrados en esas actividades, enfocando diferentes mercados extranjeros.

2.21 Las lecciones del sector papa incluyen: 1) se puede desarrollar el mercado interno para productos agrícolas al mismo tiempo de promover las exportaciones. Es más; el uno genera

demanda para el otro y las condiciones macroeconomicas favorables ayudan a ambos; 2) la dinámica de la comercialización interna está mucho más cambiante que uno puede pensar; nueva infraestructura abre mercados, ayuda productores aislados y beneficia a consumidores

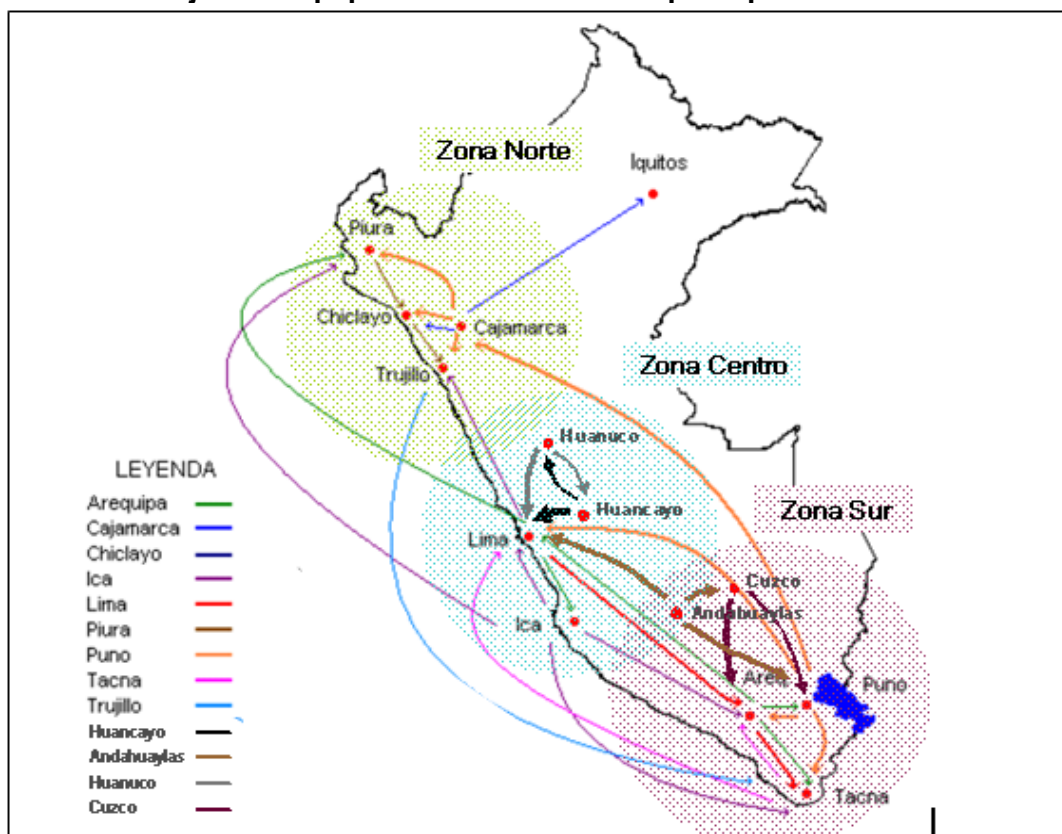
Gráfico 7. La cadena de valor para la papa entre la sierra y Lima.



Fuente: Adaptado de Bernet 2008.

con un abastecimiento de papa más estable y a precios más bajos; 3) el hecho que hay una demanda para un producto que se puede producir y procesar no garantiza que sea competitiva en hacerlo; 4) en el desarrollo de ciertas cadenas de valor, la pequeña escala no tiene que ser un factor determinante en limitar su competitividad; 5) la biodiversidad puede generar oportunidades comerciales, pero es importante de en la medida que se puede cuantificar dicha

Gráfico 8. Flujos de la papa entre los mercados principales en el Perú.



Fuente: Bernet 2008 adaptado de Quevedo 2007 y Escobal 2003.

oportunidad. Además, de dejar de producir y/o promover un producto que no es rentable ayuda en dejar tiempo y recursos para desarrollar productos que si tiene potencial, pero no han sido apoyado por falta de medios.

II.4 Productos orgánicos

2.22 Según las cifras del PROMPERÚ, la creciente demanda mundial para productos orgánicos—alimentos, bebidas, licores, ropa--hasta cosméticos representa un mercado estimado en más de US\$53 mil millones para 2009 y, más importante aún, que está creciendo a la orden de 14% al año, crisis o no crisis. Atrás de estas cifras hay nuevas tendencias en la demanda para alimentos en el mundo desarrollado. Esas tendencias incluyen un énfasis mucho mayor en cuidar la salud, el medio ambiente, manejo de sostenible de recursos, justicia social y el desarrollo personal (Maximixe 2005:21; Pelupessy y Díaz 2008). Ellas coinciden con el hecho que en muchos de los países industrializados, los consumidores mayores de 60 años representan una creciente proporción de la población total.

2.23 Con su megadiversidad agrícola en términos de especies de plantas y animales, y con sus épocas de siembra y cosecha en contra estación con los grandes países del hemisferio norte, el Perú está bien posicionado para aprovechar de la creciente demanda para productos orgánicos dentro y fuera del país. Más aún, la producción orgánica es quizás más apta en varios casos a la producción a pequeña escala porque requiere más mano de obra para

producir los cultivos, animales y peces. Es así que puede servir como una manera de reducir la pobreza en el campo generando más puestos de trabajo y mejores ingresos.

2.24 Entre 1999 y 2008, el valor de las exportaciones anuales de productos orgánicos pasó de US\$6 a más de US\$190 millones FOB según los datos del MINAG. Se estima que el total para 2009 era encima de US\$240 millones--a pesar de la recesión más fuerte en los últimos 70 años al nivel mundial. El Perú es el primer país en el mundo en la exportación de café orgánico, número dos en exportaciones de cacao orgánico, número cinco en exportaciones de banana orgánica, y con cerca de 40,000 productores número siete en el número de agricultores orgánicos al nivel mundial. En resumen, las exportaciones orgánicas constituye el tercer rubro más importante del sector agrícola después de café y espárragos.

2.25 Es notable también que el Perú se logró de firmar en 2009 un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para un préstamo de unos US\$25 millones para financiar un programa--el FINCyT--de promover la innovación agrícola y la creación de alianzas estratégicas entre empresas privadas y universidades en lo que es la investigación dedicada a resolver problemas empresariales. Es el primer préstamo de este tipo para el país a pesar del hecho que el BID lanzó esta línea de crédito en 1990, o sea casi dos décadas atrás, y después de 10 años de negociación. Además se llama la atención que Argentina tiene un préstamo similar por unos \$515 millones y ya es su tercero de este tipo; Chile uno de US\$168 millones y es su cuarto; y, Brasil uno de US\$266 millones y es su quinto. Entre otras cosas, se concluyó que hay que acelerar el proceso de implementación de este tipo de programa para mejorar la competitividad agrícola en el futuro.

2.26 Las exportaciones Perú anuales de productos orgánicos están mayormente en la forma de materias primas (66%) y altamente concentrados en café (59%) y banana orgánico (21%). Los mercados principales son Europa (60%), compuesto mayormente de Alemania (30%), Holanda (22%) y Bélgica (22%), y de Norte América (36%), concentrado en los Estados Unidos (83%). En otras palabras, el reto es exportar más productos procesados---para captar más valor agregado, y diversificar el número de productos además del número de países destinos para esas exportaciones. Las frutas y hortalizas y los países Asiáticos, como China, Singapur, y Corea del Sur, han sido los candidatos más resaltados para futuras averiguaciones en ese sentido.

2.27 En resumen, las tendencias en las exportaciones de productos orgánicos indican que 1) los señales del mercado están ofreciendo oportunidades para productos peruanos en estos segmentos donde calidad (i.e. más saludable)--más que un precio bajo en sí--esta premiada; 2) se han logrado de participar en un creciente número de mercados por un número creciente de productos a pesar de las limitaciones de infraestructura, crédito, asistencia técnica; 3) las cifras indican que en el Perú--por ciertos productos, las organizaciones de productores están quitando mercado de los multinacionales por su capacidad de aprovechar de la venta por certificados como producto orgánico, comercio justo (Fairlie 2008; Cuadro 1); y, 4) con una base de empresas trabajando en este rubro: productores, certificadores, procesadores, y exportadores, ya se han logrado cierta sinergia entre los actores en las cadenas.²¹

²¹ Según ciertos observadores, hay indicios de que con unas tasas de crecimiento de 8% y 20% al año, el mercado internacional para productos orgánicos podría estar llegando a un punto de saturación (Wilkinson y Rocha 2009). Esta posibilidad merece una evaluación más al fondo por productos específicos.

Cuadro 1. Envíos semanales promedio de contenedores de banano orgánico por empresa en el Perú, 2007-2010.

Empresa	2007	2008	2009	Enero-Setiembre 2010	% Contenedores 2010
COPDEBAN DOLE	31.7	33.5	27.1	26.8	30.1%
BIO COSTA	10.6	12.4	15.7	14.5	16.3%
CEPIBO¹		3.1	7.6	9.9	11.1%
APPBOSA²		0.02	1.0	8.9	10.0%
GRUPO HUALTACO S.A.C	5.1	8.2	10.7	7.7	8.7%
BOS³			1.3	4.8	5.4%
INKABANANA SAC	7.2	6.7	6.9	4.7	5.3%
PRONATUR E.I.R.L.	1.9	4.2	3.5	4.0	4.6%
ORGANIA S.A.C	2.5	3.5	4.5	3.4	3.8%
APROBOVCHIRA⁴				1.5	1.7%
APOQ⁵			0.1	1.2	1.3%
AGRORGANIC	0.0	1.2	2.1	0.6	0.7%
Cuenca Escudero Priscila Cecilia			0.0	0.6	0.7%
SCE SAC				0.2	0.2%
Mautex One		0.3		0.0	0.0%
Agroflex SAC				0.1	0.1%
BJEFT			0.02	0.0	0.0%
Andina Organics	0.03	0.1		0.0	0.0%
Wong international business SAC				0.0	0.0%
Agromania SAC				0.0	0.0%
Corporacion marítima Apollo SRLTDA				0.0	0.0%
Grupo Dicha SAC				0.0	0.0%
F&C	0.18			0.0	0.0%
Agro llerda	0.02			0.0	0.0%
Consorcio Agrícola del Norte	0.1	0.6	0.3		0.0%
AGROVIDA			0.02		0.0%
Total	59.3	74.0	80.7	88.9	100.0%

¹ CEPIBO (Central de Pequeños Productores Piuranos de Banana Orgánico).

² APPBOSA (Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos).

³ BOS (Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios).

⁴ APROBOVCHIRA (Asociación de Productores de Banano Orgánico "Valle del Chira".

⁵ APOQ (Asociación de pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo).

Fuente: ADUANAS.

2.28 Resumiendo, en los últimos 20-25 años se ocurrió una serie de tendencias en el sector agrícola en el Perú: 1) Sustituir la producción de ciertos cultivos tradicionales como algodón para desarrollar unas cadenas de valor para otros productos de más alto valor como espárragos; 2) Impulsar una alza en la producción y exportación de nuevos productos como la uva, alcachofa, cítricos, palta, y ajís más los productos orgánicos y diferenciados como banano y café; 3) Con la alza en los ingresos reales, lograr un crecimiento en la producción de

alimentos para el mercado interno como el arroz, papa y yuca; y 4) Empezar de reubicar la producción de ciertos productos de zonas establecidas como arroz y papa en la costa hacia zonas donde su cultivo está mejor relacionada con la disponibilidad de suelos, clima y agua (i.e., arroz hacia la selva, papa hacia la sierra). Durante este periodo, el Perú aprovechó de su capacidad de competir produciendo productos: a) en contra estación (Gómez 2009), con características diferenciadas—en base de donde y como los produce (Schuller 2009), además de empezar de ofrecer productos que muy pocos otros países pueden producir, p.ej. hojuelas de papas nativas, concentrado de camu camu (Ordinola et al. 2007a). Lo que se va apreciando a la vez es las diferentes cadenas y clústeres aprovechan—en diferentes grados—de sus diferentes factores (Cuadro 2) y a la vez, tienen sus particularidades en términos de factores que limitan su futuro desarrollo (Cuadro 3).

Cuadro 2. Características clave de la competitividad de algunas cadenas de valor en el Perú.

Ventaja	Cadena de valor			
	Café diferenciado	Fibra del alpaca	Banano orgánico	Papas peladas y cortadas
Ecología	Produce >1200-1600m	Altiplano	Menos humedad	Cosecha todo el año
Cosecha todo el año	Si+	Si+	Si+	Si+++
Biodiversidad	No	Si +	No	Si
Conocimientos locales	Si +++	Si +++	No	No
Infraestructura especial	No	Si +++	No	No
% de mercado internacional	No	Si +++	No	No
Venta por certificado, comercio justo	Si +++	No	Si +++	No

Leyenda: No = No es un factor importante; + = importante; ++ = más importante; +++ = muy importante.

Fuente: Preparado para este estudio.

Cuadro 3. Factores que afectan el desarrollo de algunas cadenas de valor: Una evaluación preliminar.

Factor	Cadena de valor			
	Café diferenciado	Fibra del alpaca	Banano orgánico	Papas peladas y cortadas
Impuestos a los pequeños productores				
Incidencia	Si+++	Muchos no pagan	Están exonerado	Muchos no pagan
Falta de exoneración	Si	Muchos no pagan	Están exonerado	Muchos no pagan
Tasa de IGV	No	Muchos no pagan	Están exonerado	Muchos no pagan
Falta de normas y estándares	No	Si +++	No	Si+
Falta de formalidad	Si+++	Si+++	Si+	Si +++++
Falta de títulos, registro de propiedades	Si +++	Si +++	No es tan importante	No
Infraestructura que falta	Carreteras	Carreteras	Carreteras Facilidades puertearías	Mercados mayoristas carreteras
Agua	No	Lluvias inestables afecta producción de materia prima	Falta acceso para expandir el área sembrada	Lluvias inestables afecta producción de materia prima
Falta de I&D	Si +++	Si +++	Oportunidad desaprovechada	Si +
Falta de asociatividad	Si +++	Si +++	Si +	Si +
Falta de asistencia técnica	Si +	Si ++	Si +	Si +
Falta de promoción de exportaciones	Si ++	S++	No	No
Falta de reforestación o pasteo	Si +++++	Si +++	No	No
Bonos de carbono	Oportunidad desaprovechada	Si ++	Bajo estudio	No

Leyenda: No = No es un factor importante; + = importante; ++ = más importante; +++ = muy importante.

Fuente: Preparado para este estudio.

II.5 Algunas experiencias con cadenas y clústeres en otros países

América Latina

2.29 El fenómeno de buscar mayor competitividad agraria es algo global (Espinal y Martínez 2006; da Silva et al. 2009; Webber y Labaste 2010), pero las prioridades en términos de lo hay que hacer para lograrlo están mucho más específicas y vinculadas a las condiciones en el mercado donde se vende los productos y el territorio donde se desarrollan dichas actividades para hacerlo.

2.30 **Al nivel regional**, los resultados de una serie de estudios de caso hechos sobre cadenas en Brasil, Chile, México y Perú ofrecen una apreciación regional de la problemática de las cadenas de valor (Piñones Vázquez et al. 2006) notando a la vez la falta de información actualizada sobre las actividades dentro las cadenas, la importancia de lograr mejor comunicación entre diferentes participantes para que todos entienden lo que hacer y porque hay que hacerlo; políticas de apoyo desarticuladas, entre otros (Véase Anexo 4) que a la vez señala una serie de áreas a trabajar.

2.31 **A nivel macro en Colombia**, los resultados del estudio de la competitividad de 24 cadenas de valor para productos agrícolas subrayan: 1) las diferencias notables en el

comportamiento de las diferentes cadenas, algunos mucho más dinámicos en lo que ha sido el crecimiento de la producción que otros, algunos mucho más orientados al mercado interno que otros; 2) la presencia de un número grande de micro establecimientos con bajo monto de inversión de capital y el uso intensivo de mano de obra familiar en las cadenas, pero en que uno a cuatro grandes empresas dominan el mercado porque han logrado de captar las economías de escala y pueden excluir nuevos entrantes; 3) una marcada tendencia para las pequeñas y medianas empresas de convertirse en proveedores “satélites” de las empresas grandes y así establecer una cierta sinergia entre los participantes en la cadena y una homogeneidad de la producción; y, 4) las cadenas exitosas son ellas que han logrado de mejorar la calidad de sus productos además de diversificar su oferta y en esta manera incentivar la adopción de tecnologías para la mayor y más eficiente producción de la materia prima para satisfacer la creciente demanda para sus productos (Espinal y Martínez 2006).

2.32 En el caso de Ecuador (MAG 2006: 299-308), las conclusiones del diagnostico de la agroindustria enfatiza el gran numero (> 99) de diferentes cadenas encontradas funcionando en el país; la falta de un plan estratégico para el desarrollo del sector; la ausencia de un marco legal para las actividades relacionadas con ello; las diferencias entre los tipos de participantes: grandes, medianos y pequeños productores y el desempeño de las diferentes cadenas; la preocupación por el impacto sobre el medio ambiente de las actividades de producción (contaminación de suelos y ríos por el uso indiscriminado de fertilizantes y pesticidas); y, los bajos niveles de productividad, en particular rendimientos en el campo, encontrado en la revisión de las diferentes cadenas.

