

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE

 CIES  
consorcio de investigación  
económica y social

---

# La articulación productiva: desafío para un país inclusivo

La cooperación suiza y la  
articulación productiva rural

---

JUANA KURAMOTO HUAMÁN

© Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)  
Av. Salaverry 3242, Lima 27, Perú  
Teléfono (51-1) 264-5001  
Fax (51-1) 264-1387  
[www.cooperacionsuizaenperu.org.pe](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe)  
[www.cooperacion-suiza.admin.ch/peru](http://www.cooperacion-suiza.admin.ch/peru)

© Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)  
Ántero Aspillaga 584, El Olivar, Lima 27, Perú  
Telefax (51-1) 421-2278  
[www.cies.org.pe](http://www.cies.org.pe)

La cooperación suiza en el Perú tiene el objetivo central de contribuir al diseño de políticas y estrategias que garanticen el desarrollo socioeconómico, en armonía con el medio ambiente. Desde 1964, la cooperación suiza ha aportado de manera significativa a la integración económica y la reducción de la pobreza, principalmente en las áreas rurales, trabajando con instituciones del gobierno peruano, la sociedad civil y el sector privado, con las cuales ha ejecutado más de 250 proyectos.

Juana Kuramoto Huamán es economista, candidata a doctora en Políticas de Cambio Técnico e Innovación Tecnológica por la Universidad de Maastricht, Países Bajos. Tanto sus áreas de interés como su especialización están relacionadas con el campo de las características tecnológicas de diferentes industrias, la articulación productiva y el desarrollo local.

El Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) está conformado por 48 instituciones de investigación o docencia, y cuenta con el auspicio de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y otras fuentes de cooperación.

Primera edición: Lima, octubre del 2011  
Cuidado de edición: Rocío Moscoso  
Arte de carátula: Daniela Cabrerizo Rey de Castro

Impreso por Ediciones Nova Print S.A.C.  
Av. Ignacio Merino 1546, Lince

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-15752  
ISBN: 978-612-4099-21-2

Todos los derechos reservados. Esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, citando la fuente.

Presentación	5
Introducción	6
1. El acceso al mercado como alivio y solución a la pobreza	8
2. La articulación productiva en el Perú	11
3. La cooperación suiza y la articulación empresarial en el Perú	13
3.1 Asistencia técnica para la producción de quesos	13
3.2 Articulación de pequeños productores con sus mercados (PYMAGROS)	14
3.3 Promoción de la Producción Competitiva de Papa (INCOPA)	15
3.4 Apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE)	18
4. Aprendizaje a partir de los proyectos	21
4.1 Visión de demanda	21
4.2 Estrategia de intervención de los proyectos	21
4.3 Desarrollo de capacidades	22
4.4 Participación de los pobres en los mercados	23
4.5 Alianzas estratégicas	23
4.6 Densificación de las cadenas	23
4.7 Desarrollo de innovaciones	24

4.8 Formalización de actividades productivas	24
4.9 Incidencia pública	25
4.10 Comprobación de la hipótesis	26
5. Puntos en debate	28
Bibliografía	30

Desde que, en 1963, arribaron al Callao los primeros profesionales del desarrollo suizos y las primeras vacas, las alianzas entre el hombre de los Alpes y el hombre de los Andes se hicieron cada vez más sólidas. Con el paso de los años, la experiencia, el trabajo conjunto y el mutuo conocimiento, la cooperación técnica suiza amplió su visión de una mirada tecnológica del desarrollo a un intercambio socioeconómico.

En estos 47 años de presencia ininterrumpida en el Perú, la cooperación suiza pasó por varias etapas. Experimentó el cambio en la estructura rural del país con la reforma agraria; sufrió, al igual que la mayoría de los peruanos y peruanas, la violencia política que caracterizó la década de 1980; acompañó a los productores rurales en medio de los cambios de la estructura económica de la década de 1990; y contribuyó al fortalecimiento de las instituciones democráticas en la etapa de transición de los inicios del nuevo milenio.

Los 47 años de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en el Perú confirman la experiencia, el conocimiento y la consistencia de sus programas y proyectos, que ha venido ejecutando con gran éxito junto al gobierno peruano.

Es importante destacar que el gobierno suizo mostró especial interés por complementar los esfuerzos que venían realizando en el Perú las propias familias pobres del campo. Para ello, apoyó la implementación de programas que contribuirían al incremento de los ingresos económicos de estas, a una optimización de sus recursos naturales y humanos —entre estos, el suelo, el agua y sus conocimientos—, así como al desarrollo de la confianza, a través de la formación de las cadenas productivas, las cuales permitieron que los habitantes del campo llegaran en mejores condiciones a los mercados locales y regionales.

Con esta revista, se busca dar a conocer cómo la contribución de COSUDE ha logrado impactar en los sistemas productivos y en el incremento de los ingresos por familia, así como, sobre todo, en la mejora de la calidad de vida de las familias rurales.

Los 47 años de COSUDE en el Perú solo reafirman el compromiso inicial de los hombres y mujeres de Suiza con los hombres y mujeres del Perú.

PHILIPPE ZAHNER  
Director Residente

Desde hace casi 50 años, la cooperación suiza ha sido muy activa en la promoción del desarrollo, especialmente en las zonas más pobres y en las áreas rurales del Perú.<sup>1</sup> Esta agencia ha tratado de contribuir a la disminución de las desigualdades socioeconómicas existentes en el país, mediante el empoderamiento de las poblaciones atendidas y de las instituciones que les brindan apoyo.

Así, en la década de 1970 se iniciaron proyectos de asistencia técnica que contribuyeron a aumentar las capacidades productivas de las poblaciones más pobres del país e incrementar sus posibilidades de articularse a los mercados. Uno de los primeros proyectos fue el de asistencia técnica para la mejora en la producción de quesos, en el que no solo se transfirieron tecnologías para la elaboración de estos alimentos, sino que se trabajó para eliminar los cuellos de botella en toda la cadena de producción. Como resultado de esta labor, se generó una variedad de queso llamado andino, que combina técnicas artesanales autóctonas de producción con aquellas transferidas por los cooperantes suizos.<sup>2</sup>

Los resultados de este enfoque de trabajo en toda la cadena de producción y en el acercamiento de los productores a los mercados fueron corroborados a partir de la década de 1990. La mayoría de las agencias de desarrollo empezaron a aceptar que el enfoque de articulación a los mercados —sobre todo mediante las cadenas de valor— es una estrategia efectiva para articular a los pequeños productores, principalmente agrícolas, con mercados dinámicos.

A partir de 1995, la cooperación suiza inició una serie de proyectos basados explícitamente en la estrategia de articular a los pequeños productores rurales con los mercados. Un ejemplo de estos es el proyecto Estrategias de Articulación entre Mercados y Productores del Agro de la Sierra (PYMAGROS).

Posteriormente, desde el 2005, el proyecto Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) se dedicó a promocionar redes empresariales en las cadenas productivas del cuy, lácteos, flores y artesanías, entre otras. Estas redes están dinamizando los mercados locales de las zonas de intervención, al mismo tiempo que contribuyen a mejorar la capacidad de generar ingresos de los productores beneficiarios.

Por su parte, el proyecto Promoción de la Producción Competitiva de la Papa Peruana (INCOPA) ha logrado identificar e implementar nuevas oportunidades de mercado aprovechando la biodiversidad de las papas peruanas. Como resultado, se ha conseguido articular a productores de papa andina con productores de la industria de *snacks*, y se han lanzado al mercado *chips* elaborados con papas nativas, que han tenido bastante aceptación.

Esta revista tiene como objeto reportar el legado que deja la cooperación suiza en la tarea de promover la articulación empresarial y productiva en el Perú. Sobre la base de los resultados de algunos proyectos terminados y de otros que están a punto de finalizar, se intentará extraer algunas lecciones referidas al impacto

1. Para mayor información sobre las actividades de la cooperación suiza en el Perú, véase <[www.cooperacionsuizaenperu.org.pe](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe)>.
2. Para revisar una descripción más detallada de este proyecto, véase *Producción lechera: una transferencia exitosa. La cooperación suiza y su contribución al sector lácteo en el Perú* (Sotelo Izázaga 2011).

de los proyectos, las estrategias de ejecución y los aprendizajes, tanto desde el punto de vista de los ejecutores como de los promotores.

La hipótesis planteada sobre este legado es que esta agencia de desarrollo ha logrado acercar a los productores rurales a sus mercados, lo cual ha redundado en el incremento de sus capacidades y ha elevado su nivel de vida.

Como toda intervención localizada, los efectos han sido limitados y no es posible establecer claramente si se han logrado cambios sostenibles en las economías rurales de los poblados en los que se ejecutaron los proyectos. Sin embargo, algunas evaluaciones expost parecieran señalar que los impactos han sido positivos, si es que se tienen en cuenta los cambios a largo plazo que ha experimentado la conducta de los agentes.<sup>3</sup> De hecho, en la revista sobre la intervención en el sector de lácteos (Sotelo 2011) se señala que a pesar de que ha sido difícil encontrar a beneficiarios originales de la intervención, el legado de esta se refleja en la apropiación, por parte de los productores locales, de las tecnologías transferidas, así como en la producción —bastante

difundida— de un tipo de queso desarrollado por el proyecto.

En la primera sección, se discutirá la estrategia de promover el acceso a los mercados como una solución a la pobreza, y cómo actualmente esta estrategia guía la mayoría de los proyectos de las agencias de desarrollo. En la segunda sección se hará un recuento de la aplicación de la estrategia de articulación productiva en el país. En la tercera sección se discutirán los diferentes enfoques de articulación que ha implementado la cooperación suiza en sus proyectos en el Perú. La cuarta sección presentará los logros y aprendizajes que se extraen de estos proyectos. Finalmente, se señalarán los retos que enfrentarán estos proyectos en el futuro.

