

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**  
**FACULTAD DE AGRONOMIA**

**EXAMEN PROFESIONAL**



**CONSIDERACIONES PARA ELABORAR CADENAS DE  
VALOR CON ENFOQUE DE MERCADO Y SOSTENIBLES EN EL  
TIEMPO**

**Monografía para optar el Título de  
Ingeniero Agrónomo**

**JORGE APOLINARIO CHÁVEZ SILVA**

**Lima - Perú**

**2014**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
FACULTAD DE AGRONOMIA**

**TITULACION  
EXAMEN PROFESIONAL 2007-I**

Los Miembros del jurado luego de someter al Bachiller **JORGE APOLINARIO CHÁVEZ SILVA**, a los respectivos exámenes y haber cumplido con presentar el trabajo monográfico titulado **CONSIDERACIONES PARA ELABORAR CADENAS DE VALOR CON ENFOQUE DE MERCADO Y SOSTENIBLES EN EL TIEMPO**, lo declaramos:

**A P R O B A D O**

.....  
Dr. Manuel Canto Sáenz

**PRESIDETE**

.....  
Ing. Mg. Sc. Patricia Rodríguez Quispe

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Mg. Sc. Cecilia Figueroa Serrudo  
**MIEMBRO**

Lima - Perú

2014

E70.  
C353  
T

## ÍNDICE

	Página
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	01
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	03
2.1. ¿Por qué un enfoque de cadena? .....	03
2.2. Definición de cadena productiva.....	03
2.3. Definición de cadena de valor.....	04
2.4. Diferenciación entre una cadena productiva y una cadena de valor.....	05
2.5 Cadenas de valor exitosas en el Perú.....	06
<b>III. RESULTADOS Y DISCUSION .....</b>	11
3.1. Consideraciones para una correcta elaboración de una cadena de valor .....	11
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	28
<b>V. RECOMENDACIONES .....</b>	29
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	30

43717

## RESUMEN

En los últimos diez años las instituciones del Estado, ONG's y organizaciones privadas han venido afianzando el concepto de “**cadena de valor**” en donde ha tomado relevancia el último eslabón que es el MERCADO y a su vez se han generado continuamente estrategias de intervención en función a las experiencias. Esto ha ayudado a generar una toma de conciencia por parte de los actores y las autoridades para mejorar las diversas actividades en cada eslabón y a su vez en mejorar el concepto de cadena productiva y convertirla en Cadena de valor. Basados en la premisa de “producir lo que el mercado requiere”, los objetivos de este trabajo son, formular recomendaciones y acciones que reduzcan los errores en la formación de “cadenas de valor con un enfoque de mercado” para asegurar su sostenibilidad; evitando o reduciendo el fracaso productivo mediante la redistribución equitativa de las ganancias monetarias, tecnológicas y sociales, en el proceso de conformación de una cadena de valor.

Mediante el análisis de nueve años de experiencia en la evaluación de “cadenas de valor” se identificaron como puntos críticos, la capacidad de uso de la Tierra, la rentabilidad en la agricultura, la tecnología, la influencia de los productos sustitutos, el recurso hídrico, la titularidad del terreno, el financiamiento.

Se concluye que, la **demand**a es la fuerza llamada a impulsar a los diversos actores económicos que conforman una cadena (empresarios, productores, etc.) a invertir, acumular y desarrollar a estas áreas; y un negocio debe de producir lo que se demanda o "producir lo que se vende". Para ello se recomienda que el estado complemente la tarea del sector privado mediante la creación de infraestructura económica básica (caminos, energía y agua para riego), así como de un entorno jurídico adecuado y confiable. Conforme crece el negocio se deben de crear oficinas descentralizadas y éstas deben de ubicarse en zonas donde se pretende irradiar el dinamismo económico del negocio (zonas con producción potencial); y esta, a su vez serviría como oportunidad de generar oportunidades de trabajo potenciales, dinámica interdependiente entre las ciudades más grandes y las más pequeñas dentro de un corredor económico dado. La dinámica funciona porque las ciudades más grandes necesitan a las más chicas para que les provean insumos y mano de obra y éstas, a su vez, necesitan a las primeras para tener acceso a un mercado potencial mayor.

## I. INTRODUCCIÓN

Hasta hace 15 años los agricultores adolecían de una estrategia definida de desarrollo principalmente a nivel de cadenas productivas. Esto ocasionaba que la agricultura se desenvuelva sin objetivos y estrategias claras que permitan su articulación con los mercados y por ende una mejora de la competitividad a través de un desarrollo socio económico sostenible de sus diferentes eslabones.

En los últimos 15 años se ha venido afianzando el concepto de cadenas productivas y en el último decenio el concepto de “cadena de valor” donde se ha tomado en consideración el último eslabón que es el mercado y se han generado continuamente estrategias de intervención en función a las experiencias. Esto ha ayudado a generar una toma de conciencia por parte de los actores y las autoridades para mejorar las diversas actividades en cada eslabón y a su vez en mejorar el concepto de cadena productiva y convertirla en Cadena de valor.