2.33 Al nivel empresa, estudios de caso que toca el tema de la cadena de valor subraya: i) la importancia y implicancias de cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, p.ej. el despegue del mercado para los cafés diferenciados y como eso cambia la venta del producto (Brenes 2002); las sinergias entre diferentes formas de mejorar la productividad en la producción de productos genéricos como el azúcar: transferencia de tecnología, capacitación especializada, mejores en las condiciones nutricionales de los trabajadores (Leguizamón y Ickis 2005); la base clave de una estrategia de competitividad agrícola es el segmento del mercado que se apunta en relación a la ventaja competitiva de los recursos locales, p.ej. rones añejos en lugar de ron a precio más barato (González y Márquez 2005).

África

2.34 El tema de la competitividad es de creciente importancia en África también. Los resultados de algunos estudios de las cadenas de valor ofrecen unas perspectivas adicionales sobre qué factores pueden influir la competitividad agraria. En el caso de la exportación de langostinos de Nigeria a Europa, uno de los factores limitantes clave detectados en el análisis de la cadena de valor era el gran número de procedimientos regulatorios con los cuales los exportadores locales tenían que cumplir: 29 procedimientos aplicables a todas empresas, más 17 específicos al sector langostino (FIAS 2007:8). Por otro lado, un estudio comparativo de la competitividad de Honduras versus Kenia encontró que los costos de i) los trabajos logísticos de importación de insumos y ii) de exportación del producto final combinado con iii) el tiempo necesario para cumplir con los trabajos de logística de importación y iv) de hacer llegar el producto en venta al mercado final, resultó que el producto hecho en Kenia era mucho menos competitivo que lo de Honduras a pesar del hecho que el costo de la mano de obra en Kenia era mucho más barato. Una revisión de las tendencias en las exportaciones de hortalizas de Kenia al mercado Europeo descubrió que con los nuevos y más exigentes requisitos para los estándares de calidad (EurepGAP standard) impuestos para cumplir con los gustos de los consumidores, los pequeños productores corren el riesgo de estar excluidos de la cadena de valor si no hay

cambios significativos en el sistema de asistencia técnica (Nyambo *et al.* 2009). En este caso, el problema operacional para enfrentar entre otros, era la dificultad en monitorear el uso (o sobre uso) de pesticidas en tantas pequeños operaciones que abastecen las empresas exportadores (Webber y Labaste 2010:74-75). La tendencia ahora es para las empresas de integrar sus operaciones hacia atrás y producir sus propias hortalizas para asegurar el cumplimiento con los estándares y el acceso al mercado. En el caso de la cadena de valor para productos procesados de yuca en Zambia, el grupo de trabajo compuesto por empresarios representativos participó en el análisis y diagnóstico inicial de la cadena ofreciendo su experiencia y ideas para acelerar el proceso (Chitundu *et al.* 2009). Algunas de las lecciones de esa experiencia era que para que las iniciativas para desarrollar las cadenas de valor tengan éxito debe haber una oportunidad de beneficio significativo y en que todos pueden aprovechar. En otras palabras, cuando solamente hay ganancias potenciales pequeñas o muy concentradas entre pocos participantes en la cadena, no va haber mucho interés, ni apoyo.

III. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PARA LA POLITICA

3.1 Una revisión de la situación de la economía, el sector agrícola y las experiencias en las cadenas y clústeres de valor en el Perú, combinado con los cambios en el mercado mundial en las últimas dos décadas llevan a las siguientes conclusiones:

Políticas y proyectos públicos ya establecidos

- 1) Las políticas macroeconómicas sostenidos de privatización, desregulación y liberalización además de los cambios en los términos de intercambio han resultado en un crecimiento económico notable en los últimos 15 años, una alza en los ingresos reales y unas expectativas que la tendencia puede seguir en el futuro;
- 2) La eliminación en el déficit fiscal, el colapso en la inflación, la bajada en la tasa de Interés con la apertura del sector financiero, la estabilización de la moneda combinado con políticas como la ley de promoción de las inversiones en el sector agrario (Decreto Legislativo 653, 1991), la ley de desarrollo de la Amazonía, la reforma constitucional que brinda un trato igualitario a la inversión tanto nacional como extranjera; aranceles cero para la importación de insumos, depreciación acelerada de 20% anual en el monto de inversiones en obras hidráulica y de riego, un impuesto a la renta de 15% sobre la renta neta, y los varios tratados de libre comercio reduciendo sino eliminando aranceles en diferentes mercados han servido como fuertes incentivos para la inversión nacional y extranjera en el sector agrícola y el desarrollo de cadenas y clusters de valor;
- 3) El proceso de desarrollar cadenas y clusters ha sido apoyado también por la reapertura del banco agrario, el fortalecimiento de SENASA para la certificación de sanidad de productos para la exportación, el *upgrading* de las facilidades del aeropuerto en Lima, el establecimiento de los CITES (Centros de Innovación Tecnológica), y la entrega de títulos y registro de propiedades a productores;
- 4) El GOP está facilitando a la vez la modernización de los puertos marítimos; la extensión de redes de luz, teléfono, agua, y energía; y, la construcción de carreteras; y,
- 5) Está implementando el PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) para incentivar la agrupación de los pequeños productores en asociaciones para facilitar la entrega de crédito, la adopción de tecnología mejorada, el acceso a servicios de asistencia técnica para mejorar los rendimientos y captar las economías de escala, y la preparación de planes de negocio para nuevas iniciativas agroempresariales.

Avance diferenciado de las cadenas y clusteres de valor

3.2 En ese contexto, las cadenas y clústeres de valor han desarrollado en una forma diferenciada aprovechando de diferentes ventajas competitivas en diferentes grados y logrando diferentes economías en maneras distintas. Algunas (p.ej. espárragos, uvas) han avanzado más lejos que otros aprovechando de su capacidad de producir en época de contra estación en relación al hemisferio norte. Otra dimensión de su competitividad es un costo bajo combinado con una alta y uniforme calidad. Las empresas líderes en estas cadenas no solamente han mejorando sus técnicas de producción por la introducción de semilla híbrida, sistemas de riego por goteo, aplicación de insumos por dosis computarizada y consolidación de terrenos en fincas de cientos de hectáreas contiguas para captar economías de escala en la compra y uso de insumos, pero han logrado una integración vertical procesando el producto en la finca en plantas modernizadas, con venta directa por contrato a cadenas de supermercados, y distribuido de frigoríficos propios establecidos en puertos extranjeros (Gómez 2008; Shimizu 2008). Ellos enfrentan nuevos retos ahora como el abastecimiento y precio del agua y la diversificación de mercados en la exportación de sus productos.

3.3 Otros (p.ej. pollo) cadenas orientadas al mercado interno demuestran algunas características similares, por ejemplo, utilizando la integración vertical para bajar costos y mantener calidad, pero aprovechando de circunstancias distintas como la preferencia de consumidores locales de comer un producto fresco y no congelado. Las principales empresas en estas cadenas están operando a grande escala (por lo menos por el mercado local) integrado al mercado nacional con plantas que procesan el producto y hacen la venta directa al por menor de sus propias tiendas (Alvarado et al. 2010). Solamente recién están contemplando el reto de exportar.

3.4 En otras cadenas (p.ej. café diferenciado, banano orgánico) los participantes han optado por una estrategia basada en a) no producir un producto más barato, pero uno diferenciado y b) vendido por canales distintos p.ej. comercio justo. Mientras han logrado de captar ciertas economías de escala (compra de insumos, asistencia técnica) por la asociatividad, algunas de ellas están integrando sus operaciones verticalmente, pero hacia atrás impulsando el procesamiento de café antes de exportar y para la venta en parte al público en supermercados y cibercafés locales. Sin embargo, no han logrado aún toda la productividad que podrían bajo su estrategia.

3.5 Otras cadenas (p. ej. alcachofa) y las empresas que los dominan o caracterizan han logrado algunas de estas dimensiones de la competitividad—producir con alta calidad, en contra estación--pero no todas, ni en la misma intensidad por falta de consolidación de las actividades de los diferentes participantes. Mientras algunas otras cadenas (p.ej. fibra de alpaca) han demostrado potencial por una competitividad excepcional pero por una serie de factores no lo han logrado todavía. En otras palabras, dado las diferencias en recursos naturales, infraestructura, acceso a mercados que existen en el Perú, las cadenas y clústeres de valor han desarrollado, pero no todos al mismo ritmo, por las mismas razones y en la misma manera. Y en esas circunstancias, las cadenas enfrentan diferentes desafíos para lograr la competitividad agraria. El desafío para la política será de proponer e implementar medidas y proyectos que encajan con esa realidad heterogénea para optimizar el impacto al nivel nacional.

Los próximos pasos

3.6 El plan para desarrollar las cadenas y clústeres de valor esta alienado con el eje de estrategias sobre acceso a los mercados del Ministerio de Agricultura (Véase Anexo 7) y representa un complemento lógico al PCC. Si uno de las intenciones del PCC es de ayudar con los planes de negocio, las actividades en soporte de las cadenas y clústeres pueden facilitar la implementación y éxito de dichos planes. Dado la utilidad de establecer recomendaciones para la más amplia, pero a la vez más promisorio grupo de cadenas y clústeres—entre los más de cien cultivos que hay (Cuadro 4), sería mejor de priorizar las actividades pendientes con respecto de las cadenas y clústeres en base de un mapeo/trabajo de base como se propone (Sain 2009). En ese sentido, el trabajo que se propone de hacer sobre las cadenas es propicio y la estrategia de un enfoque priorizado está bien planteado.

3.7 En la medida que las actividades del PCC y las cadenas de valor han sido programados para operar en una forma secuencial, o sea primero el PCC y después el trabajo sobre cadenas, este consultoría sugiere que ambos podrían beneficiarse por iniciativas más integradas. En otras palabras, el éxito del plan de negocio podría depender en buena parte de la cadena en que estará funcionando o estará relacionado y si dicha cadena tiene mucha potencial para desarrollarse o muy poco. Por otro lado, la decisión de los productores sobre qué negocio les podrían interesarse en desarrollar podría beneficiarse de información sobre la potencial de diferentes cadenas dentro de las cuales se podría optar a participar con su negocio.

III.1 Pautas para tomar en cuenta en un análisis de cadenas y/o clústeres

3.8 Mientras el marco conceptual de las cadenas de valor ofrece una serie de pautas de tomar en cuenta cuando uno hace un análisis de cadenas (Gráfico 9, con las modificaciones en negrita), en el caso de Perú en particular se recomienda añadir bajo la selección de la cadenas: 1) Potencial impacto sobre la pobreza: 2) Potencial beneficio para el medio ambiente; y, 3) Potencial para lograr y/o sostener una mayor competitividad por medio de factores que facilitan la diferenciación del producto (biodiversidad, ecología, acontecimientos productivos locales). La revisión de la literatura sugiere que la diferenciación del producto es lo que las empresas peruanas ya están utilizando como un elemento clave en sus estrategias para lograr y sostener la competitividad en lugar de competir solamente o mayormente por precio y/o costo.²²

²² Los dos primeros factores encajan con las políticas del GOP y del BID con respecto de actividades de esta naturaleza.

Cuadro 4. Mapeo de los cultivos (n=108) en el Perú por producción anual, cerca 2007.

Categoría	Producción (000 TM/año) de cultivo								
	< 1.000	< 500	< 250	< 150	> 50	> 10	> 5		
Cereales, raíces y tubérculos, frijol, hortalizas, especies	arroz	cebolla	camote	aceitunas	ají	lechuga	achiote	acelga	
	papa	espárragos	cebada	ajo	apio	nabo	orégano	caigua	
	MAD*	maíz amiláceo	trigo	alcachofa	arveja	palmito-pijuayo	pallar	garbanzo	
	yuca	maíz choclo	zanahoria	frijol	betarraga	quinua	tarwi	kwicha	
				habas	brócoli	rabanito		lenteja	
				palta	col	vainita		soya	
				pimiento	coliflor			yacon	
				zapallo					
Frutas, nueces	plátano	mango	limón	manzana	aguaje		algarrobo	aguaymanto	
		naranja	mandarina	tánguelo	camu camu		caimito	anona	níspero
			papaya	uva	chirimoya		cocona	carambola	pecana
			piña		durazno		lúcuma	cereza	sauco
			tomate		fresa		maní	damasco	tamarindo
					granadilla		pera	dátil	taperiba
					maracuyá			granada	toronja
					nuez de brasil			guanábana	tumbo
					pepino			guayaba	zapote
								guinda	mamey
								higo	marañón
								limón dulce	membrillo
Industriales, plantas medicinales	azúcar		algodón		cacao		barbasco	anís	
			café		cochinilla		molle ¹	palillo	
					marigold		sangre de grado	uña de gato	
					palma aceitera		tara		
							te		

* Maiz amarillo duro. ¹ Uso mixto como producto industrial y alimentaria.

Fuente: Perú Acorde 2009; GESTION 2011, DGCA-MINAG s/fa.

3.9 Basado en el análisis hecho para esta consultoría que incluyó una revisión de la literatura sobre cadenas y clústeres, entrevistas con personas clave del sector (Véase Anexo 8 y 9) y una reexaminación de los datos secundarios sobre producción y exportación de productos agrícolas (Gráfico 2; Cuadro 4), se recomienda en una forma preliminar que se considera como las cadenas y clústeres para desarrollar:

Cafés diferenciados por las múltiples razones indicadas arriba. Hay suficiente que hacer que si el PCC podría tener éxito con solamente esta cadena/clúster, sería un gran proyecto.²³

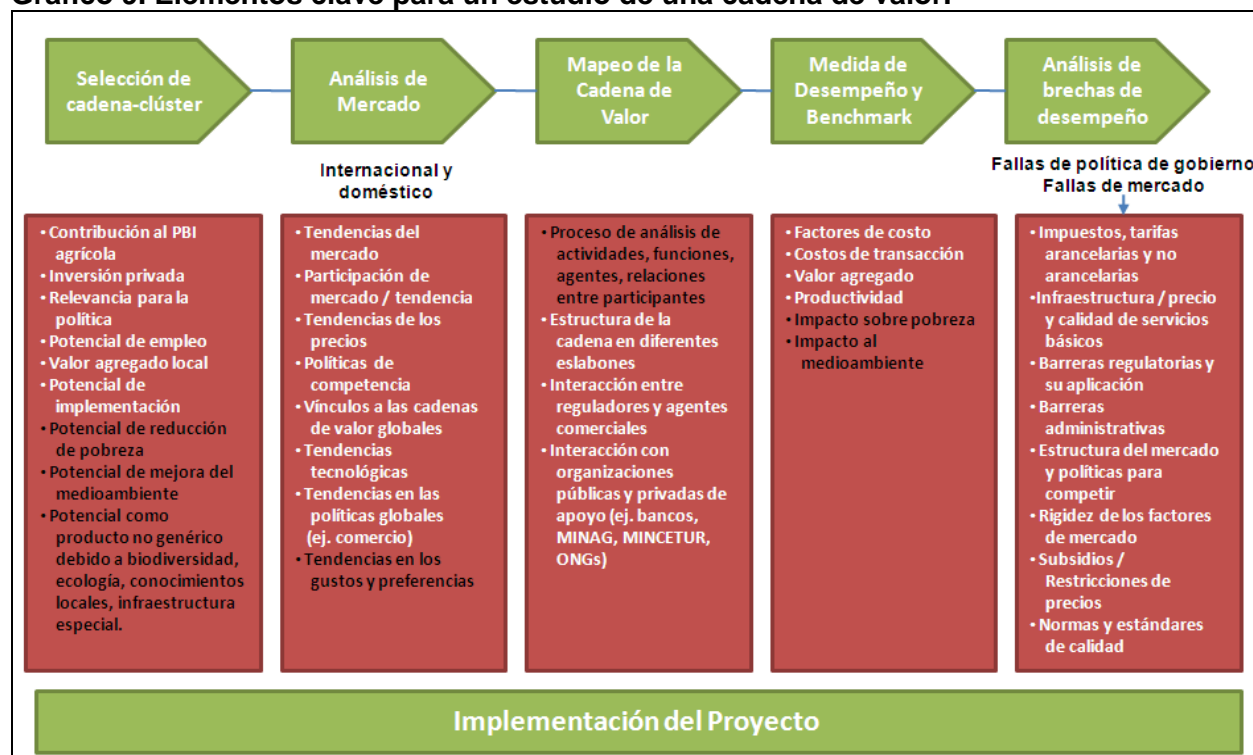
Quinua/kiwicha por ser productos nutricionales, saludables y así alineados con las tendencias en el mercado nacional e internacional con una preferencia para estos tipos de productos (Arbieto *et al.* 2007). Además, quinua y kiwicha son materia prima con múltiples opciones para valor agregado: cereales de desayuno, barras de energía, etc. además de ser productos que están identificados con la sierra del Perú con potencial de diferenciación—unos 80% de la producción está concentrada en la región Puno (Ibid.:33). En 2009, las exportaciones llegaron a unos US\$ 9 millones que en el caso de quinua han marcado un fuerte crecimiento desde 2000 (Fairlie 2010. 52-54).

Fibra de alpaca: Un producto en que Perú tiene ventaja competitiva por la gran concentración de producción de animales, sofisticada tecnología de industria, dominación del segmento del

²³ Véase también Webber y Labaste (2010:141) para una discusión del café diferenciado en Tanzania y las recomendaciones sobre impuestos, registración de empresas y asociatividad.

mercado; hay implicancias para la reducción de pobreza rural y la conservación del medio ambiente (cuidado de los pastos naturales); hay una base de información, de organizaciones y de experiencia con que se puede trabajar: y, hay la potencial de impactar en la vida de 100.000 miles de personas. El riesgo más evidente en esta cadena que en las otras es la profunda falta de confianza entre los participantes y la necesidad de buscar una estrategia de incentivar las cuatro empresas grandes que dominan la industria de trabajar con calidad de fibra y no volumen, e impulsar el valor agregado: la producción de productos finales.²⁴

Gráfico 9. Elementos clave para un estudio de una cadena de valor.