Por último, quiero agradecer a las siguientes personas, que colaboraron en la realización de este texto: Carola Amézaga, de Swisscontact; Mario Casanova, de APOMIPE, Cajamarca; Alejandro Contreras, de APOMIPE, Cusco; y Jean-Christophe Favre y José Ventura, de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

3. Sin embargo, los programas estudiados no fueron diseñados teniendo en mente un esquema de evaluación de impacto, por lo que será muy difícil llegar a una conclusión sobre la efectividad o la eficiencia de estos.

# 1. El acceso al mercado como alivio y solución a la pobreza

Durante los últimos 20 años, con la adopción de los enfoques liberales para la promoción del crecimiento económico quedó evidente que la pobreza no podía ser aliviada ni eliminada a través del «chorreo» económico. Por un lado, porque las personas pobres se concentran en los ámbitos rurales, en los cuales no es posible acceder a los mercados ni a servicios que les permitirían aprovechar oportunidades de generar mayores ingresos. La importancia que tienen los mercados para los pobres radica en que estos son los lugares en los que ellos, como productores, pueden comprar sus insumos para producir y colocar sus productos terminados; y en donde ellos, como consumidores, pueden adquirir sus alimentos y otros bienes de consumo con los ingresos obtenidos por las ventas de sus productos. Muchas veces, la dispersión geográfica de las zonas rurales y los altos costos de transporte dificultan el acceso a los mercados, por lo que la infraestructura física tiene una importancia crucial.

Por otro lado, hay una patente asimetría de información respecto del funcionamiento de los

mercados, que hace que los productores pobres no puedan desarrollar capacidades de negociación con los agentes intermediarios, lo cual limita sus posibilidades de acceder a mercados de mayores ingresos.

Este diagnóstico de la pobreza pone de relieve la necesidad de establecer mecanismos de articulación de los pequeños productores con los mercados, como una estrategia fundamental para la reducción y eventual eliminación de la pobreza. Es decir, el diagnóstico reconoce que en el mercado hay fallas que impiden que los productores pobres puedan encontrar y satisfacer la demanda de sus productos.

La literatura económica ha analizado diversas formas de organización industrial cuya coordinación pasa fuera de los mercados —como son los *clusters*, las cadenas de valor y las redes empresariales—, indicando, de esta manera, la existencia de fallas (cuadro 1).

Estas formas de organización industrial requieren que su coordinación o gobernanza sea ejercida por los diferentes agentes que las conforman. En el caso de los *clusters*, cuyo ámbito

**CUADRO 1**  
Diferentes formas de organización industrial

Formas de organización industrial	Definición
Red empresarial	Conjunto de empresas independientes, de un mismo sector y de una misma localidad, que deciden colaborar en forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes.
Cadena productiva	Conjunto de actividades necesarias para que un producto o servicio llegue a los consumidores finales. Comprende desde su concepción y sus diferentes fases de producción hasta su entrega a los consumidores finales.
<i>Cluster</i> o aglomeración	Conjunto de concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, en campos particulares, que compiten, pero que también cooperan.

Se trata de articular a los productores con mercados dinámicos, que suelen ser de exportación.

de acción es sumamente amplio, varios agentes pueden ejercer la gobernanza en distintos niveles —por ejemplo, público y/o privado—. En las cadenas, la coordinación puede tomar diversas formas, sobresaliendo aquellas en las que los compradores o los productores toman el control; ellos toman las decisiones acerca del establecimiento de estándares de producción, las formas de comercialización, el financiamiento, entre otros. En el caso de las redes empresariales, los propios productores que forman parte de ellas suelen hacerse cargo de la gobernanza porque los objetivos están bastante bien definidos y muy delimitados. De manera general, se puede señalar que el grado de control estará definido en función del riesgo que pueden y quieren asumir los compradores (Humphrey y Schmitz 2000).

Lo anterior ha tenido una gran influencia en cómo se diseñan y ejecutan los proyectos de articulación productiva promovidos por las agencias de desarrollo. Por un lado, debido a la amplitud de acción y de actores involucrados en un *cluster*, la promoción de esta forma de organización ha estado principalmente en manos de los gobiernos, que los toman como modelos de desarrollo local o regional. Por otro lado, debido a su enfoque más delimitado —la producción y entrega eficiente de un producto o un servicio—, las cadenas de producción y las redes empresariales han sido promovidas por las agencias de desarrollo.

Generalmente, las cadenas de producción han sido promovidas con un enfoque de cadenas globales, en las que se trata de articular a los productores con mercados dinámicos, que suelen ser de exportación. Haciendo uso de canales de comercialización de comercio justo o de mercados orgánicos, se intenta que los productores accedan a precios más altos que los que recibirían en los mercados locales. En este tipo de cadenas, es crucial la acción coordina-

dora del comprador, ya que es él quien define las características del producto y organiza la producción de acuerdo con los requerimientos de los mercados finales. Esta labor de coordinación es muy intensiva, por lo que, generalmente, este tipo de proyecto de desarrollo se debe realizar en alianza con una empresa ancla.

El ámbito de acción de las redes empresariales es más limitado —tanto a nivel geográfico como de actividades— y, por lo tanto, más fácil de promover. En este caso, se trabaja mucho el aspecto de la asociatividad, para que las empresas participantes puedan realizar actividades que mejoren su competitividad, lo cual no podrían hacer en forma independiente. En esta forma de organización, la coordinación no es tan exigente en capacidades, y puede ser asumida por los propios participantes de la red.

En cuanto a la forma de implementación de los proyectos de articulación productiva, Altenburg (2007) señala que las agencias de desarrollo han seguido tres estrategias. En primer lugar, previamente a sus intervenciones han adoptado un «enfoque de planeamiento comprensivo» en el análisis detallado de la cadena y del mercado. Si bien este tipo de análisis es muy útil, el diseño de políticas siempre tiende a ser sumamente complejo, sea por la presencia de mercados segmentados, porque la decisión de comprar o comercializar en determinados eslabones de la cadena depende de las especificaciones técnicas de la industria, o porque diferentes empresas pueden comportarse de manera distinta, dependiendo de sus propias estrategias.

La diversidad de factores y agentes que intervienen en el funcionamiento de una cadena productiva hace sumamente difícil que el ejecutor del proyecto pueda aislarlos. Por esta razón, otra estrategia seguida por las agencias de desarrollo es el uso de enfoques participativos en talleres en los que se analizan las cadenas con menos rigor, pero en los que se enfatiza la participación de los diferentes grupos de interés que están involucrados en las cadenas. Este enfoque tiene como objeto movilizar los liderazgos empresariales locales, así como los de las instituciones involucradas.

Por último, dependiendo de los productos y sus mercados, hay cadenas en las que es necesario ejercer una gobernanza muy rigurosa, lo

cual generalmente lleva a un agente a ejercer el control de la cadena. Estas cadenas suelen ser controladas por compradores que se convierten en intermediarios directos con los consumidores finales. Algunas agencias de desarrollo otorgan incentivos para promover proyectos liderados por el sector privado —esto es, empresas ancla—. De esta manera, las agencias actúan como facilitadoras de los proyectos, mientras que las empresas definen e incluso implementan estos. En este enfoque, se trabaja con esquemas de cofinanciamiento que permitan lograr una adicionalidad en la inversión privada, lo cual es sumamente favorable para la formación de proveedores.

Las tres estrategias señaladas tienen sus ventajas y desventajas. Mientras que el enfoque de planeamiento comprensivo aporta una mayor comprensión de la cadena estudiada, esta estrategia tiende a ser sumamente costosa y exige de la agencia de desarrollo una participación muy activa, en desmedro de la participación de otros actores privados. Por su parte, el enfoque participativo brinda información menos precisa, pero es más adecuado para potenciar las experiencias y capacidades de los actores involucrados. Finalmente, los proyectos liderados por el sector privado pueden conllevar el riesgo de subsidiar las ganancias privadas de las empresas ancla en vez de los bienes públicos a favor de toda la cadena (Altenburg 2007).

Aún no se ha llegado a un acuerdo sobre cuál de las estrategias anteriores es mejor y en qué circunstancias. Factores como las características tecnológicas del producto y el desenvolvimiento de su mercado, el desarrollo institucional de la localidad o región en donde se elabora el producto, las capacidades de los productores y las reglas que gobiernan la distribución del producto al mercado final, entre otros, pueden ser determinantes para la selección de una estrategia sobre otra.

Las agencias todavía están en un proceso de aprendizaje en el que intentan algunas variantes. Lo que sí es claro es que la coordinación de estas formas de organización industrial tiene que ir acompañada por acciones que permitan

cambios institucionales permanentes, que reduzcan las fallas de mercado y faciliten el clima de negocios. Esto es lo que, finalmente, genera procesos de desarrollo sostenibles en el tiempo.

De este modo, varias agencias de desarrollo han empezado a formular enfoques que consideran la coevolución entre los resultados de los proyectos y la incidencia en las políticas públicas. Si bien estos enfoques de carácter sistémico sostienen que el mercado es la base del sistema económico y es un mecanismo eficiente para la asignación de recursos, también reconocen que hay fallas que impiden su buen funcionamiento. Estos enfoques se basan en la corriente de la economía institucional, la cual incluye en su análisis las normas sociales y legales que influyen en la actividad económica. La promoción del desarrollo a través del impulso de actividades económicas muchas veces se ve obstaculizada por factores tan diversos como los arreglos institucionales, los derechos de propiedad, los costos de transacción, los modos de gobernanza, las reglas sociales, los valores ideológicos, la predisposición al cumplimiento de normas y leyes, los activos humanos, el capital social, la incertidumbre, las estructuras jerárquicas y el poder de negociación, entre otros.