Fuente: Adaptado de FIAS 2007.

3.10 Candidatos adicionales para el desarrollo de cadenas incluyen:

Banano orgánico: Un segmento en pleno despegue que falta infraestructura: carreteras, facilidades portuarias y que podría servir como un ejemplo para varios otros productos y promover una concertación entre Ministerios para un objetivo común. Hay una demanda fuerte en Estados Unidos, Europa y Japón (Hernández 2002:375; Benzaquen *et al.* 2009:44-50). En 2009, el Perú exportó unos US\$40 millones de banano orgánico. Se estimó un TIR de 135% para la producción de este producto (Ibid.:129) que podría explicar el interés en los pequeños productores en producir este cultivo.

Papas peladas y cortadas: Por su tremenda demanda, su competitividad frente otros sustitutos (Scott y Zelada 2010), su uso al nivel nacional, por las implicancias para el sector papa, y como un producto relacionado con el nuevo mercado mayorista de Lima que podría

²⁴ Un buen ejemplo de eso es una empresa boliviana (Véase www.milla.com).

servir como ejemplo de lo que se podría hacer con otros dentro el mismo espacio. Se estima que el valor de las papas peladas y cortadas es entre US\$50-150 millones al año.

Cacao: Por la demanda para el cacao, las variedades locales como Criollo que tiene una aroma y sabor que lo diferencia de otros productos, por los avances en los últimos años en organizar los productores y en generar productos procesados diferenciados.²⁵ Hay espacio para mejorar los rendimientos y sustituir con variedades más precoces (Hernández 2002:343-344). No obstante, hay indicios que Perú puede competir en este mercado con tasas de retorno de 52% para cacao orgánico (Mejía Polanco *et al.* 2007:107-123).

Tara: Tiene una demanda fuerte; es un cultivo que se transforma en el Perú para producir y exportar múltiples diferentes productos con valor agregado para el uso en la industria; las exportaciones son bastante diversificados en términos de diferentes países, pero todavía son modestos US\$40 millones anuales (Fairlie 2010:35-38). Es un producto de origen peruano y ya hay un plan estratégico en el caso de Cajamarca donde se concentra la producción (Condori *et al.* 2008).

Cochinilla: Entre los productos de biocomercio en el Perú con las mayores exportaciones en los últimos 10 años con US\$ 43 millones en 2009 (Fairlie 2010:38-40). El Perú controla como 85% del mercado mundial (Hernández 2002: 344). Hay espacio para mejorar los rendimientos de la tuna de donde se sacan los insectos. El precio para la cochinilla (seca) ha variado mucho en los últimos 25 años de US\$125/kg en 1985 a US\$10/kg en 1990 (Ibíd.). Existe capacidad instalada para procesar toda la cochinilla que se produce (Espinoza *et al.* 2008 y un plan estratégico para el desarrollo del clúster (Ibíd.).

3.11 Con respecto de cómo hacer el estudio de las cadenas, la experiencia en el Perú (Bernet *et al.* 2006) y varios otros países (Chitundu *et al.* 2009) sugiere que debería ser un ejercicio participativo por dos razones: 1) conseguir más rápido la información que los participantes en la cadena deben tener y utilizar eso como un punto de partida del estudio; 2) conseguir un cierto compromiso con el trabajo que viene después que es lo más importante. No se trata de proponer un estudio hecho por un comité, pero por lo menos involucrar los grupos de interés (productores, procesadores, *et al.*) al inicio indicando que se va hacer el estudio, solicita ideas, observaciones, etc.

3.12 Otra dimensión clave del Mapeo y el estudio grande de cadenas será el tema de la demanda. Eso implica hacer una síntesis y lo que se puede actualizar los estudios de PROMPERU sobre mercados al extranjero, en particular para productos orgánicos y del comercio justo en el caso de banano, café y cacao, y sobre el mercado final para prendas de vestir hechas de pelos naturales finos (i.e. cashimere, mohair, etc.). También sería oportuno de combinar dicha análisis con la información disponible sobre la demanda para productos agrícolas en el mercado interno, p.ej. ¿qué potencial real hay para expandir el consumo por cápita de café en el país?

II.2 Pautas para tomar en cuenta para medir el impacto de la Fase 2 del Programa GOP/BID sobre cadenas y clústeres

3.13 Es sumamente importante de captar información sobre algunas participantes en la cadena al comienzo del trabajo sobre la cadena para tener una base contra cual se puede

²⁵ Hay un segmento en el mercado emergente para cacaos con sabores y aromas diferenciados; es similar a lo que Ecuador hizo con su cacao (Véase Webber y Labaste 2010: 106; 119-120).

medir impacto.

3.14 Las formulas propuestas para medir impacto deberían incluir coeficientes para pobreza y medio ambiente de tal manera que resultados que incluyen uno o ambos de estos factores reciben un valor adicional. Hay una literatura sobre el uso de esos coeficientes en estudios de impacto tanto ex-ante (Walker y Collion 1997) como ex-post (Walker 2000). En términos de una política de inversiones en el Perú, un impacto que incluye uno o ambos factores seguramente tiene más valor que uno que no tiene ni el uno, ni el otro.

3.15 Se sugiere que se mide el impacto en términos absolutos además de porcentajes simplemente por las diferencias en los valores absolutos en producción (Cuadro 4) y exportación (Gráfico 2) de los diferentes productos que un pequeño aumento porcentaje puede implicar muchos más impacto con algunos productos que en otros y vice-versa.

III.3 Pautas de políticas para el desarrollo de cadenas y/o clústeres

3.16 Se puede dividir las pautas para las políticas para el desarrollo de las cadenas en por lo menos dos grupos: 1) Políticas que afecta agricultura, pero que no controla el Ministerio de Agricultura; 2) Políticas referentes a las actividades del mismo Ministerio.

Sobre el primero, se puede mencionar políticas de base--que dada la política de descentralización, requiere una coordinación estrecha con los gobiernos regionales--incluyen:

- Un desarrollo de infraestructura intensificado--carreteras, mercados, facilidades puertearías, aeropuertos nacionales-- y que logra un compromiso por parte de los gobiernos regionales en apoyar el desarrollo de cadenas y clústeres, p.ej. asignación de recursos para infraestructura²⁶;
- Una profundización de la reforma del acceso, precio, uso y conservación del agua; hay una creciente apreciación de la seriedad del problema, hay una ley y un reglamento para tratar de solucionarlo, pero no hay todavía un sentido de la urgencia de actuar, p.ej. la autoridad nacional de agua (ANA) establecida en 2008 (Agroenfoque 2010) todavía no tiene un Comité de Directores, ni menos una serie de medidas priorizadas para implementar; sin embargo, hasta la fecha ha tenido tres jefes;
- La entrega de títulos a la tierra y el registro de propiedades acelerado;
- Un programa para recuperar vía replantación las 250.000 +/- ha de terrenos para cultivar café en la ceja de selva y las 300.000 ha perdidas a la salinización y mal manejo de sistemas de riego en la costa;
- Una revisión y simplificación del proceso y costo de la formalidad para inscribirse y mantenerse al día con la SUNAT, incluyendo la eliminación del doble impuesto cuando se ocurre y una revisión de la tasa de impuesto para empresas nuevas en inscribirse como formales.²⁷

²⁶ Como nota Mathews (2009: 24-25) cuesta más caro de enviar madera de Pucallpa a Lima que de Lima a Shanghai y en 2002 los costos logísticos expresados como porcentaje de los ingresos de las empresas eran 32% en el Perú versus 14% en Chile o 9% en los EE.UU.

²⁷ Como señala Mathews (2009) en 2007 para abrir una nueva empresa en Brasil requerían 148 días de trámites, en el Perú 72 días, en Chile 27 y en EE.UU. cinco días; en 2006 para gestionar un negocio de exportación o importación, en el Perú requerían 102 días versus en Chile 27 días.

- En la medida que en el Perú se trata de desarrollar una serie de productos diferenciados, organismos como INDECOPI, sobre el tema de derechos sobre la propiedad intelectual y de competencia y la transparencia en las relaciones entre diferentes actores en las cadenas de valor (IBRD 2007: 136), y como DIGESA (sobre su responsabilidad para garantizar la calidad de los productos) van asumir mayor importancia. Sería importante que sean capaces de asumir esa responsabilidad y crecer en tiempo con la economía y las ventas de productos agrícolas para exportar o el mercado interno.

Seguramente en el transcurso del estudio grande que se contempla hacer sobre las cadenas se va a identificar una serie de políticas específicas de una u otra cadena para complementar las políticas mencionadas.

3.17 Sobre el MINAG, el Programa de PBL tiene que seguir empujando los temas de

Información

- Mejorar la difusión para que realmente se optimiza su uso por los supuestos beneficiarios los pequeños y medianos agricultores; con indicadores que eso es el caso; por el momento, el SISAP sirve mayormente como fuente de información para el despacho del Ministro de Agricultura; estudios recientes indican que los pequeños productores simplemente no lo utilizan (Gonzales *et al.* 2010).
- El SISAP no tiene un plan estratégico para su propio desarrollo; debería tenerlo entre otras razones para asegurar que la información que se intenta recoger es de interés a los productores; ahora no hay unos criterios explícitos que definen que datos hay que recoger o como un nuevo dato entra en el sistema con todo eso implica en términos de recursos de recoger, verificar, procesar, y difundir
- El SISAP tiene que ser una fuente de información más allá de cifras sobre área, producción y rendimiento y precios --se puede pensar en un Centro de Documentación en-línea de informes y publicaciones, con vínculos con otras fuentes de información de otras páginas WEB
- Debe haber vínculos con la información de SUNAT /ADUANAS y MINCETUR/PROMPERU y un documento guía en cómo utilizar las diferentes fuentes a la vez para determinar la competitividad de diferentes productos y su evolución; ahora el sistema es demasiado fragmentado en particular para las capacidades que tienen los últimos beneficiarios los pequeños y medianos productores
- Se ha contemplado unos cursos en el uso del SISAP para los productores participantes en el PCC? Parece que todo (Román 2009:30-33) está orientado al lanzamiento del nuevo negocio y poco a la gestión del negocio una vez esta lanzada

Innovación

3.18 Cuando se habla de la innovación y su importancia al desarrollo de la competitividad agraria y para las cadenas de valor, la discusión tiene mérito, pero se queda a un nivel casi abstracto. Para el desarrollo de la innovación en el sector público relacionado con las cadenas de valor y clústeres, se requiere un ejercicio de priorización de la innovación que sea sistemático, cuantitativo y transparente y que sea relacionado con las actividades de desarrollar las cadenas de valor.

3.19 Con respecto a temas operacionales para la implementación de las actividades del Mapeo y el estudio grande (Cuadro 5), se puede observar lo siguiente. Las actividades programadas bajo el componente Cadenas de Valor son factibles más que todo si se trata de la consultoría individual y el estudio grande que se contempla para después. Puede haber demoras burocráticas, pero se puede hacer. El desafío viene después con temas como la negociación

con los gobiernos regionales. Por un lado, cualquier programa de desarrollar cadenas y clústeres va a requerir una cierta estabilidad de personal. Una opción para lograr eso es de tratar de mantener el grupo de funcionarios que trabajan en este tema por medio de un arreglo especial con el Ministerio. Otro será de tratar de establecer un pequeño grupo de asesores—profesionales/especialistas en uno u otro de las cadenas, pero independientes del Ministerio—en contacto con la unidad que se encarga del trabajo sobre las cadenas durante el transcurso del programa para apoyar en dar consejos técnicos sobre cadenas y/o clústeres específicos, dar una cierta capacitación operacional, accesos a contactos internacionales, etc. a los funcionarios responsables para el trabajo y para ayudar en mantener una cierta continuidad en el trabajo. Otra posibilidad relacionada con ello sería los incentivos que puede ofrecer el Ministerio de Agricultura para que los gobiernos regionales quieran llegar a acuerdos para empezar el trabajo y quieren apoyar las actividades relacionadas con el desarrollo de cadenas después de firmar cualquier acuerdo.

3.20 Se puede contemplar una gama de diferentes responsabilidades para los funcionarios trabajando con las cadenas. Esta gama incluirá: 1) Trabajo como facilitador con los diferentes Ministerios en Lima y los OPDs dentro los diferentes Ministerios; o sea una oficina donde la gente de las cadenas puede contactar y dicha oficina buscará en todas las oficinas las respuestas, en lugar de que cada cadena trata de contactar todas las oficinas una por una por su propio cuenta;²⁸ 2) Lo mismo trabajo con las diferentes oficinas de los gobiernos regionales, pero a la vez servirá como un promotor de la cadena con los gobiernos regionales, sobre todo en el caso de infraestructura; 3) Algo similar con especialistas técnicos dentro o fuera del país sobre temas específicos; 4) Coordinación con el sector de servicios: insumos, asistencia técnica; y, 5) con los ONGs. En otras palabras, sus responsabilidades serán parecidos a lo que hace el Instituto de Horticultura ahora para sus socios productores de espárragos, o que el Proyecto PRA hace para el sector privado y productores (Weidemann Associates 2008), pero en que los temas como infraestructura, políticas tributarias, títulos y registro de propiedades van a figurar con más prominencia.

3.21 Se puede anticipar que no todas las cadenas van a necesitar apoyo en todas las mismas áreas. Va a ser indispensable de priorizar el apoyo que se contempla ofrecer a cada cadena para no generar expectativas exageradas y establecer metas para cumplir.

3.22 En el informe de cumplimiento de las condiciones especiales previas al desembolso de los recursos correspondientes al primer préstamo programático (BID 2009: 8-9), se refiere a lo que el componente 1, el PCC, va a ofrecer a los productores incluyendo: i) “...financiar parcialmente los costos de inversión asociados con la adopción de tecnologías, con un porcentaje de cofinanciamiento que varía entre 60% y el 80% en relación al monto de la solicitud de apoyo...” y ii) un “...requisito de Plan de negocio como el instrumento para asegurar la viabilidad económica y ambiental de los proyectos financiados con el PCC...”. Sin embargo, en el caso del componente de cadenas de valor, el apoyo concreto a los productores no está tan explícito. En 2009, el despacho del MINAG solicitó propuestas para un programa de capacitación en temas de gerencia de agronegocios para estar desarrollado al nivel nacional (Véase Anexo 10 para un resumen de uno de las propuestas) como un complemento a los planes de negocio del PCC, pero hasta la fecha no ha sido llevado más adelante.

²⁸ Algo como había en antes y la persona de apoyo o articulador estuvo ubicado en PROMPERU (Véase la entrevista con M. Benavides en PROEXPANSION s/f: 106).

Cuadro 5. Actividades en el componente cadenas y clústeres de valor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTITUCIÓN / ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS PROGRAMÁTICO I (2009)	MECANISMOS ACTIVADORES PROGRAMÁTICO II (2011)	MECANISMOS ACTIVADORES PROGRAMÁTICO III (2012)
Promover la competitividad de productos agropecuarios en cadenas de valor prioritarias en el marco de las competencias del MINAG.	MINAG - Programa de Compensaciones para la Competitividad	Lineamientos ¹ para realizar estudios de identificación y mapeo de productos agropecuarios prioritarios en cadenas de valor a nivel de regiones y/o localidades seleccionadas, aprobados.	1. Matriz de Selección de regiones y clusters elaborada, incorporando como mínimo los siguientes criterios: - Condiciones de mercado para productos potenciales, incluyendo tendencias del comercio internacional y del nivel de precios. - Potencial de contribución al PBI, empleo, exportaciones. - Condiciones de desarrollo institucional, conocimiento y alianzas públicas-privadas favorables. - Consistencia con los objetivos y principios del PCC. - Regulaciones, infraestructura, restricciones de los mercados de factores, calidad y estándares.	1. Estudio sobre la identificación y análisis de los principales limitantes para el desarrollo de la competitividad de los clusters priorizados, elaborado.
			2. Por lo menos X regiones y X clusters han sido seleccionados como prioritarios para apoyo del MINAG en un proceso de validación y coordinación con el PCC, INIA, SENASA, DGCA, PRODUCE, MINCETUR, entre otros.	2. Estrategia 2012-2016 para el Desarrollo de Productos Agropecuarios en Clusters y Cadenas de Valor aprobada por el MINAG, consistente con los lineamientos rectores establecidos a nivel nacional,
			3. El PCC ha formulado un modelo de Convenio de Cooperación que acordará el MINAG con los gobiernos regionales de las regiones seleccionadas para impulsar actividades conjuntas para la promoción de competitividad de los productos agropecuarios de los clusters/cadenas de valor priorizados.	3. Estrategia 2012-2016 incluye objetivos estratégicos y metas de sostenibilidad y calidad ambiental, incluyendo esquemas de certificación orgánica, comercio justo, adaptación al cambio climático y valoración de la biodiversidad. (se puede unir con el 1)
			4. Propuesta de Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012-2016 del Sector Agricultura, incorpora el enfoque de promoción de competitividad de clusters.	4. XX regiones han firmado Convenios de Cooperación con el PCC, para apoyar iniciativas de clusters y cadenas de valor. 5. XX clusters priorizados acceden a financiamiento y mecanismos de apoyo ofrecidos por el Estado. 6. Todos los clusters priorizados recibiendo financiamiento del PCC cuentan con una línea de base definida y metas de resultados específicos.

[1] Dado el carácter transversal del enfoque de cadenas de valor, y con el fin de evitar duplicidades con programas e iniciativas nacionales, dichos lineamientos serán tomados en cuenta en el mapeo multisectorial de cadenas productivas y clusters que será

Fuente: BID.