Estos enfoques están en proceso de prueba, por lo que una misma agencia puede estar gestionando sus proyectos de desarrollo con este nuevo enfoque en una región, mientras que en otras sigue operando de manera tradicional. En todo caso, se está tratando de conseguir evidencia y de aprender de la aplicación puntual de este tipo de enfoques, no solo para ejecutar proyectos, sino también para monitorearlos y hacerles el seguimiento.

Las agencias actúan como facilitadoras de los proyectos, mientras que las empresas definen e incluso implementan estos.

## 2. La articulación productiva en el Perú

Antes de las reformas estructurales de la década de 1990, la economía peruana sufría una serie de desequilibrios que impedían el buen funcionamiento de los mercados. Por otro lado, se experimentaba un estancamiento económico que duraba ya casi dos décadas, y el sector externo mostraba escaso dinamismo. Durante el periodo 1980-1985, el PBI creció 0,5% y las exportaciones tuvieron un crecimiento negativo del -1,5%. En el periodo siguiente, 1986-1989, el PBI decreció en -1,5% y las exportaciones lo hicieron en -1,7% (Hamann y Paredes 1991).

Asimismo, había serias distorsiones en los diferentes mercados de factores, como en el laboral, en el que la rigidez desincentivaba la contratación; o en el mercado de tierras, en el que la reforma agraria había promovido la parcelación de tierras sin que se hubiera avanzado mucho en la asignación de derechos de propiedad. Todo lo anterior generaba pocos incentivos para la inversión en los distintos sectores económicos.

Las reformas lograron corregir la mayor parte de los desequilibrios macroeconómicos y las distorsiones en los principales mercados. Se inició un proceso de privatización de las empresas estatales, y se ofrecieron incentivos para promover la inversión privada, lográndose un repunte del crecimiento y de las exportaciones.

En línea con la tendencia internacional de promover nuevas formas de organización industrial que impulsen la competitividad, el gobierno peruano solicitó a la empresa Monitor un estudio para determinar las ventajas competitivas en cuatro sectores: agronegocios, confecciones, turismo y la región Arequipa. A partir de este estudio, en las políticas referentes a la competitividad, el sector industrial y el comercio exterior se empezó a utilizar el concepto de *cluster* industrial (Fairlie 2003).

El sector agropecuario ha sido el que ha impulsado más el tema de la articulación empresarial, especialmente en su versión de cadenas productivas. A raíz de una iniciativa de la Comunidad Andina, a inicios de la década de 1990 se identificaron las principales cadenas agropecuarias en la subregión. Se establecieron grupos de trabajo, conformados por productores agropecuarios y representantes de los gobiernos, para la dinamización de las cadenas de arroz, azúcar, cereales forrajeros, avicultura, cereales y café.

Por otro lado, a raíz de las recomendaciones del estudio de Monitor, se empezaron a tomar acciones para fortalecer a las instituciones de apoyo del sector, como el propio Ministerio de Agricultura (MINAG), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y las universidades, entre otras. Se estableció una plataforma de servicios agrarios y alianzas con el sector privado para promover la rentabilidad y competitividad. También se emprendieron iniciativas para promover las cadenas del algodón, café, trigo, arroz, maíz y papa. Adicionalmente, se diseñaron programas de apoyo al sector, como Innovación y Competitividad para el Agro (INCAGRO), dedicado a promover la innovación tecnológica, especialmente en las cadenas de producción agropecuaria (Fairlie 2003).

Todas estas medidas han generado que el concepto de cadenas productivas haya sido adoptado de manera general en el sector agrícola. Así, el MINAG ha priorizado más de 20 cadenas productivas, algunas con gran detalle —como la del maíz amarillo duro— y otras de manera genérica, como las de frutales y hortalizas. Cada oficina regional del MINAG es responsable de promocionar las cadenas en su jurisdicción, promoviendo la asociatividad de

los productores y el establecimiento de alianzas estratégicas entre los diferentes actores que participan en ellas. Sin embargo, solo en las cadenas más consolidadas y con perspectivas de ingresar a mercados internacionales se plantean iniciativas de acción conjunta y de carácter más sofisticado, como la incorporación de innovación tecnológica.

Por otro lado, como se señaló anteriormente, las agencias de desarrollo adoptaron el concepto de articulación productiva en sus diversas versiones —esto es, *clusters*, cadenas de valor y redes empresariales— para promover programas de alivio a la pobreza, especialmente en los ámbitos rurales. Como resultado de este esfuerzo, surgieron una serie de proyectos que promovían el fortalecimiento de diversas cadenas productivas, para lograr que los pequeños productores rurales pudieran articularse con mercados locales y regionales, e incluso con mercados dinámicos del país y del extranjero. Los proyectos promocionados por las agencias de desarrollo generalmente se desarrollan en ámbitos geográficos bien definidos y, en muchos

Como resultado del esfuerzo, surgieron una serie de proyectos que promovían el fortalecimiento de diversas cadenas productivas.

casos, formando alianzas estratégicas que incluyen a las asociaciones de productores, las oficinas regionales del MINAG y el sector privado, entre otros.

Asimismo, algunas agencias están ejecutando proyectos para promocionar cadenas en sectores manufactureros, como el textil.<sup>4</sup> Incluso a nivel regional, en el caso de Cajamarca, se está promocionando la cadena de joyería de oro a través de una alianza entre la empresa minera Yanacocha y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Las acciones de esta iniciativa están siendo ejecutadas por el Centro de Innovación Tecnológica Koriwasi.

4. Al respecto, hay que señalar el involucramiento de la fundación suiza Intercooperation, que está apoyando el desarrollo de los programas Articulando MyPerú y Redes Empresariales en los conglomerados de confecciones en Gamarra y de turismo en el Cusco, ambos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo.

### 3. La cooperación suiza y la articulación empresarial en el Perú

La cooperación suiza inició sus actividades mucho antes que los conceptos de articulación empresarial fueran adoptados explícitamente por las agencias de desarrollo y por el país. Su interés ha estado guiado «hacia el mejoramiento de las condiciones de vida, entre ellas las económicas, de la población desfavorecida» (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación 2005). Asimismo, un componente importante en sus intervenciones ha sido el desarrollo de capacidades —tanto de la población beneficiada como de las organizaciones intermedias con las que establece alianzas—, así como un mejor conocimiento y manejo de su entorno.

Estos dos componentes han guiado las diferentes intervenciones desarrolladas a través de los 47 años de trabajo de la cooperación suiza. Por un lado, el mejoramiento de las condiciones económicas implicó una articulación con los mercados y la búsqueda de un crecimiento económico pro pobre. Por otro lado, el componente de desarrollo de capacidades permitió que los beneficiarios de los proyectos alcanzaran un mayor grado de empoderamiento, que les permitió desenvolverse mejor en sus entornos y apropiarse de las tecnologías que les fueron transferidas.

En esta sección se hará un repaso de algunos proyectos de la cooperación suiza que han utilizado, implícita o explícitamente, un enfoque de articulación empresarial.

#### 3.1 Asistencia técnica para la producción de quesos<sup>5</sup>

Inicialmente, la cooperación suiza inició sus actividades en el año 1964, con la asistencia técnica

para la producción de quesos. Este proyecto no solo contempló la transferencia de tecnología y la capacitación de los pequeños productores, sino que se basó en la visión de generar una actividad económica que imprimiera dinamismo en las regiones de intervención.

Así, se tomaron acciones para eliminar los cuellos de botella en todo el proceso productivo, lo cual implicó la transferencia de tecnologías y buenas prácticas en el manejo del ganado, la producción del forraje, la producción y acopio de leche, así como la elaboración de quesos. Asimismo, se promovió la asociación de los productores lecheros con el fin de contar con el insumo necesario para satisfacer las metas de producción establecidas en el proyecto.

También se identificó a los clientes a los cuales se podía vender los quesos. Entre los principales estaban los trabajadores de las Empresas Eléctricas en Lima, que compraban alrededor



La cooperación suiza inició sus actividades en el año 1964, con la asistencia técnica para la producción de quesos basada en un enfoque de articulación empresarial.

5. Véase la nota 1.



El proyecto PYMAGROS identificó una serie de productos con potencial de comercialización, como la p  prika.

de dos y tres toneladas de quesos. Es decir, el proyecto utilizó implícitamente un enfoque de articulación productiva, específicamente de la cadena de producción.

Los resultados de esta asistencia técnica se vieron reflejados en la asimilación y adaptación de la tecnología transferida. Debido a las preferencias de los consumidores finales, el queso suizo no tuvo mayor aceptación en los mercados locales y regionales. Esto instó a que se hicieran modificaciones en la tecnología transferida, y se obtuvo como resultado un queso que se denominó andino, característico de la serranía peruana y que se sigue produciendo.

### 3.2 Articulación de pequeños productores con sus mercados (PYMAGROS)

PYMAGROS se implementó entre los años 1996 y 2005, con un presupuesto de alrededor de 7 millones de dólares. Este programa fue el resultado de un acuerdo entre COSUDE y la Comisión para la Promoción de Exportaciones del

Perú (PROMPEX). Su objetivo fue diseñar y validar estrategias de articulación entre mercados y productores agrícolas de la sierra del Perú, utilizando un enfoque de demanda.

El programa comprendió tres líneas de acción:

- Facilitar la identificación de nichos de mercado a nivel regional, nacional o internacional para productores de la sierra norte (Cajamarca) y sur (Cusco y Apurímac).
- Contribuir a superar las limitaciones de los pequeños productores en la gestión de sus organizaciones.
- Promover la adaptación y difusión de innovaciones tecnológicas en rubros con mercado potencial.

De acuerdo con las tres estrategias de implementación del enfoque de articulación empresarial presentadas en la sección 1, PYMAGROS se ubica en aquella denominada «enfoque de planeamiento comprensivo». La intervención identificó una serie de productos con potencial de comercialización en diferentes nichos de mercado y se desarrollaron herramientas para la transferencia de tecnologías para la producción de maíz

morado, yacón, paprika, productos orgánicos y maíz blanco gigante del Cusco, entre otros.

PYMAGROS fue uno de los primeros proyectos para la promoción de cadenas productivas en el Perú. Si bien el proyecto planteó un enfoque de demanda, lo hizo más bien desde la perspectiva de identificar una demanda potencial y de fortalecer la oferta para que pudiera satisfacer los nichos de mercado reconocidos. Como señala Riordan (2007), se suele pensar en las transacciones comerciales desde la perspectiva de la cadena de suministro antes que de la cadena de mercado. Al final, se pretende vender lo que se produce, en vez de producir lo que se vende. Un verdadero enfoque de demanda pasa por la identificación de clientes reales «con nombre y dirección».

Sin embargo, la experiencia demostró que la demanda potencial necesita ser desarrollada y que, a la hora de hacer negocios concretos, hay muchos otros factores que van apareciendo y que no fueron considerados en la fase de diagnóstico, tales como la existencia de mercados segmentados y de cuellos de botella que impiden el aprovechamiento de los nichos identificados. En varios de los productos, no se pudo satisfacer los requerimientos de los compradores o los precios de venta fueron menores de los esperados (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación 2006).

En la línea de acción de mejora de las capacidades de gestión, el programa desarrolló instrumentos útiles para que los productores se organizaran con el fin de enfrentar el mercado. El subprograma Organizándonos para el Mercado tuvo como objetivo mejorar la gestión de la actividad agropecuaria de los productores. Puso énfasis en la toma de decisiones para gestionar la producción y la comercialización, tomando en cuenta la información del mercado y las características de la cadena productiva; asimismo, promovió la participación autónoma e informada en formas de organización con gestión empresarial.

Los resultados de este componente han sido positivos: los productores estuvieron más

informados acerca de las características de sus mercados y se logró establecer un Sistema de Información para el Manejo Empresarial del Negocio Agrícola (SIMENA). Este sistema brinda información sobre los precios en los mercados de destino y en ferias, y ha elaborado estudios de mercado para diversos productos.

Asimismo, el proyecto desarrolló una gran cantidad de herramientas para mejorar la gestión de la actividad productiva y la productividad de los agricultores. Entre estas herramientas se puede mencionar diversos estudios de factibilidad y manuales para la asistencia técnica, la capacitación y la gestión, etcétera.

PYMAGROS fue uno de los primeros proyectos que estableció los fondos concursables para la innovación tecnológica en el agro, así como las mesas de negociación para productos.

Finalmente, el proyecto promovió la formación de asociaciones de productores y diversas alianzas estratégicas en los productos impulsados.

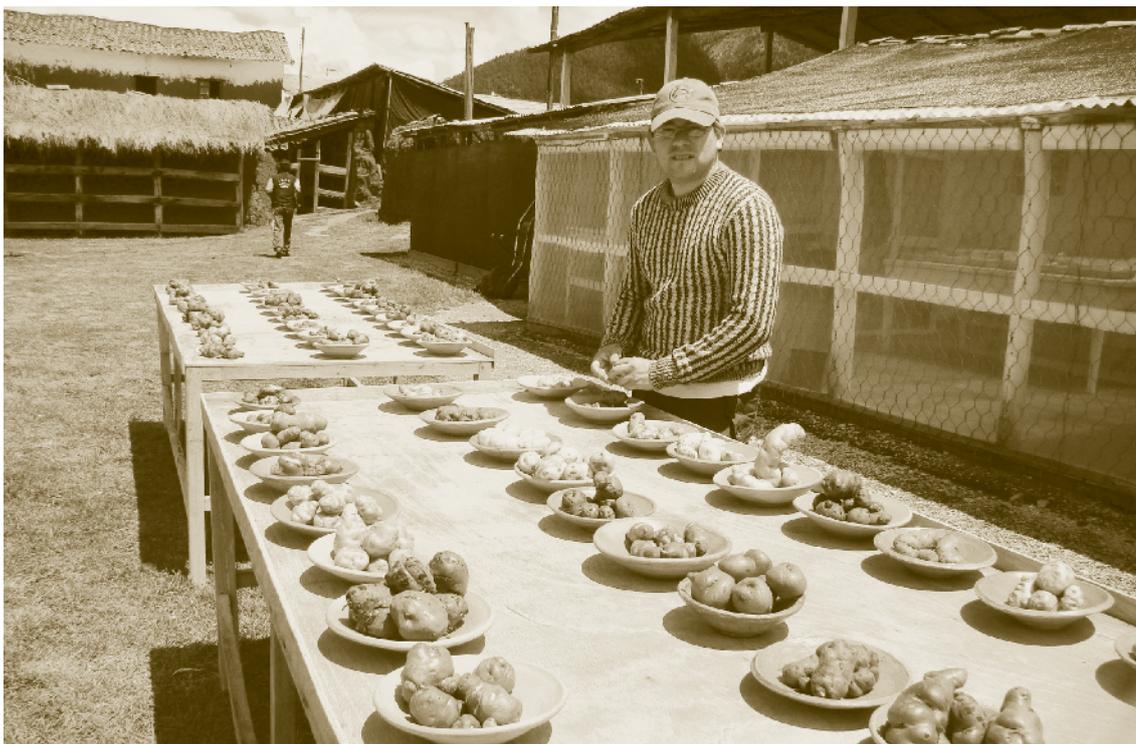
Aunque no se cuenta con una evaluación integral de PYMAGROS, existe un documento interno de la cooperación suiza en el que se señala que el proyecto cumplió con su objetivo de desarrollar cadenas productivas en el agro.<sup>6</sup> Adicionalmente, la promoción de un ambiente favorable para los negocios generó sinergias importantes en el sector agrario. La creación y fortalecimiento de estas cadenas logró un incremento significativo de los ingresos de los productores que participaron en este proyecto.

### 3.3 Promoción de la producción competitiva de papa (INCOPA)<sup>7</sup>

El proyecto INCOPA fue implementado en el 2004 por el Centro Internacional de la Papa (CIP). Su objetivo era desarrollar la competitividad de la cadena de la papa a través de innovaciones tecnológicas, productivas y comerciales que elevaran su valoración y consumo en el mercado, así como brindar mejores oportunidades de generar ingresos a los productores andinos.

6. El documento llega a esta conclusión usando la metodología de evaluación cualitativa expost MAPP (metodología para la evaluación de programas y proyectos) desarrollada por el Instituto de Desarrollo Alemán.

7. Para mayor información, véase la página web del proyecto <<http://www.papa.andina.org>>.



El consumo de papa se ha incrementado de 67 a 80 kilogramos per cápita, y ese incremento ha significado la transferencia de US\$300 millones (solo en el año 2008) al sector papa conformado por pequeños productores.

El proyecto ha desarrollado cuatro líneas de acción:

- Promover plataformas de concertación entre los actores de la cadena.
- Promover acciones de incidencia pública y de políticas implementadas conjuntamente con los socios para fortalecer al sector papa.
- Fortalecer las capacidades de los socios locales para mejorar la competitividad de los pequeños productores.
- Promover una mayor participación del sector privado empresarial en la cadena productiva de la papa peruana.

El proyecto INCOPI adoptó explícitamente un enfoque de cadena de producción con un ámbito geográfico amplio. A pesar de que la

intervención se da en las regiones de Andahuaylas, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco y Puno, el eslabón de comercialización de esta cadena se ubica principalmente en las ciudades más grandes, sobre todo en Lima.

Asimismo, las acciones para promover las plataformas de concertación involucran la participación de una gran variedad de actores como organizaciones de productores, comercializadores, supermercados, ONG, chefs e investigadores ubicados en distintas zonas geográficas. Esto se debió a que la cadena de la papa no es una cadena en formación —como las que fueron promocionadas en el proyecto PYMAGROS—, sino que es una cadena consolidada, con muchos actores involucrados. Por ello, el proyecto apuntaba a generar cambios en la cadena para mejorar la posición relativa de los productores de papa.

El desarrollo de las capacidades de los socios locales ha pasado por una mejor comprensión del mercado de la papa y de su segmentación, la determinación de nichos de mercado y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de productores. Asimismo, se han creado y transferido a los productores

Las acciones para promover las plataformas de concertación involucran la participación de una gran variedad de actores.

innovaciones tecnológicas para mejorar la producción y el manejo poscosecha de estos productos. Por ejemplo, se ha promovido el uso de semillas mejoradas para incrementar la productividad del cultivo de papa y retardar su germinación, lo cual prolonga el tiempo de vida del producto final en las góndolas de los supermercados.

Debido a la complejidad y amplitud de la cadena de la papa, parte de las actividades del proyecto INCOPIA siguieron una estrategia de involucramiento del sector privado.<sup>8</sup> Esta estrategia estuvo guiada por una serie de innovaciones, tanto en los productos como en la comercialización. Por el lado de los productos nuevos, con la colaboración del CIP se desarrollaron productos elaborados con papas nativas, en los que había un alto componente de valor agregado. Tal es el caso de los *snacks* o *chips* preparados con papas nativas, cuya novedad radica en el atractivo color y sabor de estos tubérculos, y que actualmente son comercializados con las firmas Lay's, Mr. Chips e Inca's Gold. Asimismo, se ofreció un puré instantáneo de papa amarilla y una presentación de *tunta* (chuño blanco). Por el lado de la comercialización, se introdujo la marca T'ikapapa, con la que se comercializaron en los supermercados limeños 20 variedades de papas nativas seleccionadas y clasificadas. Asimismo, se desarrolló la marca Mi Papa, con la que se comercializa en el mercado mayorista de Lima papa limpia y uniforme en sacos de 50 kilos.