Anexo 1. Las cadenas y clústeres de valor

A1.1 El concepto de cadenas versus clústeres

A1.1 La literatura especializada en agricultura reconoce que no hay una distinción clara y precisa entre los dos conceptos: cadenas versus clústeres (Chitundu *et al.* 2009; Webber y Labaste 2010:9). Quizás eso debe en parte al hecho que las cadenas y clústeres tienen mucho en comun además de cosas que los pueden distinguir. Ambos conceptos refieren a la gama de actividades que ocurren para transformar productos agrícolas en forma de materia prima ya cosechada a productos listos para comer o usar. En ese sentido, ambos conceptos enfocan: 1) una serie de operaciones²⁹ que incluye tres fases: acopiar, transformar y vender (Véase Ickis *et al.* 2009), 2) que van más allá de la chacra, 3) que debe seguir una cierta secuencia—no se puede empacar y después seleccionar y lavar, y 4) que genera un producto con más valor. En ese sentido, hay un proceso de agregación vertical en el caso de ambos conceptos.

A1.2 En algunos casos, el proceso de acopiar, transformar y vender puede implicar simplemente un cambio relativamente sencillo añadiendo las utilidades de espacio, forma o cantidad, o sea en lugar de una chacra de papas puestas en el surco en el campo se refiere a un kilo de papa, lavada, seleccionada y puesta en el supermercado cientos de kilómetros de donde ha sido producido. En otros casos, tanto cadenas como clústeres abarcan actividades de transformación de materia prima—sea de naranjas a jugos de naranja, o de pollos vivos a carne de pollo eviscerado—que implican más operaciones que simplemente selecciona, transporte y empaque. Tanto cadenas y clústeres involucran diferentes actores que no son productores, diferentes actividades además de cultivar o criar que generan valor, y que enfocan relaciones entre personas en lo que es el intercambio de información, dinero—además de los productos en sí.

A1.3 De todas maneras, se puede notar que un enfoque de cadenas es distinta de lo de clústeres³⁰ por varias razones (Véase FIAS 2007; GTZ 2007) incluyendo:

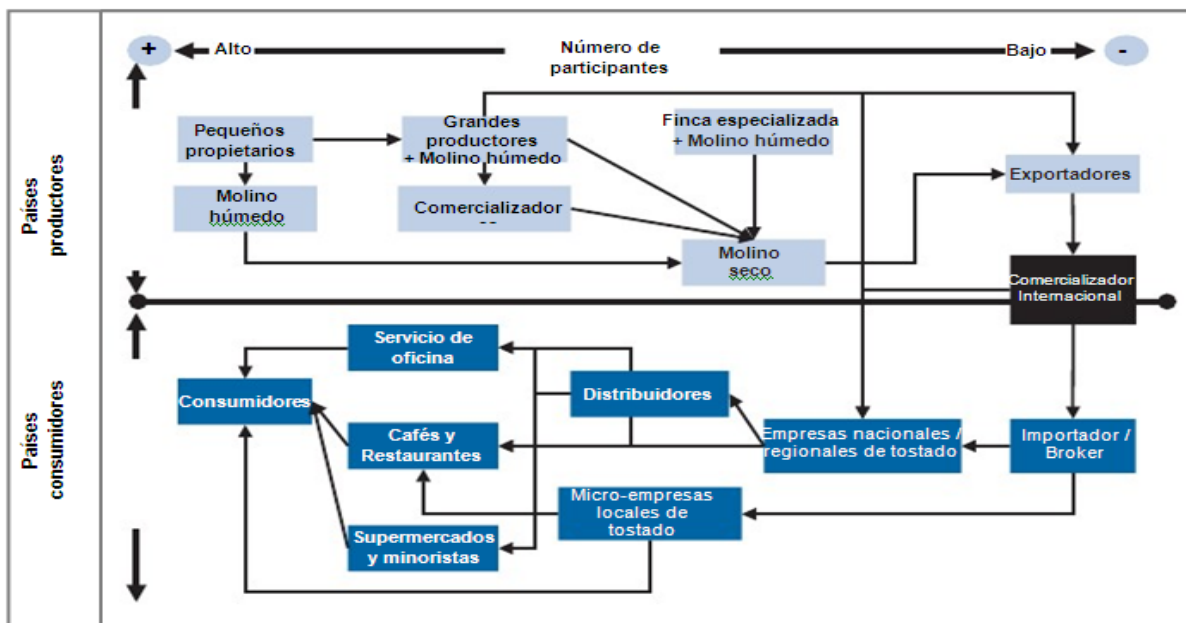
- 1) Un enfoque de cadenas típicamente enfatiza las relaciones entre operaciones, actores, y actividades directamente involucrados en la producción y venta del producto (Gráfico A2.1) versus lo de un clúster que incluyen esos aspectos pero da más énfasis a las relaciones auxiliares con proveedores de servicios y soporte (Gráfico A2.2) a cada etapa o eslabón en la secuencia entre la materia prima y el producto final listo para utilizar y/o comer;
- 2) Una cadena está organizada típicamente alrededor de un producto, o un producto y algún(s) bi-producto(s) y la secuencia de actividades relacionadas con la transformación de este producto (Gráfico A2.3); un clúster típicamente abarca flujos y relaciones tanto dentro de uno o más cadenas dentro el mismo clúster como entre los flujos por cadenas de múltiples productos. Por ejemplo, una planta puede procesar papa y camote. Para el análisis de la cadena de papa, no tiene que hablar del procesamiento de camote; pero, cuando uno analiza el procesamiento de raíces y tubérculos, hay que hablar del clúster que incluye ambos productos;
- 3) Una cadena involucra muchos actores, pero el número de diferentes tipos de actores en general son más reducidos que en el caso de un clúster porque por lo general en los clústeres hay más productos y los vínculos entre diferentes tipos de actores se extienden en direcciones horizontales incluyendo más tipos de actores;

²⁹ El número y tipo de operaciones pueden variar dependiendo de la cadena o clúster en particular.

³⁰ Véase más abajo para una serie de diferentes definiciones del término “clúster.”

- 4) Una cadena esta afectada, influida, regulada, financiada y apoyada por multiples organizaciones tanto publicas que privadas dentro y fuera de la cadena. Un clúster, por ser una aglomeracion de más productos y más tipos de actores, esta afectada, influida, regulada, financiada y apoyada por lo general por más organizaciones tanto publicas que privadas que una cadena;
- 5) El enfoque de una cadena conlleva cierta disciplina dado la secuencia de actividades asociadas con la agregación de valor dentro de la cadena, o sea la sucesión de etapas dentro la cadena es lineal. Si los actores dentro de la cadena no siguen esta secuencia, eso implica retrocesos operacionales y muchas veces perdidas economicas. En un clúster, el avance de la materia prima hacia un producto final puede ser por diferentes rutas y no tiene que ser lineal; y,
- 6) El desarrollo de una cadena es mucho más orientada y determinada por la potencial y exigencias del mercado para su producto principal que en el caso de un clúster en que el enfoque es más hacia un desarrollo territorial y/o rural que de un producto particular en si. Por otro lado, mientras de trabajar en apoyar un clúster implica la posibilidad de captar ciertas economias de escala en lo que es, por ejemplo, capacitar gente en temás genericos relevantes a multiples productos en lugar de organizar una capacitación *ad hoc* por un grupo reducido de participantes en una cadena, a la vez implica llevar a cabo un conjunto de iniciativas más ambicioso que en el caso de una cadena.

Gráfico A2.1. La dinámica de la cadena de valor para el café en Honduras



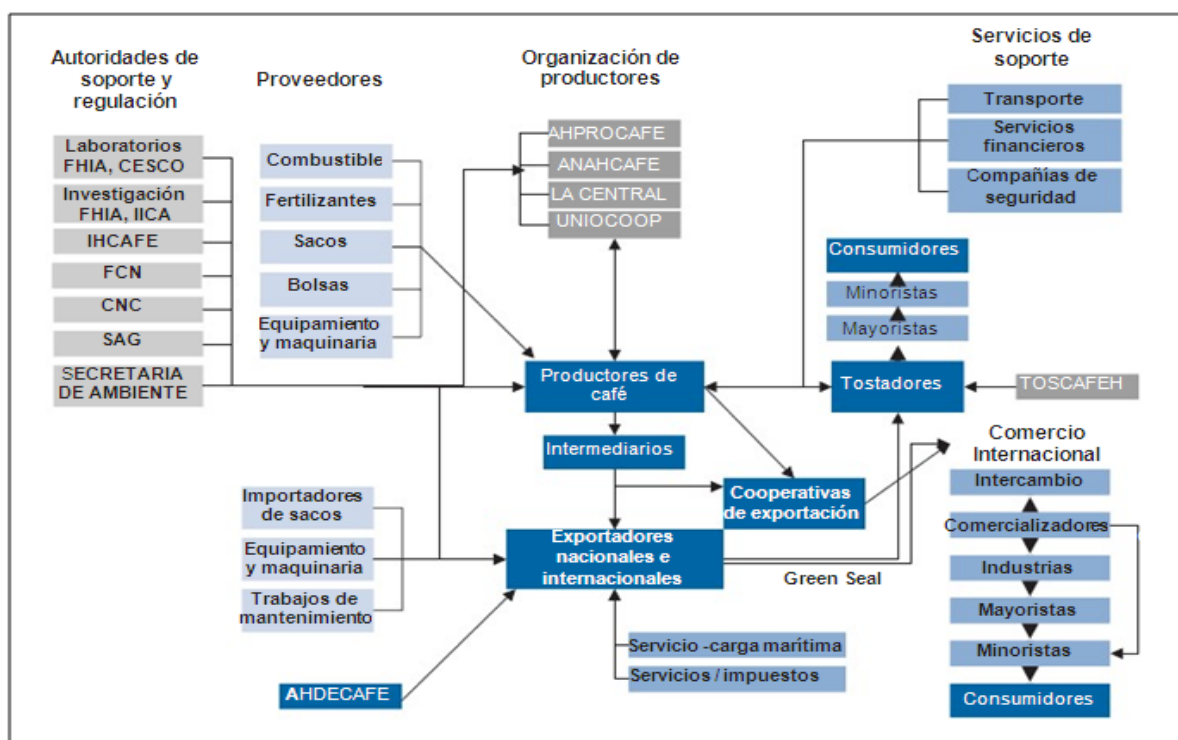
Fuente: FIAS 2007.

A1.4 Entre los más exitosas clústeres que hay en el Perú, hay el caso de la exportación de espárragos de ICA, Chincha y Pisco (Hernández 2002: 345-348; Shimizu 2008). Dicho clúster puede contar entre sus exitos: i) el proyecto de construir la facilidad de frio aereo para la transformación del producto fresco de la chacra para que sea listo para exportar via aéreo de Lima en una condición que satisface los requisitos de los importadores en los EEUU; ii) la puesta en marcha de un frigorifico en Miami para manejar en una forma más ordenada el recibo de los envios de Perú y despues el abastecimiento a los clientes en norteamerica; y, ii) la organización

del IPEH (Instituto Peruano de Espárrago y Hortalizas) que actúa como un centro de innovación, evaluación de mercados, comunicación (p.ej. organizando foros, seminarios), y promoción de exportaciones por las empresas socios del Instituto.

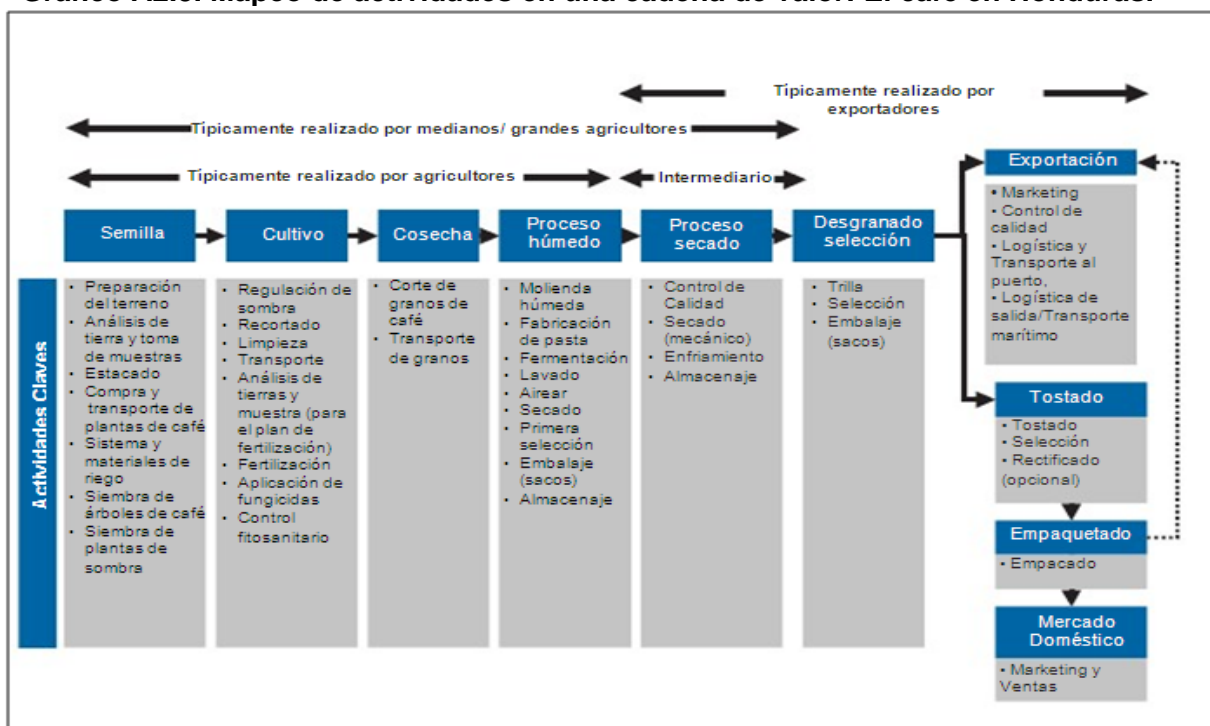
A1.5 Otro cluster señalado en la literatura es del vitivinícola (Alvarez Merino 2006). En este caso, el conjunto de empresas dedicadas a la producción de pisco y vino en la zona de Pisco, Chincha y Ica han beneficiado de la integración de actividades de apoyo por parte de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) en el control de plagas y enfermedades, INIA en la adaptación de recomendaciones para el control de filoxera, de DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) del Ministerio de Salud sobre el control de calidad de piscos y vinos, y del CITE (Centro de Innovación Tecnológica) en lo que la transferencia de tecnología y conocimientos locales sobre tanto los procesos relacionados con la fabricación de pisco que la información básica sobre cómo lanzar un nuevo negocio de fabricar y exportar pisco.

Gráfico A2.2. El clúster de café en Honduras: Interacción de los grupos de interés.



Fuente: FIAS 2007.

Gráfico A2.3. Mapeo de actividades en una cadena de valor: El café en Honduras.



Fuente: FIAS 2007.

A1.2 Definiciones de clústeres según diferentes autores

“Un *clúster* es un grupo de compañías e instituciones interconectadas entre sí, que se ubican en un espacio geográfico particular, y unidas por prácticas comunes y complementarias. Está compuesto por a) los proveedores de productos o servicios finales que constituyen las empresas centrales del *clúster*; b) los proveedores de materiales, componentes, maquinaria, servicios, información, servicios financieros, infraestructura especializada, los servicios públicos de educación, capacitación, información, investigación y desarrollo, asistencia técnica, fijación de normas, promoción del comercio internacional, etc., y otros bienes o servicios que son insumos de los proveedores de productos finales; c) las compañías ubicadas en industrias relacionadas o secundarias, como pueden ser los productores de productos complementarios o productos que comparten algunos de los principales insumos de las empresas centrales del *clúster*.”

(Brenes *et al.* 2001)

“...Bajo esta concepción, un clúster sería una concentración limitada geográficamente de negocios similares, relacionados o complementarios, con canales activos para transacciones de negocios, comunicaciones y dialogo, que comparten infraestructura especializada, mercados laborales y de servicios, y encaran oportunidades y retos comunes.”

Rósenmele (1997), como citado en PROEXPANSION (s/f)

“...una suerte de agrupaciones naturales de empresas de un determinado sector con una serie de empresas o sectores de apoyo relacionados con su actividad, (...) basa su cooperación en

el aprovechamiento de las externalidades proporcionadas por la proximidad geográfica, que facilita a las empresas compartir parcialmente tecnologías, conocimientos e información sobre mercados, laboratorios, sociedades de diseño y de asesoramiento, utilización de marcas y denominación de origen.”

Fonseca (1999), como citado en PROEXPANSION (s/f)

“...concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas—tanto hacia atrás (hacia los proveedores de insumos y equipos) como hacia delante y hacia los lados (hacia industrias procesadoras y usuarias así como de servicios y actividades estrechamente relacionadas) con importantes economías externas, de aglomeración y especialización; teniendo la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.”

Sillones (2003), como citado en PROEXPANSION (s/f)

Anexo 2. Los supermercados en países seleccionados de América Latina, alrededor del año 2000.

País	Población (Millones)	Ingreso per cápita (US\$ 000)	Participación de los supermercados en el mercado minorista de alimentos del país (%)	Número de supermercados (población entre paréntesis en millones) ¹	Número de supermercados o participación en el comercio minorista de alimentos una década antes (año)
Argentina	37	7.5	57 ²	1.306 (35)	35% (en 1990)
México	98	5.1	45 ³	1.026 (10) ⁴	544
Chile	15	4.6	50 ⁵	654 (44)	
Costa Rica	4	3.8	50	221 (55)	113 (en 1990) 85 (en 1990)
Brasil	170	3.6	75	5.258 (31) 24.000 (414) ⁶	14.000 (en 1990)
Panamá	3	3.3	54	110 (37)	n.d.
El Salvador	6	2	37	138 (23)	n.d.
Colombia	42	2	38 ⁷	1.200 (29)	n.d.
Guatemala	11	1.7	35	128	66 (en 1994) 15% (en 1994)
Ecuador	13	1.2	n.d.	120 (12)	n.d.
Honduras	6	0.9	42	37 (6)	n.d.
Nicaragua	5	0.4	n.d.	40 (8)	5 (en 1993)

n.d. = no hay datos.