El proyecto ha generado la producción de maquinaria de pequeña escala, como un equipo para pelar papas. Aunque este no es un resultado generalizado, lo que sí se pone de relevancia es que este tipo de proyectos pueden articularse con otros productores locales y dar impulso a una incipiente industria de bienes de capital.<sup>9</sup>

Finalmente, INCOPIA ha utilizado las tres estrategias de implementación planteadas en la

sección 1. En primer lugar, adoptó un enfoque de planeamiento comprensivo de la cadena, identificando claramente la segmentación de los mercados de la papa y los cuellos de botella en los distintos eslabones de la cadena. Este diagnóstico permitió definir los diferentes componentes y actividades del proyecto. En segundo lugar, también adoptó un enfoque participativo, en el que se definieron los roles de los grupos de interés involucrados en esta cadena, las oportunidades de negocios conjuntos y la manera de implementarlas. Finalmente, también se otorgaron incentivos para promover una participación del sector privado que permitiera una articulación de largo plazo con los productores de papa. Los incentivos estuvieron basados en el desarrollo de productos innovadores y de nuevas formas de comercialización que presentaran oportunidades de negocio interesantes.

Los resultados en términos de la mejora económica de la cadena de papa incluyen la creación de un mercado para las papas nativas. Antes del proyecto, estas se transaban a solo 0,50 nuevos soles por kilo, y después se alcanzó 1,30 nuevos soles en los mercados locales y 2,00 nuevos soles en el mercado limeño de los procesadores de papa con contrato. El precio es mucho mayor para las papas andinas comercializadas en los supermercados.

Asimismo, se ha incrementado el consumo nacional de papa de 67 a 80 kilos per cápita por año, lo cual implica una transferencia de 300 millones de dólares a los campesinos más

Se ha incrementado el consumo nacional de papa de 67 a 80 kilos per cápita por año.

8. Es importante señalar que el Proyecto de Alivio a la Pobreza (PRA), promocionado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), desde 1998 había reportado resultados favorables siguiendo la estrategia de articular a los productores beneficiados con empresas ancla que se encargaran de ejercer la gobernanza en las cadenas promocionadas.

9. De hecho, en este aspecto el proyecto INCOPIA ha logrado generar sinergias con el proyecto RAMP Perú, <<http://www.ramp-peru.org.pe/portal/>>, cuyo objetivo es dar apoyo a los inventores e innovadores de productos tecnológicos que mejoren la calidad de vida de los pobladores más pobres del país.



APOMIPE ha optado por promover redes empresariales en las cadenas productivas de cuy, lácteos, flores y artesanías, entre otras.

pobres del país. Teniendo en cuenta que en el 38% de los hogares rurales la producción de papa representa más del 30% de los ingresos generados, se ha hallado evidencia de que el incremento del precio de la papa ha generado un aumento de ingresos en las zonas en donde el tubérculo se produce masivamente. Esto significa que se ha logrado reducir la pobreza en los hogares rurales productores de papa (Proexpansión 2008).

### 3.4 Apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE)<sup>10</sup>

Desde el 2005, se viene ejecutando el proyecto APOMIPE, a través de un consorcio formado por la fundación suiza Intercooperation y las ONG nacionales Minka, en La Libertad; el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS), en Cajamarca; y el Centro Bartolomé de las Casas, en el Cusco.

APOMIPE promueve la articulación de los productores agropecuarios con los mercados locales y regionales. El proyecto ha optado por

promover redes empresariales en las cadenas productivas de cuy, lácteos, flores y artesanías, entre otras. Asimismo, APOMIPE optó por un trabajo menos ambicioso en términos de cobertura geográfica y de tipos de beneficiarios. Por ello, trabajó directamente con los productores rurales con un enfoque de redes empresariales.

Como se mencionó en la sección 1, las redes empresariales tienen como objeto mejorar la competitividad de sus integrantes mediante la ejecución de acciones conjuntas. Este enfoque es mucho más limitado que el de cadenas productivas, tanto en términos geográficos como de eslabones dentro de la cadena de producción seleccionada. Sin embargo, APOMIPE mantiene el énfasis en la participación activa de los beneficiarios de los proyectos, tanto para el diagnóstico de las cadenas por trabajar como para definir las actividades conjuntas que se emprenderían en el marco del proyecto.

Asimismo, APOMIPE ha tratado de afinar su enfoque de demanda. Para la intervención se han seleccionado cadenas con una demanda insatisfecha y con muchas posibilidades de crecimiento. En varias de las redes, se ha logrado identificar nichos de mercado específicos que permitan diferenciar los productos que ofrecen y se han introducido innovaciones en los mercados locales. Por ejemplo, en el caso de la cadena de leche fresca en el Cusco, este producto se está ofreciendo en puntos de venta ubicados en locales comerciales ya establecidos, como supermercados y panaderías. La diferenciación, en este caso, consiste en que se trata de leche fresca que es expendida de un tanque refrigerado, lo que mantiene la frescura del producto a lo largo del día. Anteriormente, la opción de comercialización era la venta a acopiadores de leche que la vendían en los mercados locales o a plantas de procesamiento. Es más, una decisión que han tomado las redes productoras de leche es no venderle a la firma Gloria, que está por iniciar sus compras y acopiar en los distritos donde funcionan las redes. Asimismo, algunos productores de estas redes han incursionado en la producción de yogur

10. Para mayor información, véase la página web del proyecto, <[www.apomipe.org.pe](http://www.apomipe.org.pe)>.



Durante la primera fase de APOMIPE (2005-2008), los ingresos familiares de 350 productores, articulados en 33 redes empresariales, crecieron en un promedio de 51%, lo que generó un incremento del 58% en el empleo.

y queso, que son vendidos en los mercados locales y ferias.

En el caso de las flores en el Cusco, a principios del 2011 todavía estaba en marcha el proceso de crear una marca apropiada para comercializar las flores que estaban por cosecharse en algunos meses. Las propuestas de marca que se están manejando tratan de resaltar la procedencia cusqueña de las flores y asociarlas a su alta calidad. Ya se han hecho acercamientos con algunos hoteles de cinco estrellas del Cusco, que han mostrado su interés por contar con un suministro permanente de flores. Esto representaría un cambio sustancial en la comercialización de los productores de estas redes, quienes actualmente venden las flores en un mercado de la ciudad del Cusco.

Por otro lado, en el marco de la tradición de la cooperación suiza en lograr un impacto en las poblaciones más pobres del país, APOMIPE ha tratado de potenciar el rol de los mercados locales y regionales, lo cual permitiría generar procesos de desarrollo local y cambios en el entorno institucional. Dadas las pequeñas escalas de producción de los beneficiarios de este

proyecto, el enfoque hacia los mercados locales parece adecuado. Sin embargo, el proyecto establece la conformación de redes de segundo orden —esto es, red de redes— que permitirían atender a clientes más grandes. De hecho, esto está sucediendo en Cajamarca, en donde ya se ha establecido esta red de redes. Mediante esta forma de organización, los productores están atendiendo pedidos de exportación y hacia otras zonas del país.

El crecimiento de la producción ha generado la formación de demandas intermedias como insumos o servicios tecnológicos. En varias de las localidades intervenidas, han empezado a aparecer nuevos actores que están permitiendo la densificación de las cadenas en las que operan las redes. Así, por ejemplo, han aparecido proveedores de alimentos balanceados para la cadena del cuy y del ganado lechero. También se ha desarrollado un instrumento crediticio específico para cadenas, que atiende principalmente a los productores de cuyes.

En el proyecto APOMIPE, se ha desarrollado una forma legal para formalizar a las redes de productores: el *consorcio sin contabilidad*

*independiente*. Se trata de un contrato mediante el cual dos o más personas se asocian para desarrollar negocios —sobre todo la compra colectiva de insumos y/o servicios— o para realizar ventas en conjunto. Mediante el consorcio, los socios mantienen su autonomía y la propiedad de sus bienes, pero pueden exigir legalmente que se honre el contrato. Para que el consorcio funcione, es necesario que uno de los consorciados sea designado como administrador-operador, quien representará a los demás en la ejecución del contrato. Si bien no es necesario que este documento sea inscrito en Registros Públicos, la firma del contrato tiene que ser legalizada por un notario. Adicionalmente, se requiere que los consorciados se encuentren registrados en el Registro Único de Contribuyentes, ya sea en el régimen general o en alguno de los regímenes simplificados (Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú 2008).

En cuanto al desarrollo de capacidades, quizá teniendo en cuenta la experiencia de PYMAGROS, el proyecto APOMIPE ha tratado de desarrollar capacidades de gestión de las redes. Si bien se ha contado con facilitadores para apoyar las actividades de las redes, en cada una de estas uno de sus miembros asume el rol de liderazgo. Asimismo, en la conformación de las redes de segundo orden los participantes también asumen roles funcionales; es decir, se escoge a un responsable de los

aspectos productivos, así como de los aspectos comerciales.

Finalmente, APOMIPE ha tratado de generar incidencia dentro de su ámbito de acción geográfico. Se ha buscado involucrar a las municipalidades locales en iniciativas que permitan promover el desarrollo de las redes —como su participación en ferias locales o la difusión de su actividad productiva— y su incorporación en las actividades de las gerencias de desarrollo económico.

Algunos resultados de la primera fase del proyecto, entre los años 2005 y 2008, son la creación de 33 redes en 9 cadenas productivas. Estas redes involucran la asociación de 350 unidades productivas, y la articulación de 180 nuevos clientes y proveedores. Asimismo, los ingresos brutos promedio de las actividades promovidas por las redes se han elevado de 2957 nuevos soles a 4469 nuevos soles durante el período 2005-2008, lo cual ha significado un aumento del 51%. Los puestos de trabajo que se han generado durante el mismo periodo, tanto permanentes como temporales, han sido 742, lo que representa un incremento del 58%. Respecto al impacto de APOMIPE con relación al desarrollo local, alrededor de las redes se han establecido 41 alianzas público-privadas, y sus miembros han participado activamente en el desarrollo de las agendas de 24 gobiernos locales y 3 gobiernos regionales (Minka e Intercooperation 2009).

## 4. Aprendizaje a partir de los proyectos

En esta sección se resaltarán los 10 principales aprendizajes que se derivaron de los proyectos analizados.

### 4.1 Visión de demanda

Hay un consenso general acerca de que los proyectos de articulación empresarial funcionan mejor si están diseñados con una clara orientación hacia la demanda. La demanda orienta a los productores a producir lo que se vende, en vez de tratar de vender lo que se produce, así como a tener compradores con nombre y dirección (Riordan 2007).

Sin embargo, tener una visión de demanda implica mucho más que identificar nichos de mercado o demandas insatisfechas. Principalmente, implica desarrollar un producto y, mucho mejor todavía, desarrollar una marca.

Si se pudiera clasificar los proyectos estudiados de acuerdo con el éxito en su implementación de una visión de demanda, el ranking sería INCOPA, APOMIPE y PYMAGROS. Es claro que INCOPA ha desarrollado una serie de productos que satisficieron las necesidades de compradores específicos y, con ello, ha creado un mercado sostenible. En el caso de APOMIPE y PYMAGROS, se han desarrollado *commodities* con un nivel de calidad adecuado a los mercados que satisfacen. Sin embargo, en las redes promocionadas por APOMIPE hay una intención clara de generar marcas para sus productos. La sostenibilidad y el desarrollo futuro de estos mercados dependerá de la capacidad de los productores y los operadores de estos proyectos para desarrollar nuevos productos en función de los cambios que puedan ocurrir.

Otra lección respecto a la visión de demanda es que las intervenciones tienen que dedicar esfuerzos importantes a conseguir clientes. Gene-

rar canales de comercialización no es algo sencillo. Justamente, hay mercados en los que existen muchos cuellos de botella que, probablemente, no puedan ser superados por los productores o los ejecutores del proyecto. En esos casos, es necesario generar alianzas estratégicas con otros actores, como las empresas ancla o los intermediarios. INCOPA demuestra que, en el caso de la papa, los intermediarios tienen un rol importante que cumplir en el mercado.

La idea desde un enfoque de cadena no es eliminar a algunos actores, sino mejorar la posición relativa de los productores. Y eso se puede lograr mejorando las condiciones de negociación con los actores existentes.

### 4.2 Estrategia de intervención de los proyectos

En la sección 1, se señaló que las agencias de desarrollo han seguido tres estrategias para la implementación de proyectos de cadenas productivas. La experiencia de los proyectos estudiados muestra que la efectividad de las estrategias dependerá del alcance de sus actividades.

Un proyecto de amplio alcance como INCOPA utilizó, efectivamente, las tres estrategias. Elaboró un diagnóstico comprensivo de la cadena, aplicó el enfoque participativo para lograr la participación activa de los diferentes actores y consiguió que el sector privado interviniera como cliente que asegure la demanda estable de los productos desarrollados.

Por su parte, APOMIPE —un proyecto mucho más modesto en cuanto a su cobertura geográfica y la focalización de sus actividades en los eslabones de producción dentro de la cadena— ha optado por el uso del enfoque participativo, unido a la promoción de redes empresariales



La cooperación suiza considera que un aspecto fundamental para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones pobres es el desarrollo de capacidades de producción, de gestión y de comercialización.

dentro de cadenas de producción seleccionadas. Este tipo de acercamiento reduce los requerimientos de coordinación y gobernanza de las redes, y es más adecuado para mercados incipientes como los rurales.

La experiencia de PYMAGROS señala que los proyectos de amplio alcance requieren una intervención en varios frentes. Según una presentación del Foro Suizo para la Investigación Agrícola Internacional (SFIAR por sus siglas en inglés), este proyecto consideró una intervención centrada en la dimensión humana, institucional y política, descuidando la dimensión económica (Rapold 2001).<sup>11</sup>

### 4.3 Desarrollo de capacidades

De acuerdo con la filosofía de la cooperación suiza, un aspecto fundamental para el mejora-

miento de las condiciones de vida de las poblaciones pobres es el desarrollo de capacidades de producción, de gestión y de comercialización.

En todos los proyectos analizados, los productores han podido desarrollar y mejorar sus capacidades de producción. Los proyectos de mejora del proceso productivo han logrado que aprendan tecnologías que incrementan la eficiencia y la calidad de sus productos. Asimismo, varios de los productores han sido capaces de aumentar sustancialmente la escala de producción de sus operaciones, lo cual, en algunos casos, está derivando en una especialización de los productores.

Asimismo, la activa participación de los productores en proyectos estratégicos conjuntos hace que desarrollen capacidades de gestión y de liderazgo. Es importante mencionar que cuando las redes se consolidan y se empiezan a formar redes de redes, los productores van

11. La evaluación de PYMAGROS se basa en un modelo que considera cuatro dimensiones: la dimensión económica local, que incluye otras actividades económicas, la provisión de insumos, los servicios financieros locales y los servicios técnicos locales; la dimensión económica externa, que comprende los servicios financieros y técnicos, en ambos casos a nivel meso, macro e internacional; la dimensión humana, institucional y política a nivel local, que abarca a las organizaciones de productores y el contexto político local; y la dimensión humana, institucional y política externa, que incluye las diferentes políticas nacionales.

asumiendo labores similares a las que ejecutaría un gerente. Se elige a un responsable de supervisar la parte operativa de producción y a otro que se encargue de la comercialización.

Finalmente, los productores también desarrollan capacidades de mercadeo. La visión de demanda de los proyectos ha expuesto a los productores a enfrentarse al mercado. Así, ellos han aprendido a tomar decisiones sobre el mercado en el cual quieren enfocarse y son conscientes de la importancia que tiene ofrecer un producto de alta calidad, en la cantidad y en los momentos requeridos.

#### 4.4 Participación de los pobres en los mercados

La idea de que los pobres son adversos al riesgo y que manejan una racionalidad distinta en términos económicos es desechada por la experiencia de los proyectos estudiados. En el caso de APOMIPE, es claro el deseo de los productores de participar en las nuevas oportunidades de negocio que el proyecto ha generado. Esto se refleja en su disposición a cofinanciar las actividades del proyecto e invertir en activos que les permitan adoptar las tecnologías transferidas. De hecho, los nuevos beneficiarios de varias de las redes están dispuestos a invertir montos mucho mayores que los primeros participantes del proyecto.

Lo mismo se ha apreciado en el caso del proyecto PYMAGROS, en el que los productores han invertido sus recursos y tiempo en los nuevos productos promocionados por el proyecto.

Si bien es cierto que hay productores que se alejan de los proyectos, se ha constatado que asumen esta actitud después de hacer una evaluación sobre la base de la información que manejan.

#### 4.5 Alianzas estratégicas

Todos los proyectos estudiados han considerado la formación de alianzas estratégicas. La complejidad de los mercados en los que se desenvuelven las cadenas de producción promocionadas determina que la acción de la entidad ejecutora no

sea suficiente para eliminar los cuellos de botella que impiden que los productores puedan colocar sus productos. Por ello, es necesario contar con diferentes aliados, que van desde los propios clientes, los proveedores de servicios, las autoridades locales y nacionales, entre otros.

Nuevamente, la amplitud del ámbito de INCOPIA ha permitido apreciar la variedad de aliados con los que es necesario establecer relaciones. Este abanico abarca desde los aliados usuales —como los directamente relacionados con la cadena de producción de papa— hasta algunos que pueden parecer totalmente ajenos, como los representantes del sector gastronómico, quienes han jugado un papel importante en promover el uso de las papas nativas.

Un nuevo tipo de alianza estratégica que ha surgido en el proyecto INCOPIA es la participación de un centro de investigación agraria, el CIP, como ejecutor del proyecto. Por lo general, se ha considerado que los centros de investigación están alejados del mundo real y que su interés está en la investigación básica o aplicada, pero siempre de carácter precompetitivo. La participación del CIP ha demostrado que es posible que un centro de clase mundial se vincule a los pequeños productores y sea capaz de desarrollar innovaciones concretas de acuerdo con las necesidades del usuario, ya sean los pequeños productores o las grandes empresas.

#### 4.6 Densificación de las cadenas

La consolidación de las redes y/o cadenas productivas es un fenómeno netamente económico, y sus efectos se reflejan en la dinamización de las economías locales y regionales. Esto no solo se traduce en la mejora de los ingresos de los productores beneficiarios, sino también en la aparición de nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, para que los nuevos negocios puedan concretarse, es necesario contar con un ambiente adecuado. Así lo demuestra la aparición de proveedores de distinto tipo —incluso de servicios financieros— en el proyecto APOMIPE.

Por otra parte, no hay que desdeñar el rol que pueden cumplir los gobiernos locales y otras entidades estatales en la densificación de las cadenas. Nuevamente, en el proyecto APOMIPE



Las innovaciones tecnológicas juegan un rol fundamental para mejorar la calidad del producto o la eficiencia de la producción. Un ejemplo de ello es el uso de invernaderos en el cultivo de flores, promovido por APOMIPE.

se aprecia que las municipalidades se han convertido en clientes de varias de las redes promocionadas. El resultado no solo es el aumento de la demanda, sino también hay un efecto demostrativo que permite que otros productores se animen a participar de estas redes.

#### 4.7 Desarrollo de innovaciones

En todos los proyectos analizados, las innovaciones juegan un rol fundamental tanto en la eliminación de los cuellos de botella existentes en las cadenas productivas seleccionadas como en la generación del valor agregado que permita generar la sustentabilidad de estas. Las innovaciones no son solo de carácter tecnológico, sino también de carácter organizativo y/o institucional, así como de carácter comercial.