¹ Solo una comparación muy aproximada, pues los números de supermercados enmascaran las variaciones del tamaño.

² La participación fue 35% en 1990 y 27% en 1984.

³ Solo urbano.

⁴ Una subestimación debido a que no incluye supermercados independientes y los ISSSTE gubernamentales.

⁵ Participación en el sector minorista total (alimenticio y no alimenticio) es 62%.

⁶ No estrictamente comparable con las otras cifras, ya que ABRAS define sus supermercados como tiendas con 2 o más cajas registradoras, mientras que la mayoría de los demás países los define con 3 o más. Hay 24.000 supermercados en Brasil según esa definición. Por lo tanto, se presenta dos estimaciones: primero, solo los supermercados con 5 o más cajas registradoras, aunque esta es una subestimación, debido que hay muchos supermercados independientes con 3 cajas registradoras o más; segundo, el número con 2 o más registradoras según la definición; el número comparable cae entre los dos, pero no hay los datos brutos para aseverarlo.

⁷ La participación en el mercado minorista total (alimenticio y no alimenticio) es 53%.

Fuente: Reardon y Berdegue (2002).

Anexo 3. Pautas para desarrollar la cadena de valor de la papa pelada y cortada

A3.1 Primero, además de esfuerzos de más largo plazo para desarrollar calidades más adecuadas para procesado -como un medio de reducir el encogimiento en pelado, rectificado, cortado, clasificado y frito-, una campaña para educar a los procesadores y administradores de restaurante sobre las características de diferentes variedades de papa más apropiadas para procesado, lo que contribuiría a reducir los costos inmediatamente. Segundo, una campaña de educar los procesadores en el uso más apropiado de bisulfito de sodio puede reducir el sobreuso de preservantes químicos. Tercero, en el contexto de la transición al nuevo mercado mayorista en las afueras de Lima, y la reubicación de las muchas actividades de procesado de pelado y cortado, las autoridades locales podrían seguir el ejemplo de Asia del Este de “manejar y facilitar el cambio” (Reardon y Gulati 2008) promoviendo que se asocien entre los mismos procesadores informales o con procesadores formales, como un camino para convertirse en negocios legalmente registrados a cambio de de ayuda en la forma de entrenamiento grupal en mejores prácticas de negocio (Ejemplo, llevar libros contables, salud e higiene) acceso a crédito formal, y posiblemente reducciones temporales en el impuesto al valor como parte de esa transición. Una mayor escala a su vez permitiría compras colectivas de material crudo y mejoraría la capacidad de procesado para obtener volúmenes de venta que bajen los costos. Cuarto, establecer un mecanismo amigable con el usuario para difundir información sobre estudios en el sector de procesado, para que aquellos más directamente afectados e interesados en los resultados consigan aplicaciones de los descubrimientos; haciendo más accesible la información sobre los aranceles efectivos en lugar de aranceles de línea de base (ejemplo la base para negociaciones comerciales) también haría los precios más transparentes. Quinto, algunas encuestas recientes de consumo encontraron que la gran mayoría de los residentes urbanos entrevistados no conocen el efecto sobre el pelado de papa antes de cocinarse (Maximixe 2008) promoviendo un cambio en las actitudes de papas fritas hechas con la cáscara intacta entre los escolares. Esto permitiría a los consumidores obtener una mayor parte de los atributos nutricionales de la papa, Seriamente disminuidos en el pelado antes de ser cocinada (Woolfe 1987). Sexto, más detalladamente, investigaciones sobre las practicas especificas en términos de pelado, rectificado, calificación y cortado, podrían servir para mejorar las tasas de conversión y disminuir los costos unitarios al generar una serie de sugerencias practicas sobre cómo hacerlo. Por ejemplo, trabajando con mejor y calificado material crudo, mejores herramientas de pelado y cortado, mejor entrenamiento para los trabajadores en las técnicas de pelado y cortado más apropiadas.

Fuente: Scott y Zelada 2010.

Anexo 4. Factores limitantes para el desarrollo de cadenas de valor en América Latina

Limitaciones de las Cadenas en si

- Desconfianza entre los agentes productivos. La falta de credibilidad es uno de los principales obstáculos que impide o dificulta el desarrollo de cadenas competitivas.
- Diferencias en discurso y visiones económicas con los diferentes agentes productivos, en particular con los agentes del eslabón primario.
- Desconocimiento del funcionamiento de los eslabones de las cadenas, tanto de productores como de técnicos públicos y privados encargados de la instrumentación y desarrollo de las políticas públicas.
- No disponibilidad de diagnósticos actualizados de cadenas prioritarias.
- Falta de sistematización de la información.
- Inadecuada infraestructura —carreteras, almacenes, agua.
- Disponibilidad de servicios y extensión agrícola.
- Acceso al financiamiento.
- Ubicación geográfica de los agentes de la cadena.

Pequeños productores participantes

- Capacidad de gestión limitada.
- Falta de organización con enfoque económico y de mercado.
- Bajos niveles de educación y capacitación.
- Desconfianza e inexperiencia.

Organizacionales

- Esquemas organizativos impuestos desde afuera, sin considerar lógicas campesinas ligadas con cultura y tradiciones.
- Líderes gremiales y asociativistas escasamente capacitados para asimilar los cambios económicos que se producen en el sector.
- Falta de visión estratégica.
- Capacidad de gestión limitada.

Institucionales

- Carencia de espacios, para la armonización de intereses y percepciones entre los agentes de una cadena productiva y sectores públicos-privados, con recursos e instrumentos de apoyo.
- Desconocimiento de los aspectos económicos que explican y justifican el desarrollo de alianzas productivas.
- Inexistencia o desconocimiento de una institucionalidad (reglas del juego) que apoye el desarrollo de alianzas productivas: marco legal, normatividad e instrumentos legales que rijan relaciones contractuales y las disposiciones relativas a su cumplimiento —contratos, instancias de intermediación para solución de controversias, etc.
- Políticas públicas desarticuladas y alejadas del enfoque de la cadena de valor.
- Dispersión de programas y recursos: duplicidad y falta de coordinación de acciones.
- Falta de sistematización de información y experiencias de cadenas de valor.
- Inexistencia de diagnósticos.
- Falta de capacitación de técnicos en temas de agronegocios y lógicas de mercado.
- Formulación de programas y proyecto sin considerar las lógicas de los pequeños productores.

Mercado

- Falta de información para detectar oportunidades de negocios y mercado.
- Acceso limitado a información sobre precios, calidad, volumen y acuerdos comerciales.
- Información desarticulada sobre programas que apoyan el desarrollo de cadenas de valor.
- Capacidad limitada de reacción ante la demanda.

Fuente: Piñones Vázquez *et al.* 2006.

Anexo 5. Un resumen de los recursos y limitaciones del sector agraria en el Perú

A5.1 Varios estudios han analizado el tema de las fortalezas y/o limitaciones del sector agrícola en el Perú (Pomareda y Arias 2005; OEP-MINAG 2008; Sain 2008; Román 2009; UPS-MINAG 2010).³¹ Aquí se intenta de hacer una breve síntesis de algunos temas más sobresalientes al respecto, reconociendo su relación en cada caso con el desafío de la competitividad de las cadenas y clústers agrícolas. Los temas incluyen: Tierra, agua/clima, suelos, ecologías, biodiversidad, y recursos humanos.

A5.1 Recursos naturales

A5.2 Mientras el territorio del Perú posee una superficie de 128,5 millones ha (12% costa, 28% sierra, y 60% selva), 7.6 millones ha (6%) tiene aptitud para cultivos agrícolas. La mayor parte del territorio nacional consiste de tierras aptas para usos forestales (48,7 millones ha, 38% del total) o tierras protegidas (55,2 millones ha, 43% del total) con una significativa minoría apta para pastos (17 millones ha, 13%). Más aún, según el último Censo Nacional Agropecuario de 1994, de los 7,6 millones ha aptos para cultivos, la superficie agrícola en uso está estimada en 5,5 millones de la cual 2,1 millones ha correspondían a cultivos transitorios, 892 mil ha cultivos permanentes con el resto establecido para tierras en barbecho, en descanso, no trabajadas y cultivos asociados--275.000 ha (UPS-MINAG 2010). Eso implica en sí un ratio de persona/tierra apto por cultivos de menos de uno, considerando que alrededor de 30% de la población vive en el campo (Scott 2010a). Sin embargo, dado el hecho que hay algunas unidades de grande extensión en la costa, sierra y selva, el ratio operacional está más cerca a 0.5ha/persona, o uno de los más bajos en todo el mundo a pesar de que el Perú es uno de los países más grandes en América Latina por su extensión territorial. La relación entre el tamaño de las operaciones productivas y la competitividad es un factor clave para el desarrollo de las cadenas y clústeres agrícolas.

A5.3 De los 2,5 millones de ha bajo cultivo, 700.000 ha están cultivados en la costa y todas esas hectáreas están bajo riego. Sin embargo, casi la mitad o 300.000 ha están afectadas por problemas de salinidad y drenaje (UPS-MINAG 2010).³² En la sierra se calcula que hay 1.2 millones ha en cultivos, o casi la mitad del total de tierra bajo cultivo en el país. No hay cifras actualizadas similares sobre el área bajo cultivo bajo riego en la sierra como hay en el caso de la costa, pero un estimado a grosso modo sugiere un total de 180.000 ha, o 15% del total regional y alrededor la cuarta parte de lo que hay en la costa.³³ En la selva, hay 600.000 ha bajo cultivo, pero mientras se publican cifras sobre unidades hidrográficas, lagunas (12.200 en la sierra) y ríos (1.007) además de estimados de la disponibilidad de agua M³ por habitante/año por vertiente—Pacífico (2.040), Atlántico (232.979) y Titicaca (7.669), lo clave es que se estima que 80% del agua va para agricultura. Más importante, el uso de agua--tanto en la sierra como en la costa y selva--es poco eficiente en diferentes dimensiones: 1) no solamente en el uso de agua por cultivo; pero, 2) en la programación de siembras cuando se siembra cultivos como el arroz en la costa contribuyendo a la salinización de los suelos; 3) el precio de agua no refleja su costo real; y, 4) hay un incentivo perverso de utilizar el agua en el sentido que si uno no lo hace, otros lo van hacer y como consecuencia el agua de riego en particular en zonas de alta producción para agroexportación en la costa como Ica está más y más escasa (Véase Eguren 2003; Rendon 2009). Por otro lado, la dependencia de la producción agrícola en la sierra a la

³¹ Véase Anexo 6 abajo para un resumen de las fortalezas y debilidades del sector según la última versión del PESM (Plan Estratégico Sectorial Multianual) (UPS-MINAG 2010).

³² Hay toda una serie de cifras sobre temas agrícolas en el Perú. Problemas con cifras agrícolas. Las cifras sobre a) área bajo cultivo, b) bajo cultivo con riego, y c) bajo riego pero que no se utilizan, son inconsistentes.

³³ Román (2009:12) sugiere que hay unos 700.000 ha bajo riego en la sierra, Véase el pie de página arriba.

cantidad y distribución de lluvia a lo largo del ciclo vegetativo genera una necesidad de tratar de minimizar los efectos negativos sobre la cosecha y/o producción animal. No obstante, los desastres climáticos como la sequía que acompañó el Niño de 1998, los eventos más aislados como las inundaciones en la zona de Cusco en Febrero-Marzo 2010--hasta las repetidas incidencias de miles de hectáreas de cultivos perdidos por heladas, granizos en su conjunto cada año según las oficiales subrayan el tema del manejo de agua/lluvias/ clima como un factor clave para el futuro desarrollo de la competitividad agraria.

A5.4 Mientras se ha notado la deterioración de los suelos en la costa, hay también problemas serios, pero menos cuantificables en términos de áreas afectadas, de: i) erosión en la sierra y ii) contaminación de suelos tanto en la sierra como en la selva. Por otro lado, por lo general los suelos del Perú no han sido expuestos al nivel de uso de insumos químicos que ha sido el caso en Europa o los Estados Unidos donde la intensidad del uso de los terrenos ha sido mucho más alta por décadas. Eso sugiere que hay: i) una potencial de utilizar estos insumos en una forma más intensiva para mejorar los rendimientos; y ii) la necesidad de estar más eficiente en el uso de insumos sea orgánicos o inorgánicos sea como sea su nivel actual.³⁴ Con el colapso del sistema de extensión agraria la década pasada, hay un mercado incipiente de servicios de asistencia técnica, pero todavía está en su infancia.³⁵ A pesar del hecho que la gran mayoría de productores no han tenido atención por parte del Estado sobre estos temas en los últimos años, están acostumbrados todavía en pensar que este servicio debe ser gratuito. El resultado efectivo es una subutilización de recursos y acontecimientos disponibles al respecto que representa un factor clave más para desarrollar la competitividad agraria.

A5.5 El Perú tiene uno de las más variadas ecologías en todo el mundo. Con 84 de las 104 zonas de vida en la planeta (INIA-MINAG 2002), la ecología del país representa un recurso natural extraordinario para la competitividad agraria porque: 1) a diferencia de otros países con épocas de siembra y cosecha mucho más marcadas y restringidas, las múltiples zonas ecológicas permiten la producción de cultivos agrícolas todo el año en una parte del territorio nacional y así la realidad de tener un abastecimiento continuo al mercado nacional de productos frescos; 2) se ofrece muchas más posibilidades de producir productos de agroexportación para nichos calendarios definidos en una parte del mundo durante el año; y 3) hay ecologías especiales en sí mismas como no hay en pocas si no ninguna otra parte de la planeta como, por ejemplo, áreas de siembra en la costa norte donde hay poca humedad, nunca o casi nunca llueve, hay agua de riego y sol casi 365 días por año. Las múltiples zonas ecológicas representan una ventaja competitiva para el desarrollo de cadenas y clústeres agrícolas que el Perú tiene que aprovechar en lo máximo.

A5.6 El Perú está notado también por su biodiversidad—un recurso natural de creciente importancia y valor en los mercados mundiales por diferentes razones: por los atributos que se contiene (p.ej., vitaminas, minerales, anti-oxidantes), por su interrelación con otros aspectos de

³⁴ Por un lado, hay problemas históricos en el uso sub-óptimo de fertilizantes químicos, en particular en la sierra, y vinculado con ello la problemática de la disponibilidad y eficiencia de servicios de análisis de suelos en relación a los productos comerciales ofrecidos en el mercado y la capacidad de los campesinos de discriminar entre fertilizantes con diferentes combinaciones de N-P-K y los requerimientos de sus parcelas para los cultivos que van a sembrar; por otro lado, hay informes que citan el uso inapropiado (i.e. sobredosis, producto incorrecto) de pesticidas.

³⁵ Las responsabilidades y acrónimo correspondiente al INIA ha cambiado con mucha frecuencia durante las últimas décadas del Servicio Cooperativo de Investigación y Promoción Agraria (SCIPA) al Servicio de Investigación y Promoción Agraria (SIPA) al final de los 60s, al Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria (INIPA) en 1981, al Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial (INIAA) en 1986, al Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) en 1992, al Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA) al final de los 90s, de nuevo al Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) en 2006, y últimamente al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) en 2009.

la cadena alimentaria en la naturaleza—el mantenimiento de predadores naturales; y por fines o atributos comerciales todavía no conocidos, pero que podría tener (ten Kate y Laird 1999). En la medida que las características o atributos de lo que se vende van asumiendo mayor importancia en la determinación de la competitividad y no solamente el costo de producción del producto en sí (Wilkinson y Rocha 2009), la biodiversidad puede figurar más estratégicamente como un elemento clave en el desarrollo de las cadenas y clústeres de valor entre otras razones porque el mantenimiento de la biodiversidad es un atributo de un producto que el mercado está valorizando por los consumidores (Peluppessy y Díaz 2008) y porque hay ciertos cultivos y/o productos que son difíciles de encontrar con los mismos atributos en otros países, entonces hay una ventaja competitiva, p.ej. maíz gigante de Cusco.³⁶

A5.7 Los productores de productos agrícolas en Perú—no solamente las plantas—tienen atributos especiales. En este caso, se trata de los conocimientos y maneras de hacer que ellos tienen y logran transferir a un producto.³⁷ Hay unas 600.000 unidades agrícolas en el país. En la medida que los acontecimientos de los productores dan un producto un atributo distinto, especial, lo puede dar un valor adicional también, p.ej. los cafés especiales cultivados bajo ciertas condiciones, en cierta forma y que resulta en un sabor y olor particular. En la medida que los mercados para productos de alta valor son mercados en que los productos en venta no son genéricos, pero son distintos de uno a otro, los conocimientos particulares de los productores manifestados en los productos les dan una distinción que puede contribuir a una ventaja competitiva para las cadenas y clústeres de valor que los venden. También, es este tipo de distinción que la política debe reforzar.³⁸

A5.2 Principales limitantes

A5.8 Hay cuatro grupos o tipos de limitantes para el desarrollo de las cadenas y clústeres agrícolas en cualquier país más allá de los recursos naturales en sí:

- 1) el macroeconómico;
- 2) el técnico;
- 3) el institucional; y,
- 4) lo social.

En realidad, los cuatro funcionan juntos al mismo tiempo, pero se puede tratarlos a parte para la cuestión de su delineación y análisis.

A5.9 El Perú ha logrado bastante progreso en términos de los factores limitantes macroeconómicos con la eliminación de la inflación, la estabilización del presupuesto/ingreso del gobierno central y la tasa de cambio, la bajada en la tasa de interés, la disponibilidad de crédito gracias a toda una serie de medidas y reformas. En el contexto actual, el desarrollo de la descentralización y como las relaciones, responsabilidades, y recursos por parte del gobierno

³⁶ En la terminología de Sain (2008) sobre competitividad, donde él lo define por la relación $CT/y < P_v$ donde CT es costo total, y es rendimiento, y P_v es precio de venta, de poner mayor énfasis en P , o el segmento del mercado donde se apunta de vender, que en y , o el cambio tecnológico para mejorar rendimientos.