Las innovaciones tecnológicas son aquellas que se requieren para mejorar la calidad del producto o mejorar la eficiencia de la producción. En el proyecto APOMIPE, los ejemplos van desde la introducción del uso de galpones para la crianza del cuy, pasando por el uso de establos cerrados para el ganado vacuno o el uso de invernaderos en el cultivo de flores. En el proyecto INCOPA, la participación activa del CIP ha permitido desarrollar una tecnología orgánica para inhibir el crecimiento de brotes y alargar el tiempo de vida de las papas en las góndolas de los supermercados.

Asimismo, se han desarrollado innovaciones tecnológicas de producto que han permitido crear nuevos mercados para los productores. Esto ha ocurrido claramente en el mercado de la papa andina.

Las innovaciones institucionales o de organización buscan cambios en el entorno en el que se desarrolla la cadena, así como en las reglas de juego que guían la relación y la interacción de los diferentes agentes. Por ejemplo, en todas las cadenas promovidas por el proyecto APOMIPE se han establecido redes de productores que, además de compartir las mismas tecnologías de producción, también participan equitativamente en las ventas que genera la red. Más aún: se ha establecido un nivel superior de asociatividad al conformarse las redes de redes, que surgen cuando el mercado está un poco más desarrollado y se empiezan a conseguir pedidos mayores. En general, los productores que pertenecen a estas redes de redes son más grandes, pero si no pueden satisfacer un pedido, tienen la posibilidad de recurrir a sus redes de base.

En el caso del proyecto INCOPA, se han establecido nuevas instituciones para modernizar y agilizar el mercado de la papa. Así, por ejemplo, se han creado nuevas organizaciones que funcionan como plataformas de concertación, se ha establecido una norma técnica para la *tunta* (chuño blanco) y se ha institucionalizado el Día Nacional de la Papa.

En el caso de PYMAGROS, se han conformado las mesas de negociación de producto que han servido para formar mercados con nuevos productos. Adicionalmente, PYMAGROS ha funcionado como un proyecto innovador en cuanto a instrumentos de ejecución. Por ejemplo, implementó los fondos concursables para el desarrollo de productos innovadores, idea que luego fue masificada por el fondo de innovación agraria INCAGRO, financiado por el Banco Mundial, y que se ejecutó entre los años 2001 al 2010.

#### 4.8 Formalización de actividades productivas

Los proyectos promocionados por la cooperación suiza han logrado contribuir a la formalidad de



La metodología de redes empresariales rurales promueve la asociatividad de los pequeños productores rurales y constituye un paso inicial necesario para la futura formación de empresas cooperativas de servicios.

las actividades de los productores. En los distintos proyectos, se han formado organizaciones de productores que les permiten organizar su oferta y atender mercados más dinámicos. Las asociaciones de productores son una buena solución cuando se trata solamente de organizar la oferta, ya que la comercialización se realiza por un comprador que luego asume las responsabilidades tributarias.

Sin embargo, en varios casos las asociaciones han querido asumir también la comercialización de los productos ofrecidos, lo cual ha llevado a afrontar un cuello de botella en los mercados. La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) exonera del pago del impuesto general a las ventas a los productores agrícolas que vendan directamente sus productos y cuyos ingresos brutos no superen los 60 mil nuevos soles anuales. Las asociaciones de productores que comercializan sus productos ya no pueden acogerse a este beneficio y tienen que registrarse por el régimen tributario general, lo cual puede ser demasiado oneroso, sobre todo cuando se trata de productos estacionales o que no tienen garantizado un crecimiento sostenido de las ventas.

Esta situación se presentó en el proyecto PYMAGROS y, posteriormente, en APOMIPE. En este último proyecto, se hicieron una serie de consul-

tas tributarias que arribaron a una solución que permite la comercialización con factura de los productos agropecuarios, pero que no requiere que se constituya una empresa. El *consorcio sin contabilidad independiente*, cuya naturaleza fue explicada en la sección anterior, ha permitido formalizar las ventas de las redes, especialmente de aquellas de segundo piso, cuyos montos de venta son mayores, y en las que los compradores ya requieren una justificación tributaria.

#### 4.9 Incidencia pública

En la formulación de todos los proyectos estudiados se ha considerado la inclusión de actividades de incidencia. Este es un reconocimiento de las fallas de mercado y cuellos de botella que enfrentan los mercados agrícolas. Las organizaciones e instituciones públicas y privadas son sumamente importantes para el adecuado funcionamiento de los mercados.

El grado de incidencia de los diferentes proyectos estudiados ha variado de acuerdo con la amplitud del ámbito de acción de estos. INCOPIA ha desplegado grandes esfuerzos de incidencia que han involucrado el trabajo a nivel de políticas públicas y el establecimiento de plataformas que convocan a distintos tipos de agentes, para

lograr visibilidad a nivel nacional. Asimismo, ha logrado coincidencias con otras campañas de incidencia, como la generada por el sector gastronómico peruano.

Por otro lado, APOMIPE, cuya estrategia de intervención es más modesta, ha enfocado sus iniciativas de incidencia a nivel local y regional. A medida que las redes de productores se consolidaban y ganaban presencia en sus respectivas zonas, también se trataba de atraer la atención de las autoridades y de convertirlas en aliados estratégicos. De esta manera, se evitó el peligro de un desgaste de las relaciones.

#### 4.10 Comprobación de la hipótesis

Como se señaló en la introducción de este documento, se planteó la hipótesis de que «los proyectos de articulación productiva impulsados por la cooperación suiza han logrado acercar a los productores beneficiarios a los mercados, así como elevar sus capacidades y niveles de vida».

La comprobación de una hipótesis como la anterior se puede hacer desde dos perspectivas. Por un lado, desde el análisis de las propias cadenas: su configuración, las relaciones que se establecen entre sus distintos actores, la gobernanza de la cadena y quién la ejerce, y los efectos en ingresos y generación de empleo. Esto requiere el uso de las herramientas típicas para el análisis de cadenas de producción, pero con una mirada hacia el impacto que tienen en las poblaciones pobres involucradas.

Por otro lado, la comprobación también se puede hacer desde la perspectiva del enfoque de intervención.<sup>12</sup> Para ello, es necesario no solo evaluar la cadena resultante, sino también comprobar si las acciones del proyecto que la promueve alcanzaron los objetivos e impactos planteados, así como si los productos o ser-

vicios entregados fueron satisfactorios, entre otros.

En la medida en que este documento no pretende evaluar los proyectos presentados, y debido a la limitada información disponible sobre estos, se intentará una comprobación rápida usando las herramientas típicas de análisis de cadenas de valor (Kaplinsky y Morris 2000). Para ello, se evaluarán cinco dimensiones: la disponibilidad de conocimiento, tecnología y mejoramiento de posición dentro de la cadena; la generación de ingresos; la generación de empleo; el tipo de gobernanza establecida; y por último, las relaciones establecidas.

El cuadro 2 muestra los resultados del análisis rápido de las cadenas promocionadas por los tres proyectos estudiados. Como se puede apreciar, los proyectos han contribuido a grandes rasgos a fortalecer las cadenas productivas promocionadas. Se les ha transferido conocimiento y tecnología, y también se ha logrado que los productores consoliden su posición e incluso incursionen en la comercialización. En todos los proyectos, se ha apreciado un aumento de los ingresos, aunque cuando se ha utilizado una metodología de evaluación de impacto más rigurosa —como en el caso de INCOPA<sup>13</sup>— los resultados no han sido concluyentes. Las evaluaciones parciales de los proyectos indican que se ha producido un aumento de empleo en los proyectos PYMAGROS y APOMIPE. No ocurre lo mismo en el caso de INCOPA. Nuevamente, el método de evaluación de este proyecto fue mucho más riguroso.

En todos los proyectos, la gobernanza la ejerce el comprador, quien define las características técnicas del producto y, en algunos casos, también los precios. En todos los proyectos, se ha fortalecido la asociación de productores, lo que incrementa su capacidad de negociación. En algunos casos, los productores han incursionado en la comercialización de sus productos.

12. De acuerdo con Rodríguez y Zeballos (2007), los principales enfoques de evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo local se dividen en tres grupos: enfoques participativos, enfoques basados en el aprendizaje y enfoques basados en el uso del aprendizaje.

13. En el caso del proyecto INCOPA, se realizaron evaluaciones de impacto para las distintas zonas en las que el proyecto intervino. La metodología utilizada fue la de un estudio *ex post*, cuali-cuantitativo con grupo de control (Bucheli et al. 2009).

**CUADRO 2**
**Análisis rápido de la cadena de valor en los proyectos estudiados**

	PYMAGROS	INCOPA	APOMIPE
Conocimiento, tecnología y mejoramiento de posición	El proyecto ha transmitido una gran cantidad de conocimiento y tecnología a los productores. Asimismo, se han elaborado manuales técnicos para cada uno de los productos promocionados. Los productores se han mantenido en el eslabón de producción, y en algunos casos han evolucionado hacia la comercialización.	El proyecto ha rescatado el conocimiento tradicional y ha generado conocimiento moderno sobre las papas andinas, que ha sido transferido a los agricultores. Se han preparado guías y manuales de capacitación. Los productores se han mantenido en el eslabón de producción, y en algunos casos han evolucionado hacia la comercialización.	El proyecto ha transmitido conocimiento y tecnología a los productores participantes de las redes. Se han preparado manuales de capacitación, principalmente sobre las herramientas de la intervención. Los productores prefieren contactarse directamente con los consumidores y eliminar a los intermediarios.
Ingresos	En general, los productores han experimentado un aumento de ingresos debido a las cadenas promocionadas. Sin embargo, algunos cambios en los mercados generaron vulnerabilidad en las ganancias experimentadas.	Las evaluaciones de impacto del proyecto señalan aumentos en los ingresos en la producción de papas nativas. No se concluye lo mismo para otro tipo de papas. Las innovaciones de producto han creado un mercado para un cultivo que antes estaba reservado al autoconsumo.	La evaluación de la primera fase indica un aumento de ingresos.
Empleo	Ha habido un aumento en la generación de empleo.	Las evaluaciones de impacto no llegan a una conclusión clara sobre el aumento de empleo.	La evaluación de la primera fase indica un aumento en los puestos de trabajo generados.
Gobernanza	Generalmente, la gobernanza técnica la ejerce el comprador del producto.	La gobernanza la ejerce el comprador del producto.	La gobernanza técnica la ejerce generalmente el comprador.
Relaciones	El proyecto ha promovido la asociación de los productores, lo cual ha mejorado sus capacidades de negociación. Asimismo, ha puesto en funcionamiento herramientas que les han permitido relacionarse con otros agentes de la cadena, como son las mesas de negociación.	El proyecto ha promovido la asociación de productores. Se han establecido relaciones comerciales de largo plazo para algunos productores de papa andina.	El enfoque de redes empresariales requiere el fortalecimiento de la asociación y la construcción de relaciones de confianza entre los productores. Se han establecido estrechas relaciones con las autoridades locales.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Puntos en debate

Como se ha podido apreciar, los proyectos estudiados han sido exitosos en los resultados que han obtenido: han logrado promover la articulación empresarial en las cadenas en las que intervienen y elevar los ingresos de sus beneficiarios. Sin embargo, desde el punto de vista de la ejecución, quedan algunas interrogantes que se pueden agrupar en cuatro temas: magnitud de los cambios, focalización de los beneficiarios, análisis costo-beneficio de la intervención y, por último, sostenibilidad.

Como se mencionó en la sección 1, las agencias de cooperación buscan generar procesos de desarrollo a través de sus intervenciones productivas. Estos procesos de cambio se facilitan si las intervenciones son masivas e involucran a una gran cantidad de beneficiarios. No todos los proyectos analizados en este documento han logrado lo anterior, por lo cual se mantiene la interrogante sobre si los beneficiarios de los proyectos podrán generar cambios sostenibles en los mercados en los que intervienen.

Si bien es cierto que casi todos los productores participantes han incrementado sus ingresos y se han generado oportunidades de negocio y nuevos puestos de trabajo, la pregunta que queda en el aire es si la situación de 100, 200 o 300 productores es suficiente para producir cambios en la comunidad o la región intervenida.

Más aún, el desarrollo de una comunidad depende también del desarrollo personal de sus integrantes y de la conformación del capital social que les permita establecer objetivos y compromisos comunes. Tomando en cuenta esto, cabe preguntarse si las agencias de desarrollo cuentan con las herramientas que permitan garantizar que el aumento de ingresos impulsará

nuevas inversiones, tanto a nivel personal como social, evitando que estos recursos se destinen a incrementar los niveles de consumo de bienes no prioritarios para el desarrollo.

En segundo lugar, las agencias de desarrollo siempre tratan de focalizar sus intervenciones de manera que los beneficiarios sean las poblaciones más vulnerables. Sin embargo, la realidad es que los productores que son más propensos a participar en estos proyectos —especialmente en aquellos que implican una inversión por parte de los beneficiarios— suelen tener características especiales. Los participantes se autoseleccionan y, generalmente, suelen contar con un mejor nivel educativo, poseer más activos —que les permiten asumir mayores riesgos— o tener mayores condiciones de liderazgo, entre otros. Se ha podido apreciar indicios de autoselección en algunos beneficiarios de APOMIPE.

En las fases posteriores de ejecución de este proyecto, los niveles de inversión en algunos de los nuevos emprendimientos parecen ser mayores que los que existieron cuando el proyecto recién se iniciaba. Hay que tener en cuenta que los mayores niveles de inversión pueden tener un impacto más importante en la comunidad, pero también pueden llevar a mayores niveles de inequidad.

El desarrollo de una comunidad depende también del desarrollo personal de sus integrantes y de la conformación del capital social que les permita establecer objetivos y compromisos comunes.

El diseño de programas teniendo en mente su evaluación a través de metodologías cuasi experimentales puede ayudar a reducir la autoselección. El establecimiento de una línea de base y el uso de controles ayuda a guiar la intervención desde un inicio. Las ventajas de utilizar esta herramienta son que permite medir con mucha precisión el impacto que genera el proyecto en los beneficiarios<sup>14</sup> —dadas sus diferentes características<sup>15</sup>— y en las variables que se definen como objetivo —el aumento de ingresos, el incremento de capacidades, el cambio de estructuras de mercado, entre otras—, y también recoger información adicional que puede servir para monitorear de manera más cercana la intervención. Sin embargo, la principal desventaja de esta herramienta es que tiene un costo elevado y que solo mide las variables de interés en un momento determinado. Esta herramienta no permite medir procesos.

En tercer lugar, una variable importante en la decisión de ejecutar un proyecto de desarrollo es su relación costo-beneficio. Si bien se espera que los beneficios sociales excedan largamente los beneficios privados, la restricción presupuestal es una variable importante a la hora de decidir la estrategia de intervención, la cobertura y focalización del proyecto, entre otros. La disyuntiva puede llevar a las agencias a buscar un efecto más llamativo, pero menos sostenible a través del tiempo.

Finalmente, un tema que preocupa a las agencias de desarrollo es la sostenibilidad de los cambios generados en los mercados y en el entorno institucional. Si los cambios realmente han logrado modificar las estructuras institucionales, así como los incentivos y las reglas de juego con los que operan los mercados, entonces sí se podría asegurar que se han eliminado permanentemente los cuellos de botella que impedían el acceso de los productores a los mercados, así como el buen funcionamiento de estos. Pero si los cambios son temporales y se mantienen únicamente debido a la intervención, apenas termine el apoyo de la cooperación suiza se volverá a la situación previa o a otra en la que aparezcan nuevos cuellos de botella.

El legado de una agencia de desarrollo quizá solo pueda evaluarse con una perspectiva de muy largo plazo. El caso analizado en la revista sobre la asistencia técnica para la producción de quesos (Sotelo 2011) muestra que, a pesar de que han pasado casi 50 años, se mantiene un legado tangible de esa intervención. Probablemente, los beneficiarios directos o los mercados creados durante la intervención hayan desaparecido, pero otros actores se habrán incorporado y estarán haciendo uso del conocimiento generado y transferido en ese proyecto.

Después de todo, los efectos de los proyectos para el desarrollo pueden medirse desde muchas perspectivas, y el propio desarrollo no es una situación fija o uniforme en el tiempo.

14. De hecho, el ejercicio realizado para el proyecto INCOPA en algunas localidades muestra que los impactos en el ingreso no fueron tan positivos como los esperados (Bucheli et al. 2009).

15. Si se realiza el control por diferentes características —como nivel educativo, sexo, número de componentes del hogar, ubicación, entre otras—, se puede tener una idea de cómo estas características influyeron en los resultados de la intervención.

- AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN (COSUDE)  
 2006 *Articulación de mercado y sostenibilidad de las organizaciones de productores en el Perú: reflexiones sobre las experiencias de la Mesa de Negociación Andina y del programa Organizándonos para el Mercado*. Lima: COSUDE.
- 2005 *Contribuir al crecimiento económico sostenible. Estrategia de COSUDE en el Perú*. Lima: COSUDE.
- ALTENBURG, T.  
 2007 *Donor Approaches to Supporting Pro-poor Value Chains*. Bonn: German Development Institute.
- APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ (APOMIPE)  
 2008 *Manual de conformación de consorcios sin contabilidad independiente*. Lima: APOMIPE y Ministerio de la Producción.
- BUCHELI, B.; M. ORDINOLA; I. ANTEZANA; L. MALDONADO y C. OBREGÓN  
 2009 *Estudio de caso: evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA/ADERS en Huánuco*. Lima: Centro Internacional de la Papa.
- FAIRLIE, A.  
 2003 *Políticas sectoriales y cadenas productivas en el Perú reciente*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina (CEPAL).
- GIBSON, A.; H. SCOTT y D. FERRAND  
 2004 *Making Markets Work for the Poor: An Objective and an Approach for Governments and Development Agencies*. Johannesburg: ComMark Trust.
- HAMANN, J. y C. PAREDES  
 1991 «Características estructurales, estrategias de crecimiento y tendencias de largo plazo de la economía peruana». En C. Paredes y J. Sachs (editores). *Estabilización y crecimiento en el Perú*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- HUMPHREY, J. y H. SCHMITZ  
 2000 *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Brighton: Institute for Development Studies.
- KAPLINSKY, R. y M. MORRIS  
 2000 *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: IDRC.
- MINKA e INTERCOOPERATION  
 2009 *APOMIPE: Informe de fin de fase 1*. Lima: COSUDE.
- NEUBERT, S.  
 2010 *Description and Examples of MAPP: Method for Impact Assessment of Programmes and Projects*. Lusaka: German Development Institute.
- PROEXPANSIÓN  
 2008 *Cambios del sector papa en el Perú en la última década: los aportes del proyecto de Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA)*. Lima: Centro Internacional de la Papa.
- RAPOLD, D.  
 2001 «Promoting Employment and Income in Rural Areas: Strategies and Instruments». Presentación en la conferencia anual del SFIAR en Zurich.
- RIORDAN, J.  
 2007 «One Buyer at a Time», *Stanford Social Innovation Review*, invierno, pp. 48-55.
- RODRÍGUEZ, J. y M. ZEBALLOS  
 2007 *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. Lima: DESCO.
- SOTELO IZÁZAGA, Augusto  
 2011 *Producción lechera: una transformación exitosa. La cooperación suiza y su contribución al sector lácteo en el Perú*. Lima: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).