³⁷ PROEXPANSION (s/f: 72) habla de la tradición de fabricar quesos artesanales en la zona Bambamarca como una parte de una estrategia de producir un producto diferenciado y así generar un nicho en el mercado; Rivero habla del ejemplo de la tradición, saberes locales, y cultura de los que producen champagne en Francia (PROEXPANSION s/f: 108).

³⁸ Como, por ejemplo, no existe una partida arancelaria para las exportaciones de cafés diferenciados; entonces no hay unas estadísticas oficiales sobre el valor e importancia de esas exportaciones a pesar de que su valor sobrepasa lo de muchos otros productos de agroexportación (Remy y Glave 2007: 23).

central vis-a-vis los gobiernos regionales van a operacionalizarse es una area incipiente y por las diferencias entre las regiones (D'Alessio *et al.* 2010) tiene implicancias clave para el desarrollo de las cadenas y clústers agrícolas.

A5.10 Los que se puede llamar los principales limitantes técnicos incluyen:

—**La limitada capacidad a generar y difundir innovaciones**—tanto en producción como en poscosecha. Hay poco en producción y casi nada en poscosecha donde los desafíos y oportunidades para la competitividad agrícola quizás son mayores aún;

—**La capacidad limitada de difundir información y prácticas relacionadas tanto con la innovación que con las tecnologías vigentes:** hay asistencia técnica sofisticada, pero pagada por grandes empresas que tienen los recursos para hacerlo, o por medio de ONGs en los lugares y sobre los temas que ellos han recibido dinero para hacerlo (Meinzen-Dick *et al.* 2010);

—**La generación, organización y difusión de información:** ahora información es casi exclusivamente cifras sobre área, producción y rendimientos por región (o departamento) más precios al por mayor y al por menor en 27 ciudades del país, más volúmenes que ingresan los dos principales mercados mayoristas de Lima. Hay unos inicios muy preliminares de poner documentos, estudios, ponencias que auspicia el Ministerio a la disposición de todos en la página WEB, pero está lejos de tener un sistema de información en el sentido más amplio y completo de la palabra. Una serie de estudios recientes indican que la mayoría de los productores entrevistados no saben de la información sobre precios que el Ministerio capta, procesa y difunde. Hay cuestiones también sobre la calidad de la información (p.ej., precios) que está difundiendo.

—**Infraestructura:** carreteras, mercados, puertos y aeropuertos. Por más de 50 años se han hablado de construir un nuevo mercado mayorista en Lima. El mercado mayorista #1 (fundado en 1945) consiste de 2 ha en el centro de la ciudad dentro lo cual los puestos de los mayoristas son de 8mx12m (Hibon y Soltau 2008; Scott y Zelada 2010). En muchas ciudades en provincia, p.ej. Huancayo en la sierra central, la situación está parecida con mercados mayoristas en zonas congestionadas que restringen el movimiento de gente, vehículos y productos generando pérdidas en el proceso.

—**Credito:** En repetidos estudios del sector agrícola, al nivel macro (OEP 2008; Román 2009) y micro-- referentes a cadenas de valor específicas (Campion 2006; La Serna 2010; Scott y Zelada 2010), se ha mencionado el acceso al crédito como un factor clave para su futuro desarrollo. Había progreso en esta área en general (UPS- MINAG 2010:22) y en ciertos sectores (Schuller 2009), pero la brecha entre las necesidades y la oferta actual sigue significativa, y va a ser un componente esencial en cualquier futura iniciativa referente a las cadenas y clústeres de valor.

—**Recursos humanos:** Los pequeños y medianos productores sufren de una pobre formación educativa que a la vez limitan su capacidad de innovar y competir. Por otro lado, hay una escasez notable de una capacidad gerencial en el campo. Sin embargo, para competir en una forma mucho más eficiente y eficaz, el sector agrícola requiere ampliar y profundizar su capacidad gerencial en forma masiva, acelerada y extendida. En términos concretos, el PCC contempla ayuda para los productores participantes en preparar un plan de negocio, pero queda pendiente como les va a ayudar en manejarlo.

A5.11 Factores limitantes institucionales son de dos tipos: i) por la economía en general y ii) dentro el sector agrícola específicamente. En la primera instancia, los factores limitantes principales---como señaló Michael Porter (El Comercio 2010) en su visita reciente al Perú incluyen: i) la baja nivel de educación en promedio de la fuerza laboral; ii) la falta de inversión en la innovación; iii) la tendencia de fijar en los resultados al corto plazo—tanto en el sector público que privado, con poca interés en invertir y esperar los resultados a mediano largo plazo,

además de la actitud de los empresarios de ver por sus propios intereses y no por la competitividad

del país; iv) una infraestructura limitada y muy diferenciada, i.e. con algo similar a lo que hay en un país industrializado en Lima hasta casi nada en ciertas regiones como Huancavelica, Apurímac (D'Alessio *et al.* 2010); y, v) la corrupción; y, v) la pobreza y sentido de exclusión por partes significativas de la población rural.

A5.12 Se puede añadir a esta lista: a) un sistema judicial lento, corrupto, costoso y propenso al final de no llegar a conclusiones claras y aplicables a otros casos similares; b) la informalidad en las relaciones comerciales entre las partes en que no hay un respeto para la ley y una sanción clara, imparcial y oportuno a cualquier infracción, no importa la nacionalidad o recursos de los involucrados; c) la propensión a la proliferación de trámites burocráticos, por escrito, con múltiples copias para la más sencilla transacción a diferentes niveles de gobierno (local/municipal, regional, nacional)--cada uno con sus idiosincrasias en la época digital cuando la tendencia en el mundo es de reducir los trámites, más aún los por escrito, y que todo sea más coherente, consistente y transparente.

A5.13 Además del apoyo fragmentado entre diferentes entidades como Ministerios, gobierno central-regional con la sobreposición de supuestas responsabilidades, los factores limitantes institucionales dentro del sector agrícola incluyen: 1) el cambio constante no solamente del Ministro de Agricultura y el personal de su despacho, pero en posiciones de liderazgo dentro de los organismos públicos descentralizados (OPDs) como INIA que han tenido un cambio de jefe casi cada 18 meses en promedio durante los últimos 15 años y más aún abajo del jefe en posiciones como el Director de la Estación Experimental con más frecuencia; 2) presupuestos modestos en relación a las responsabilidades asignadas, pero además sujetos constantemente a recortes o cambios en su totalidad además de entregas de fondos en una manera irregular durante el año; 3) paralización de actividades cada año en enero hasta se decide y publica el CAP (Cuadro de Asignación de Personal); 4) ausencia de desarrollo de personal—no hay una estrategia de formar jóvenes científicos y/o funcionarios para tener un cadre de profesionales trabajando para el Ministerio de Agricultura como hay en el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores con su Academia, examen de entrada a la carrera, eslabones de puestos de tercer secretario hasta Embajador cada uno con sus requisitos para ascender; 5) una muy limitada memoria institucional (p.ej. INIA ya no tiene una biblioteca, solamente unos estantes con algunas publicaciones) entonces cuando alguien se va, su experiencia, conocimientos se van con él o ella; y, 6) el casi constante “reorganización” de las diferentes oficinas dentro del Ministerio y lo que eso implica en términos de responsabilidades que corresponde a cada unidad y por tanto la necesidad de replanificar las actividades correspondientes de cada Dirección y unidad dentro de cada Dirección, dejando así relativamente poco tiempo para la ejecución o implementación de cada plan, cada año.

A5.14 Al nivel de los pequeños y medianos productores, los factores limitantes institucionales dentro del sector incluye: 1) la falta de títulos a la tierra; como señala varios estudios sobre cadenas de valor (Campion 2006; La Serna 2010; UPS-MINAG 2010), sin título de la tierra es difícil de conseguir crédito por el sector formal y aprovechar de la bajada en las tasas de interés que ha favorecido otros sectores y las agroempresas grandes; 2) el alto costo y limitado acceso al crédito formal³⁹; 3) la falta de asistencia técnica: la gente está asignada a las regiones, pero no hay presupuesto para financiar sus actividades; 4) las dificultades de hacer procesadores formales respetar contratos en términos de precios por diferentes calidades de producto y la

entrega de dinero (Véase, p.ej., Piñones Vázquez *et al.* 2006:99-112) ; 5) la doble imposición

³⁹ de Althaus (2007: 225-228) habla del crédito sin intereses ofrecido por las empresas procesadoras de alcachofa, pero en que el agricultor está obligado de vender su producto a la misma empresa.

de impuestos por parte de SUNAT—una vez cuando el agricultor entrega su producto a la cooperativa y otra vez cuando la cooperativa vende el producto al comprador.⁴⁰

A5.15 Hay tres dimensiones de las limitaciones sociales del desarrollo de cadenas de valor y las empresas. Uno se refiere a relaciones entre empresas y la falta de confianza entre ellas de hacerlo por diferentes motivos como la cultura individualista, los intentos anteriores de imponer colaboración desde arriba, etc.⁴¹ La otra es la falta de confianza entre las empresas y el sector público que en parte es función de la inestabilidad de personal y la falta de recursos ya mencionado. El tercero se refiere a la falta de confianza dentro las empresas y el hecho que relativamente pocas empresas practican algo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (ISO 2009; Perú 2021 2010) en el Perú. Sin embargo, hay una creciente interés por parte del público en general (Arellano y Maquina 2010) y la población rural en particular que las empresas agroindustriales cumplen con sus expectativas sobre los derechos de los trabajadores, la transparencia, el respeto por el medio ambiente, el desarrollo de los proveedores por medio del comercio justo y los negocios inclusivos entre otros temas. Algunas empresas han hecho un esfuerzo para hacer público sus labores en esta área (Alicorp 2008; Backus y Johnston 2008; Bollo 2008) y hay casos en que la visión empresarial inclusive sobrepasa las normas internacionales (de Althaus 2007; Gómez 2008), pero ellos son notables porque lo demás han hecho mucho menos o relativamente poco.

A5.16 Además, el papel de organizaciones públicas como el INDECOPI para asegurar una competencia transparente ha sido notablemente limitado en sí y debilitado por el sistema judicial con las características ya señaladas. Sin embargo, hay indicios que un sistema de monitoreo, arbitraje y supervisión eficiente y efectiva será de creciente importancia en los años que vienen por tres motivos: 1) en la medida que más empresas de diferentes tamaños y orígenes compiten y hacen más transacciones entre ellas; 2) por la anticipada creciente participación en el mercado por parte de productores que no lo han hecho en una forma tan intensiva antes; y, 3) que las inversionistas—AFPs locales y fondos mutuales extranjeros entre otros, van dando mayor importancia al factor RSE en sus decisiones de invertir.⁴²

A5.17. Estudios sobre empresas agroindustriales en otros países en la región señalan como la RSE ha servido como un elemento clave para lograr una competitividad agraria sostenible (IBRD 2007: 137; Ickis *et al.* 2009) en la producción de azúcar y sus derivados en Guatemala (Leguizamón y Ickis 2005), aceite de palma en Colombia (Fernández *et al.* 2003a, 2003b), ron añejos en Venezuela (González y Márquez 2005) o en el manejo de una cadena de suministros para supermercados en Costa Rica (Leguizamón y Prado 2006). A pesar de las diferencias entre países y productos, lo que sale como un hilo común en el éxito de esas empresas ha sido: 1) su capacidad de repensar su relación con sus trabajadores y las comunidades a su alrededor para que ellos se convierten en aliados en lugar de ser adversarios para la competitividad agraria; 2) el reconocimiento de que después de décadas, sin nuevas generaciones, de falta de confianza por falta (o mala) comunicación, los resultados de diálogo requiere tiempo y paciencia; 3) la introducción de nueva tecnología, mejoras en infraestructura, o avances en la información de mercados son complementos, no sustitutos para las inversiones sociales en lo que es una estrategia integral para lograr la competitividad agraria.

⁴⁰ En el caso de los cafetaleros, hay un proyecto de ley de cambiar esta situación como es una decisión de política (Véase CDR s/f).

⁴¹ Véase, entre otros estudios, PROEXPANSION (s/f: 90-109) y las entrevistas con especialistas allí en que se mencionan el tema de falta de confianza.

⁴² Hay un Índice de Buen Gobierno Corporativo basado en los estándares de la Bolsa de Valores de Lima que ha recibido cierta atención por parte de algunas empresas agroindustriales en que la empresa está evaluada por auditores independientes para ver su nivel de cumplimiento (Véase Backus y Johnston 2008:61).

Anexo 6. Análisis FODA del sector agraria

De la caracterización del sector agrario y de la revisión de las causalidades de su problemática, así como de la consideración de las tendencias mundiales y nacionales es posible, en un análisis estratégico, identificar de un lado las fortalezas y debilidades del sector, y de otro las oportunidades y amenazas del entorno, lo que en su conjunto permitirá diseñar las estrategias a implementarse para el mejor desempeño del sector.

FORTALEZAS

- Ventajas comparativas en clima, biodiversidad y producción en contra estación.
- Disponibilidad de tierras con aptitud agrícola, pecuaria y forestal.
- Avances en la agroexportación.
- Inversiones de Infraestructura en servicios (infraestructura hidráulica, carreteras, puertos, aeropuertos, mercados, principalmente en la Costa).
- Proceso de descentralización sectorial en marcha.
- Profesionales de los Gobiernos regionales (Agencias Agrarias), especializados en temas agrarios.
- Incremento de zonas libres de enfermedades y plagas.
- Potencial productivo para atender la demanda interna y externa, en términos de cantidad y calidad.
- Mayores recursos para promover la innovación tecnológica y la gestión empresarial en el agro (Fondos Concursables, PCC, y Procompite-Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales).
- Nuevas extensiones de superficie se incorporan a la agricultura.
- Apoyo del Estado como promotor y normativo.

DEBILIDADES

- Fragmentación de la propiedad (extrema parcelización de la áreas de cultivo)
- Escasa asociatividad (limitado avance en la organización y gestión empresarial).
- Descapitalización de la Agricultura.
- Déficit de Infraestructura Productiva y servicios, principalmente en Sierra y Selva.
- Déficit de capital humano (bajo nivel de educación de los productores).
- Inadecuado servicio de información agraria.
- Limitado avance en la investigación, innovación y transferencia de tecnología.
- Limitado acceso al financiamiento.
- Alto nivel de informalidad.
- Degradación de suelos, salinización, erosión, deforestación y contaminación ambiental.
- Inadecuada gestión y uso eficiente del agua.
- Marcada inequidad económica social en el medio rural.
- Desarticulación en el Sector Público Agrario.
- Insuficiente prevención de desastres.

OPORTUNIDADES

- Recuperación de la demanda mundial y nacional de alimentos.
- Mayor apertura al comercio internacional (+ TLC's).
- Preferencia por productos orgánicos, bioenergéticas.
- Mercado de biocombustibles.
- Nuevas tecnologías e innovaciones (mayor acceso para los productores agrarios).
- Acceso a recursos de la Cooperación Técnica y Financiera Internacional.
- Crecientes inversiones productivas.

AMENAZAS

- Conflictos sociales latentes.
- Ocurrencia de fenómenos naturales adversos (El Niño, cambio climático y otros).
- Inestabilidad de precios por distorsiones en el mercado internacional, por pago de subsidios a algunos cultivos.
- Incremento de actividades ilegales. (Narcotráfico, contrabando, tala ilegal, caza furtiva).
- Propagación de enfermedades y plagas.
- Posibilidad de inestabilidad de la economía mundial, por problemas de recuperación de la crisis internacional.
- Preocupación en materia de seguridad alimentaria por posible desplazamiento de la producción de alimentos por productos bioenergéticos.

Fuente: UPS-MINAG 2010.

Anexo 7. Eje de estrategias sobre acceso a los mercados

Lineamientos de la Política		Estrategias	
2.1	Fortalecer las capacidades productivas enfocadas en el desarrollo de la productividad, calidad y el valor agregado que faciliten la incorporación del productor a los mercados interno y externo en el marco de la apertura comercial.	2.1.1	Diseñar y ejecutar programas de capacitación y asistencia técnica para la incorporación de los pequeños productores a los mercados interno y externo.
		2.1.2	Promover la capacitación en manejo postcosecha.
		2.1.3	Promover programas y proyectos agroindustriales descentralizados para el desarrollo de una oferta competitiva de productos de calidad.
		2.1.4	Implementar programas y proyectos de Buenas Prácticas Agrícolas, pecuarias, de manufactura y trazabilidad.
		2.1.5	Implementar estándares de calidad a través de normas y reglamentos técnicos.
		2.1.6	Promover proyectos de asistencia técnica e infraestructura para la instalación de cultivos y crianzas alternativas, rentables y sostenibles.
2.2	Generar adecuadas condiciones de infraestructura en el sector agrario dirigida a facilitar la comercialización	2.2.1	Promover la capacitación en comercialización.
		2.2.2	Promover el desarrollo y modernización de centros de acopio, centros de saneamiento y mercados.
2.3	Desarrollar instrumentos y mecanismos para mejorar la competitividad de los productores en el marco de los acuerdos comerciales.	2.3.1	Diseñar mecanismos de cofinanciamiento de planes de negocios a través de operadores del sector privado para los servicios de asesoría empresarial.
		2.3.2	Promover la asociatividad y manejo empresarial para el incremento y diversificación de la oferta orientada al mercado interno y externo.
2.4	Promover el comercio de productos agrarios en mercados internos y externos.	2.4.1	Fortalecer la participación de los productos agrarios en ferias y misiones nacionales e internacionales.
		2.4.2	Consolidar el acceso de productos agrarios mediante los procesos de negociación comercial y alianzas estratégicas para la prospección de mercados.
		2.4.3	Utilizar los mecanismos establecidos en los acuerdos multilaterales para neutralizar las medidas de competencia desleal aplicadas en el comercio internacional.
2.5	Fortalecer los servicios sanitarios para los productos destinados al mercado interno y externo.	2.5.1	Fortalecer la suscripción de protocolos de sanidad para permitir el acceso de los productos agropecuarios a mercados externos.
		2.5.2	Desarrollar de programas y proyectos de control y erradicación de plagas y enfermedades.
		2.5.3	Fortalecer los sistemas de cuarentena, vigilancia y capacidad diagnóstica en plagas y enfermedades.
		2.5.4	Fortalecer el sistema de Inocuidad Agroalimentaria en la producción nacional e importada.

Anexo 8. Personas entrevistadas

Fecha	Contacto	Entidad	Cargo
26/11/2011	Beatriz Tubino	ADEX	Gerente Agronegocios
24/11/2010	Willie Arteaga	PROMPERU	Coordinador del Departamento de Agroindustria
23/11/2010	Pedro Canales	MINAG-DGCA	Director de Agronegocios
23/11/2010	Marino Alvarez	MINAG-DGCA	
23/11/2010	Enrique Gutierrez	MINAG-Oficina de Planificación	
29/11/2010	Maria Elena Rojas	MINAG-DGPA	Directora de la Dirección General de Políticas Agrarias
29/11/2010	Fernando Castro	MINAG-DGPA	Técnico, Dirección General de Políticas Agrarias
23/11/2010	Hugo Fano	MINAG	Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos
29/11/2010	Jacqueline Quintana Flores	Agro Rural	
29/11/2010	Tony Salas	ACM Agribusiness Consulting & Management	
24/11/2010	Fernando Cilloniz	Inform@ccion	
22/11/2010	Octavio Chirinos	ESAN	Profesor, Maestría de Administración de Agronegocios
29/11/2010	Miguel Ordinola	INCOPA/CIP	Economista
23/11/2010	Susana Schuller	Junta Nacional de Café	Área Desarrollo Técnico
12/02/2010	Luis Paz Silva	ex-Ministerio de La Producción	Consultor independiente
12/02/2010	Alex Moran	AliCorp	Asistente al Director de Nuevos Productos
12/02/2010	Jorge Elgegren	FAO	Coordinador, Consultoría de un Plan Estratégico para el Desarrollo de Agroindustria
12/08/2010	Robert Hosty	Creditex	Jefe de Tintorería y Acabados
12/09/2010	Oscar Castro	Creditex	
12/09/2010	David Rodríguez	CEPES	Coordinador de Proyectos
20/12/2010	Daniel Reynoso	FYnCyT	Coordinador de Proyectos, ex Jefe de INIA
24/11/2010	Mario Tello	Universidad Católica	Profesor, Políticas Productivas en el Perú
24/11/2010	Luis Soltau	A Tiempo	Gerente General
27/11/2010	Eric Farah	Agrícola Huarmey S.A.	Gerente General
12/09/2010	Juan Escobar	Planeamiento y Gestión	Gerente General
20/12/2010	Carlos Gómez	U Nacional Agraria La Molina	Profesor de Producción Animal
27/12/2010	Gonzalo de la Cruz	Solidaridad	Director
27/12/2010	Sjeng Hoefsloot	Crystal Ocean Prime Brokers	Dueño
11/01/2011	Daniel Torres	DESCO Sur	Especialista en alpacas
01/12/2011	Fernando Zelada	MERCADEANDO, S. A.	Director Técnico
01/12/2011	Fernando Eguren	CEPES	Director
01/17/2011	Jaime Quispe	Gerente de Logística	Norky's
01/17/2011	Lucila Quintana	Presidenta	Convenagro
01/24/2011	Alvaro Quijandria	International Finance Corporation	Gerente de Programa Mejora del Ambiente de Negocios

Anexo 9. Nominaciones de cadenas y/o clústeres de valor para desarrollar¹

Beatriz Tubino, ADEX	Quínoa	Tara	Cacao	Granada/maracuyá	Uva de mesa
Octavio Chirinos, ESAN ²	MAD	Banana orgánico		Uvas	
Fernando Cilloniz, Inform@cción	Frutas/hortalizas ³	MAD	Arroz	Azúcar	Café
Luis Paz Silva, ex Min de Producción	MAD	Cacao	Alpaca fibra	Café	
Daniel Reynoso, FINCyT	Café	Papa	MAD	Arroz	Fibra alpaca
Odillo Duarte, CENTRUM ⁴	Palta	Uva	Cítricos	Mango	Café/cacao
Tony Salas, ACM	Café diferenciado	Quínoa/kiwicha	Papas nativas	Hierbas aromáticas	Ajís
David Gonzalez, CEPES	Cacao	Papas nativas	Arroz embolsado	Algodón	Camu camu
Carlos Gomez, UNALM	Fibra del alpaca				
Willie Arteaga, PROMPERU	Granada	Arandina	Sandia	Granadilla	
Miguel Ordinola, INCOPA	Café	Cacao	Papas nativas	Quínoa	Truchas
Alvaro Quijandria, IFC ⁵	Infraestructura	Reducir tramites para inscribirse como empresa/exportador			
Fernando Eguren, CEPES ⁵	Infraestructura	Títulos de propiedad		Crédito	
Juan Escobar	Papa	Carne de bovino		menestras	lácteos tara

¹ Se preguntó lo siguiente: ¿Qué cadenas debería priorizar el Gobierno en un programa de desarrollar cadenas y/o clústeres de no implica un orden de importancia.

² Se puede dejar fuera del programa café (ya esta en marcha), cacao (depende de ayuda externa), espárragos, alcachofa y palt

³ Uva y palta.

⁴ Dejar MAD (maíz amarillo duro) afuera porque no es económicamente atractivo a pequeña escala.

⁵ Contestó que es más apropiado invertir recursos en dichos rubros que en una o otra cadena.

Anexo 10. Propuesta por un programa nacional de capacitación en gestión de agronegocios

La problemática

El sector agrícola en el Perú, como en todo el mundo, está entrando una nueva fase en su desarrollo. Esta fase está lleno de oportunidades y desafíos. Se pone mucho más énfasis en la capacidad de un país o una empresa de competir en lugar de simplemente producir. Para competir, el sector requiera amplificar y profundizar su capacidad gerencial en una forma masiva, acelerada y extendida.

La problemática de gestión de agronegocios es más aguda en el Perú por varias razones. Una es el hecho que el país tiene una ecología y biodiversidad entre lo más diversificado en la planeta. No estamos hablando, entonces, de una monocultura con pocas diferencias en clima, suelo y altitud, pero todo el opuesto. Dicha diversidad exige una gestión ágil, sensible, emprendedor y profesional que hay ahora, pero en muy pocos casos. Al mismo tiempo, la biodiversidad ofrece la potencial de una cornucopia de oportunidades comerciales para las empresas capaces de aprovecharlas.

Segundo, el sector agrícola recién esta restableciéndose como un sector de agronegocios que era antes de la reforma agraria. En tal época, mucha de la capacidad empresarial nacional y extranjero salió el campo, si no del país para buscar otras oportunidades profesionales. La falta de incentivos y de un ambiente que promueve el desarrollo empresarial dejo los recursos naturales y humanos allí en un estado de semi-abandono en que el modus operando era sobrevive quien pueda.

Tercero, el sistema de educación rural en el Perú es el más débil en todo el país, si no en todo el continente. No solamente eso. El sistema de educación agrícola que hay ahora es muy parecido de lo de décadas atrás en términos de su sobreénfasis en la parte técnica de agricultura, o sea la importancia de la productividad y la casi total ausencia de atención a la parte empresarial, la importancia de la rentabilidad y competitividad del agronegocio a mediano y largo plazo. Como consecuencia, la escasez de recursos humanos en lo que es el sector agrícola es claramente el factor limitante más importante desde ahora en adelante.

Cuarto, el gran enemigo de todo es la cuestión de tiempo. Con la implementación del TLC con los Estados Unidos, entre otros países, el sector agrícola en el Perú va a tener que competir con el resto del mundo en los mercados dentro y fuera del país desde ayer. Hay indicios en los últimos años que con la gestión adecuada, el país y el sector pueden aprovechar de sus ventajas comparativas en clima, agua, biodiversidad, pero la presión de seguir compitiendo no va a reducirse en los años que vienen. Todo lo contrario. Entonces, la necesidad de capacitar los futuros gerentes de agronegocios al nivel nacional es más urgente ahora que nunca.

Estrategia

Dado esta situación, se propone diseñar e implementar un programa nacional en capacitación en gestión de agronegocios. Dicha programa consistiría de un curso de 6 meses a tiempo parcial (23 semanas), o sea en que hay clases 2 veces la semana por 6 horas (en las noches y/o fines de semana) por una totalidad de 138 horas de enseñanza, incluyendo ejercicios fuera del salón y exámenes parciales y finales.

Se propone que el programa será para un **Diploma en Gestión de Agronegocios** que se otorgará al final de todas las clases. Dicha diploma será dado a los alumnos cumpliendo con los requisitos de asistencia y entrega de trabajos asignados pre-establecidos.

La mayoría de clases serían presenciales por varios motivos: 1) el proceso de aprendizaje está sumamente enriquecido si se puede aprovechar de las ideas, comentarios, experiencias de todos los alumnos; 2) actividades desarrolladas por grupos de alumnos desarrollan un espíritu de trabajar en equipo que requiere casi cualquier empresa o organización; y, 3) la confianza y contactos entre profesionales que se desarrollan en el salón de estudios es un bi-producto importante del programa que los alumnos llevan con ellos después en el mundo de los negocios.

Como un primer borrador de su estructura, se propone que el curso consistiría de 8 módulos:

- 1. Agronegocio: Productividad, Rentabilidad y Competitividad**
- 2. Sistemas Alimenticios y Cadenas de Valor**
- 3. Desarrollo de Cultivos, Productos y de Negocios**
- 4. Manejo de Recursos Humanos y Aspectos Legales**
- 5. Organismos Públicos y Políticas Agrarias**
- 6. Contabilidad para la Toma de Decisiones en Agronegocios**
- 7. Evaluación de Proyectos de Inversión en Agronegocios**
- 8. Planes de Agronegocios**

El curso va a ser conceptual/práctico/operacional. De hecho, se va a incluir varios ejercicios fuera del salón como visitas a mercados locales; entrevistas con comerciantes, procesadores, banqueros; cálculos de varios tipos sobre costos, tasa de retorno, etc., en Excel, entre otros.

Se contemplan finalizar el diseño del programa después de ofrecer un curso acelerado—tipo piloto—sobre los mismos temas en Lima a un grupo de alumnos. Dichos alumnos serán típicos de ellos que se van a enseñar en el programa masiva.

Implementación

Se propone implementar el programa en provincia dos veces al año durante 5 años. Cada curso va a capacitar alrededor de 30 alumnos. Así se estima que se van a capacitar: $11 \times 2 \times 30 \times 5 = 3.300$ personas.

Se contempla que los requisitos mínimos para asistir al curso serán de tener un bachiller. Así será considerado como un curso de postgrado. Se puede imaginar que dentro ciertos parámetros cada universidad puede establecer unas pautas adicionales para la selección de alumnos. Mientras el costo del curso será subsidiado, se sugiere que cada alumno tiene que pagar una tarifa para asistir al curso como una manera de garantizar su interés en llevar a cabo todo lo relacionado con el curso.

Presupuesto

En una forma muy preliminar, se puede calcular el costo del programa en de S/. 3 millones.

Bibliografía consultada

Documentos internos proporcionados por el BID y el MINAG

Anónimo. S/f. Ministerio de Agricultura Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC) Términos de Referencia. Contratación de una firma consultora para la preparación y ejecución de la Encuesta de Línea de Base para el Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC).

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2009. Informe de cumplimiento de condiciones especiales previas al desembolso de los recursos que correspondientes al primer préstamo programático. Republica del Perú Programa de Competitividad Agraria (Contrato de préstamo No. 2160/OC-PE). Mimeo. BID, Lima. p.17+7

Anónimo. 2010. Términos de Referencia: Estudio para “Modelo de funcionamiento y organización del Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA como ente Rector y su interrelación con los demás actores involucrados en el marco del Sistema Nacional de Innovación Agraria – SNIA” . MINAG, Lima. 7p.

DGCA (Dirección General de Competitividad Agraria)-MINAG (Ministerio de Agricultura). 2010. Mapeo, análisis y propuesta de lineamientos de política para mejorar la competitividad de las cadenas productivas priorizadas. Términos de Referencia. Mimeo. DCGA-MINAG, Lima. 9p.

Morley, S. 2009. Prioritization of Investments. Reducing poverty in the mountains: Lessons learned from twenty years of experimentation with productive projects in the highlands of Perú . International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington, D.C. 29p.

Quiroz, J. y Sáenz, J.J. 2005. Elementos para un Programa de Competitividad y Compensaciones en el Sector Agropecuario de Perú. Quiroz y Asociados, S.A., Lima. 41p.

Román, H. 2009. Competitividad agraria del Perú (PE-L1066). Preparación del Programa de Competitividad Agraria. Informe final de consultoría. Lima p.41+24

Saín, G. 2008. Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC). Reporte de Progreso. Informe final de consultoría. 68p.

Bibliografía

Agroenfoque. 2010. Autoridad Nacional del Agua: Hacia la gestión integrada y ética de los recursos hídricos. No 171 (Sept.): 87.

Alarcón, J. y Ordinola, M. 2002. Mercadeo de productos agropecuarios: Teorías y aplicaciones al caso Perú ano. CARE-PRISMA-SAMCONET, Lima. 373p.

Aliaga, A., Maza y Silupu, S., Menacho, C. y Yupanqui, J. 2006. Viabilidad productiva y comercial de variedades de papa aptas para fritura en las principales zonas productoras del Departamento de Junín y su demanda en las pollerías de Lima Metropolitana. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Agraria-La Molina, Perú. 231p.

Alicorp. 2008. Reporte de sostenibilidad. Alicorp, Lima. 49p.

Alvarado, J., Ramírez, w. y Viena, L. 2010. Cadena y márgenes de comercialización de pollo en Lima y San Martín. Borrador. CEPES (Centro Peruano de Estudios Sociales), Lima. 38p.

Alvarez Merino, J.C. 2006. Cluster vitivinicolaaborado según sistemás complejos adaptivos. Ponencia para el International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (ICIEOM). Fortaleza, Brasil, 09-11 Octubre 2006. 8p.

Arbieto Ramírez, E., Del Pozo Molina, M. y Sheen Cortavarría, E. M. 2007. Plan estrategico para la quinua en el Peru. Tesis de MBA. CENTRUM —Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 252p.+xxiii

Arellano, R. y Marquina, P. 2010. Indice de reputacion corporativa (IRCA) 2010. CENTRUM Strategia: 72-75.

Arellano Marketing. 2009. Estudio nacional del consumidor peruano, Véase <http://arrellanomarketing.blogspot.com> pasa a “etiquetas” y después a “pollo a la brasa”, consultado 15/06/2010

Backus y Johnston. 2008. Reporte de Desarrollo Sostenible. Backus y Johnston, Lima. 64p.

Benavides, I. 2010. Perú: Inversión, inclusión y responsabilidad social. Presentacion en Powerpoint. Consejo de las Americas. Ministerio de Economia y Finanzas, Lima.

Benzaquen, J., González Prada, G., Leigh, L., y Pflucker, R. 2009. Banano orgánico de exportación: Reconversion estratégica. CENTRUM —Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 212p.

Bernet, T. 2008. Centros de acopio de papa y otros productos andinos en regiones priorizadas de la sierra peruana. CAPAC Peru, Lima. 70p.

Bernet, T., Thiele, G. y Zschocke, T. (Eds). 2006. Participatory Market Chain Approach (PMCA) – User Guide. Papa Andina Initiative, International Potato Center (CIP), Lima.

Bolo, G. 2008. Negocio de hojuela y bocaditos a base de papas nativas. Presentación en PowerPoint en el Primer Congreso Nacional de la Papa. Huancayo. En: www.minag.gob.pe, bajo “Especiales”, categoría “Congreso de la Papa “, y de allí a números 1-4, consultado 28/12/2010

Borda, A., Ottone, G. y Quicaño, I. 2007. No solo de fibra viven los alpaceros. Perú Hoy (Dic.): 331-359

Brenes, E. 2002. Café Britt, S. A. (E). Caso #25724. INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), Alajuela. 27p.

Brenes, E. Madrigal, K., Perez, F. y Valladares, K. 2001. El cluster de los cameloides en Peru: Diagnostico competitivo y recomendaciones estrategicas. Documento de Trabajo. Proyecto Andino de Competitividad. INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas)-CAF (Corporación Andino de Fomento). 77p.

Campion, A. 2006. Financing artichokes and citrus: A study of value chain finance in Perú . A study prepared for USAID. Microreport #73. Chemonics International, Washington, D.C. 59p.

CDR (Congreso de la Republica). s/f. Proyecto de ley que precisa los alcances de los articulos 3 y 66 de la ley general de cooperativa. 13p.

Chitundu, M., Droppelmann, K., y Haggblade, S. 2009. Intervening in value chains: Lessons from Zambia’s task force on acceleration of cassava utilization. Journal of Development Studies 45(4): 593-620.

Condori, F.A., Soto Miranda, R.J. y Arribasplata Lozano, G.R. 2008. Planeamiento estratégico para la tara en la región Cajamarca. Tesis de MBA. CENTRUM —Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 241p.+xvi

- Christiansen, J. 1967. El cultivo de la papa en el Perú. Lima: Editorial Jurídica.
- D'Alesio, F., Benzaquen, J. y Del Carpio, L. 2010. Índice de competitividad regional en el Perú. CENTRUM Católica, Lima. 403p.
- da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenane, C. y Miranda-da-Cruz, S. (Eds). 2009. Agro-industries for development. CAB International y Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), Wallingford. 278p.+xii
- de Althaus, J. 2007. La revolución capitalista en el Perú. Lima: Fondo de Cultura Económica. 333p.
- de Week, C. y La Torre, C. 2007. Un futuro para el café pasado. Perú Hoy (Dic.): 247-275.
- Delgado, O. 2009. "El comercio mayorista". Presentación al seminario: La papa: Tesoro de los Andes. Valor agregado y comercialización. Organizado por la Universidad Nacional Agraria-La Molina, Lima, 28 Mayo 2009, disponible a AEGUNA1@lamolina.edu.pe
- Devaux, A., Ordinola, M., Hibon, A., y Flores, R. (Eds). 2010. El sector papa en la región andina. Diagnostico y elementos para una visión estratégica (Bolivia, Ecuador y Perú). Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima. 385p.
- DGCA (Dirección General de Competitividad Agraria)-MINAG (Ministerio de Agricultura). s/f. Algodón. Foletto. DGCA-MINAG, Lima. 6p.
- DGCA (Dirección General de Competitividad Agraria)-MINAG (Ministerio de Agricultura).s/f. Azúcar. OEE-MINAG, Lima. 5p.
- DGCA (Dirección General de Competitividad Agraria)-MINAG (Ministerio de Agricultura). 2009. Cadena productiva papa. Boletín 3 (Junio). DGCA-MINAG, Lima. 31p.
- Eguren, F. 2003. La agricultura de la costa Peruana. Debate Agrario (35): 1-37.
- El Comercio. 2010. (Editorial) CADE: La responsabilidad de empresarios y políticos. El Comercio, Lima. 13/11/2010.
- Escobal, J. 2000. Competitividad y eficiencia en la comercialización de alimentos en el Perú. Procesado. GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo), Lima.
- Escobal J. 2003. Integración Espacial de los Mercados Agrícolas en el Perú. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima, Perú.
- Espinal, C. F. y Martínez, H. 2006. Agroindustria y competitividad en Colombia. Estructura y dinámica 1992-2005. Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA) - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Bogotá. 519p.
- Espinoza Wong, J.A., Román Fajardo, A.F. y Toma Morita, C.R. 2008. Planeamiento estratégico para el desarrollo de colorantes rojos derivados de la cochinilla en el Perú. Tesis de MBA. CENTRUM —Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 313p.+xxiv
- Fairlie Reinoso, A. 2008. Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle de Chira. CIES (Consortio de Investigación Económica y Social), Lima. 126p.
- Fairlie Reinoso, A. 2010. Biocomercio en el Perú: Experiencias y propuestas. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 264p.
- Fernández, D., Trujillo, D. y Gutiérrez, R. 2003a. Indupalma (A1): Los primeros años, 1961-77. Social

enterprise knowledge network case #SKS 005. 10p.

Fernández, D., Trujillo, D. y Gutiérrez, R. 2003b. Indupalma y las cooperativas de trabajo asociado, 1991-2002 (B). Social enterprise knowledge network case #SKS 005. 10p.

FIAS (Foreign Investment Advisory Service). 2007. Moving toward competitiveness: A value chain approach. International Bank for Reconstruction Development (IBRD), Washington, D.C. 67p.

Genier, C., Stamp, M., y Pfitzer, M. 2009. Corporate social responsibility for agro-industries. En da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenane, C. y Miranda-da-Cruz, S. (Eds). Agro-industries for development. pp.223-251. CAB International y Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), Wallingford. 278p.+xii

Gestión. 2011 (03/01/2011, p.12). "Palmas del Espino y su apuesta por más productos de consumo masivo." Gestión, Lima.

Gómez, R. 2008. Agricultura comercial moderna en el Perú : El caso de la agricultura de exportacion no tradicional (1995-2007).pp.499-552. En G. Damonte, B. Fulcrand y R. Gómez (Eds) SEPIA (Seminario Permanente de Investigacion Agraria) XII: Perú : El problema agrario en debate. SEPIA, Lima. 688p.

González, R.A. y Márquez, P. 2005. Las iniciativas sociales de Ron Santa Teresa. Social enterprise knowledge network case #SKS 049. 23p.

Gonzales, D., Jiménez, F., y Grippa A.R. 2010. Informe de la cadena de arroz-molinos. Metodología y estimación de canales y márgenes de comercialización. Servicio de consultoría elaborado por el CEPES (Centro Peruano de Estudios Sociales) por encargo del PROSAAMER (Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales) para la OEE (Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos) del MINAG (Ministerio de Agricultura), Lima. 53p.

GTZ. 2007. ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion. First Edition. GTZ, Eschborn.

Guzmán Y, 2007. ¿Devuelta al mundo al revés?: Repensando el Perú al partir de sus diversidades. Proyecto conservación in situ de cultivos nativos y sus parientes silvestres. Lima: Instituto para la Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP). 97p.

Haase, N. y Haverkort, A. (Eds). 2006. Potato developments in a changing Europe. Wageningen Academic Publishers, Wageningen. 278p.

Hernández Calderón, J.M. 2002. Agroexportación. Estrategias para lograr la competitividad. (UNALM) Universidad Nacional Agraria-La Molina- ADEX (Asociación de Exportadores), Lima. 383p.

Hibon, A. y Soltau, L. 2008. Promoviendo un envase seguro y eficiente para la comercialización de tubérculos en el Gran Mercado Mayorista. Procesado. A Tiempo, Lima. 89p.

IBRD (International Bank for Reconstruction and Development). 2007. Agriculture for development. World Development Report 2008. IBRD, Washington, D. C. 365p.

Ickis, J., Leguizamón, F., Metzger, M. y Flores, J. 2009. La agroindustria: Campo fértil para los negocios inclusivos. Academia, Revista Latinoamericana de Administración 43:107-124.

IMD (Institute for Management Development). 2010. World Competitiveness Yearbook 2010. IMD, Lausanne. 547p.

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Información). 2009. Perú: Compendio estadístico 2009. Toma I. INEI, Lima. 687p.

INIA (Instituto Nacional de Investigación Agraria) - MINAG (Ministerio de Agricultura). 2002. Estrategia nacional de desarrollo de la innovación tecnológica agraria y agroindustria en el Perú. INIA-MINAG, Lima. 118p.

ISO (Organización Internacional de Normalización). 2009. Norma internacional: Guía sobre responsabilidad social. Borrador de la norma ISO 26000. ISO, Ginebra. 145p.

Inurritegui, M. 2006. El rol de capital social en la pequeña agricultura comercial en los Valles de Piura. En C. Trivelli, J. Escobal, y B. Revesz (Eds). Pequeña agricultura comercial: Dinámica y retos en el Perú. pp.185-244. CIES (Consortio de Investigación Económica y Social)-CIPCA (Centro de investigación y Promoción Campesinado)-GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo)-IEP (Instituto de Estudios Peruanos), Lima. 269p.

JNC (Junta Nacional de Café). 2009. Directorio Cafetalero 2010. JNC, Lima. 194p.

La Serna, J, C. 2010. De golondrinos a enganches a empresarios exportadores. Historia del café y el cooperativismo cafetalero en la selva central. JNC, Lima. 271p.

Lau, M. 2008. Papa pre-frita congeladas, lavadas, seleccionadas y empacadas: La experiencia de autoservicios WONG. Presentación en PowerPoint en el Primer Congreso Nacional de la Papa. Huancayo. En: www.minag.gob.pe, bajo "Especiales", categoría "Congreso de la Papa ", y de allí a números 1-4, consultado 28/12/2010

Leguizamón, F. y Ickis, J. 2005. Pantaleón. Social enterprise knowledge network case #SKS 059. 31p.

Leguizamón, F. y Prado, A. 2006. Grupo CSU-CCA. Social enterprise knowledge network case #SKS 076. 18p.

Ludena, C. E. 2010. Agricultural Productivity Growth, Efficiency Change and Technical Progress in Latin America and the Caribbean. IDB Working Paper Series No. IDB-WP-186. Inter-American Development Bank (IDB), Washington, D.C. 255p.

MAG (Ministerio d Agricultura y Ganaderia). 2006. La agroindustria en Ecuador. Un diagnostico integral. MAG, Quito. 365p.

Malca, O. 2004. Perfiles de productos con potencial agroexportador. Apuntes de estudio #56. CIUP(Centro de Estudios de la Universidad del Pacifico), Lima. 401p.

Mathews, J.C. 2009. Competitividad. Nathan Associates-USAID-Ministerio de la Produccion, Lima. 44p.

Maximixe. 2005. Riesgos de mercados (Dic.): Banano y plátano. Maximixe, Lima. 21p.

Maximixe. 2008. Factores determinantes para el incremento del consumo de papa en el Perú. Síntesis de los resultados. Maximixe, Lima. 99p. Disponible a: www.minag.gob.pe, bajo "Especiales", categoría "Congreso de la Papa ", y de allí a números 1-4, consultado 28/12/2010

Meinzen-Dick, R., Deveau, A. y Antezana, I. 2009. Underground assets: potato diversity to improve the livelihoods of the poor. Inter Jour of Agric Sustainability 7(4): 235-248.

Mejía Polanco, J., Arredondo Vásquez, J., Berrospi Rojas, R., Salazar Dulanto, L. y Montoya Medina, R:A. 2007. Prropuesta estrategica para el desarrollo del cacao en el Peru. Tesis de MBA. CENTRUM —Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 211p.

MERCADEANDO. 2008. Investigación sobre la situación y perspectivas del negocio de procesamiento de papa en tiras para pollerías, restaurantes y supermercados: Informe final. 157p. Available at: www.minag.gob.pe, under "Especiales", category "Congreso de la Papa ", and from there to numbers 1-4,

consultado 28/12/2010

Nyambo, B., Sief, A., Varela, A. M., Löhr, B., Cooper, J. y Dobson, H. 2009. Private extension service provision for small horticultural producers in Kenya: An approach. *Development in practice* 19(1): 94-102.

Obbink, M. 1996. Market segments in developing countries: The case of French fries in Lima, Perú . Tesis de Maestría. University of Nymegen. 76p.

OEE(Oficina de Estudios Economicos)-MINAG (Ministerio de Agricultura). 2010. Sector Avicola.OEE-MINAG, Lima. 5p.

OEP (Oficina de Estrategias y Politicas)-MINAG (Ministerio de Agricultura). 2008. Plan Estratégico Sectorial Multianual 2007-2011.Mimeo. Oficina General de Planificación Agraria-MINAG, Lima. 74p.

OGPA (Oficina General de Planificación Agraria)- MINAG (Ministerio de Agricultura). 2003. Plan estratégica de la cadena de la papa. OGPA-MINAG, Lima. 51p.

ORDESUR (Organismo de Desarrollo del Sur) 2003. Generación de empleo a través de la Implementación de una planta procesadora de almidón de papa y derivados para exportación en la provincia de Andahuaylas de Apurimac. Estudio de pre-factibilidad/ correcciones de observaciones. ORDESUR, Arequipa. 123p.

Ordinola, M., Bernet, T., Manrique, K. y Fonseca, C. 2007a. Promoviendo innovaciones con los actores de la cadena y revalorizar la biodiversidad de la papa. El desarrollo y aplicación del enfoque participativo de cadenas productivas (ECCP) en el Perú. Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima. 55p.

Ordinola M., Bernet T. y Manrique, K. 2007b. T'ikapapa: Vinculando consumidores urbanos y pequeños productores andinos con la biodiversidad de la papa. Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima. 55p.

Ordinola, M., Devaux, A., Manrique, K., Fonseca, C. y Thomann, A. 2009. Generando innovaciones para el desarrollo competitivo de la papa en el Perú. Lima: International Potato Center (CIP).

Pelupessy, W. y Díaz, R. 2008. Upgrading of low coffee in Central America. *Agribusiness* 24(1): 119-140.

Perú Acorde. 2009. Estudio económico productivo del Perú. Cuarta edición. Perú Acorde, Lima.170p.

Perú 2021. 2010. Indicadores Ethos-Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial. Perú 2021, Lima. 70p.

Piñones Vázquez, S., Acosta Avila, L.A. y Tartanac, F. 2006. Alianzas productivas en agrocadenas. Experiencias de la FAO en América Latina. FAO, Santiago. 225p.

Pomareda, C. y Arias, J. 2005. Apertura comercial: Oportunidades y desafíos para la agricultura Peruana. Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA), Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Lima. 168p.

PROEXPANSION. s/f. Documento de Trabajo: Estudio sobre clúster y asociatividad. Preparado para MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo) PROPYME (Comisión de promoción de la pequeña y mediana empresa), Lima. 125p.

PRONAMACHCS (Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos)-MINAG (Ministerio de Agricultura). 2007. Promoción del valor agregado de la papa de calidad tercera para la producción de almidón en la provincia de Huamanga, Ayacucho. Procesado. PRONAMACHCS-MINAG, Huancayo. 83p.

Quevedo M. 2007. Situación de la Cadena Agroproductiva de Papa en Perú. Exposición en "La Primera Convención Nacional para la Industrialización de la Papa", Evento de Sierra Exportadora, Centro de

Convenciones del Jockey Plaza, Abril 26 2007.

Ramírez Vallejo, J. s/f. Componente de iniciativas de desarrollo de clústeres agropecuarios. Programa de servicios agropecuarios provinciales. Informe final de consultoría. 46p.

Reardon, T. y Berdegue, J. 2002. La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo. Traducción de la versión original: Reardon, T.; Berdegue. 2001. The rapid rise of supermarkets in Latin America: Challenges and opportunities for development. Development Policy Review 20(4): 371-388.

Reardon, T. y Gulati A. 2008. The supermarket revolution in developing countries: Policies for "Competitiveness with inclusiveness." Policy Brief #2. International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington, D.C.

Remy, M. y Glave, M. 2007. Cafetaleros empresarios. Oxfam-IEP (Instituto de Estudios Peruanos), Lima. 135p.

Rendón, E. 2009. Agroexportación, desempeño ambiental, y propuesta de manejo sostenible de recursos hídricos en el valle de Ica: 1950–2007. Tesis doctorado. Facultad de Economía. U. Nacional Autónoma de México. 275p.+xiii

Schmid, S. 2006. The value chain for alpaca fiber in Peru, an economic analysis. Master's thesis. Swiss Technical Institute of Zurich. 156p.

Shimizu, T. 2008. El cambio en la estructura de la exportación de los espárragos Perú años. pp.635-686. En G. Damonte, B. Fulcrand y R. Gómez (Eds) SEPIA (Seminario Permanente de Investigación Agraria) XII: Perú : El problema agrario en debate. SEPIA, Lima. 688p.

Schuller, S. 2009. ¿Con informalidad hacia la sostenibilidad? Paradojas de la caficultora peruana y del manejo de sistemas forestales. Tecnología y Sociedad 16(9):101-110.

Scotiabank. 2006. Ventas de supermercados crecerían 10% durante el 2007. Informe especial. Departamento de Estudios Económicos. Scotiabank, Lima. 2p.

Scott G, 1985. Markets, myths and middlemen. Lima: International Potato Center (CIP).185p.

Scott G, 2010a. Corrientes cruzados: El ir y venir de las tendencias en el consumo y utilización de la papa en América Latina 1961-2007. Presentado a la Revista Latinoamericana de la Papa Nov. 2010

Scott G, 2010b. Growth rates for potatoes in Latin America in comparative perspective: 1961-07. Am Jour for Pot Res. Publicado en línea 26/10/2010

Scott, G. y Zelada, F. 2010. Benchmarking the competitiveness of informal food processors: The case of French fries in Lima, Perú . Potato Research. Publicado en línea 17/12/2010.

Tello, M.D. y Távora, J. 2010. Productive development policies in Latin American countries: The case of Perú , 1990-2007. IDB Working Paper Series No. IDB-WP 129. Inter-American Development Bank (IDB), Washington, D.C.140p.

ten Kate, K y Laird, S. 1999. The commercial use of biodiversity: Access to genetic resources and benefit sharing. Earthscan Publications Ltd., London.

Torres, D. 2010. Entre el pasado y la innovación. La fibra de alpaca en el sur peruano. Perú Hoy (Dic.): 302-327.

UPS (Unidad de Política Sectorial)-MINAG (Ministerio de Agricultura). 2010. Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011. Agosto. Mimeo. Oficina de Planeamiento y Presupuesto-MINAG, Lima. 101p.

Visser, E. 1996. Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organizational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru, PhD thesis, University of Amsterdam. 290p.

Walker, T.S. 2000. Reasonable expectations on the prospects for documenting the impact of agricultural research on poverty in ex-post case studies. *Food Policy* 25:515-530.

Walker, T. y Collion, M. 1997. Priority setting at CIP for the 1998-2000, Medium-Term Plan. Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima. 48p.

Webber C. M. y Labaste, P. 2010. Building competitiveness in Africa's agriculture. International Bank for Reconstruction Development (IBRD), Washington, D.C. 204p.

Weidemann Associates, Inc. 2008. Final evaluation of USAID/Peru Poverty Reduction and Alleviation (PRA) Activity. Weidemann Associates, Inc., Washington, D. C. 96p.

Wilkinson, J. y Rocha. R. 2009. Agro-industry trends, patterns and development impacts. En da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenane, C. y Miranda-da-Cruz, S. (Eds). *Agro-industries for development*. pp.46-91. CAB International y Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), Wallingford. 278p. +xii

Woolfe, J. 1987. *The potato in the human diet*. Cambridge University Press, Cambridge. 231p.

Wong, D. 2008. Empresas familiares Peruanas sostenibles en la industria de ropa: Venta con marca propia en los EE.UU. Tesis de PhD. Universidad Comercial de Deusto.

Zegarra, E. y Tuesta, J. 2008. Impacto del incremento de precios de los alimentos en la población vulnerable del Perú. Informe final. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). 58p.