Este enfoque, desarrollado en Europa en los años setenta, ha permitido mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena.

La elaboración de este documento es para ilustrar de una manera práctica y en base a la experiencia, los considerandos que se deben de tener para identificar y evaluar a cada agente económico que participa en una cadena de valor, tomando como premisa “producir lo que el mercado necesita”.

Basados en la premisa “producir lo que el mercado requiere”, los objetivos de este trabajo son:

- Formular recomendaciones y acciones que reduzcan los errores en la formación de “cadenas de valor con un enfoque de mercado” para asegurar su sostenibilidad.

- Evitar o reducir el fracaso productivo mediante la redistribución equitativa de las ganancias monetarias, tecnológicas y sociales, en el proceso de conformación de una cadena de valor.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 ¿Por qué un enfoque de cadena?

Según Lundi (2004), un enfoque de cadena:

- Nos permite tener una visión amplia de la cadena agroalimentaria, y por lo tanto, el manejo de información es más completo.
- Nos permite una identificación y análisis de cuellos de botella y/o puntos críticos de los diferentes actores de la cadena.
- Nos permite identificar una serie de soluciones efectivas y de mayor impacto para mejorar la competitividad de la cadena.
- Nos permite la búsqueda de sinergias entre los diferentes actores de la cadena para lograr una mejor competitividad sistémica.
- Nos permite un manejo de economía de escala (compra de insumos en paquetes y disminución de costos de producción).
- Nos permite mejorar el poder de negociación
- Nos permite un mayor acceso al crédito.

### 2.2 Definición de cadena productiva

**Definición 1.-** Se define como un “conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final” (MINAG, 2013)

**Definición 2.-** Son todas las etapas comprendidas en la producción, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Algunas definiciones también integran aquí la financiación, desarrollo y publicidad del producto, considerando que tales costos componen el costo final y que por tanto le incorpora un valor que luego será recuperado gracias a la venta del producto.

En otras palabras, se puede analizar una cadena productiva si se realiza un relevamiento de los ítems consumidos o realizados en la producción de un bien o servicio. Cuando consideramos las cadenas productivas en la economía de red,

partimos siempre del consumo final y productivo, para luego poder comprender las conexiones y flujos de materiales, informaciones y valores que circulan en las diversas etapas productivas en su proceso de retroalimentación.

La reorganización solidaria de las cadenas productivas busca sustentar el consumo en las propias redes y, respecto de la lógica de la abundancia, amplía los beneficios sociales de los emprendimientos en función de la distribución de la riqueza lograda (Mance, 2000).

### **2.3. Definición de cadena de valor**

**Definición 1.-** Es una relación estratégica entre organizaciones independientes quienes reconocen su mutua interdependencia, están dispuestos a colaborar para identificar objetivos estratégicos, están dispuestas a compartir riesgos y beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación.

- Está orientada hacia la demanda del mercado y los clientes.
- Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores críticos relacionados con calidad y consistencia incluyendo la coordinación de funciones como producción, procesamiento, distribución y promoción.
- Esta enfocada hacia el cumplimiento de las necesidades del consumidor y capaz de responder rápidamente cuando éstas cambian.
- Ofrece seguridad en las relaciones entre miembros de la cadena de valor con base en objetivos, metas y estrategias comunes.
- Involucra altos niveles de confianza entre los actores. La competencia para precios y ventajas competitivas se dan con actores externos a la cadena de valor no entre los socios.
- No es una panacea para el éxito empresarial pero si un mecanismo que permite que empresas individuales logren metas imposibles de cumplir de manera individual. (Lundi, 2004).

**Definición 2.-** Una cadena productiva es la relación existente entre actores individuales, que normalmente encontramos en el mercado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre varias organizaciones participantes,

para el beneficio mutuo, se conoce como una cadena de valor. (Lucero & Celada, 2007).

**Definición 3.-** Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. (Porter, 1990).

#### 2.4. Diferenciación entre cadena productiva y cadena de valor

**Tabla 1. Diferenciación entre cadena productiva tradicional y cadena de valor**

	<b>Cadena productiva tradicional</b>	<b>Cadena de valor</b>
<b>Flujo de información</b>	Poco o nulo	Extensivo
<b>Enfoque principal</b>	Costo / precio	Valor / Calidad
<b>Orientación</b>	Producto básico tipo "commodity"	Producto diferenciado
<b>Relaciones de poder</b>	Empujada desde la oferta	Jalonada desde la demanda
<b>Estructura organizacional</b>	Actores independientes	Actores interdependientes
<b>Filosofía</b>	Optimización individual	Optimización sistémica

Fuente: Adaptada de Hobbs *et al.* (2000).

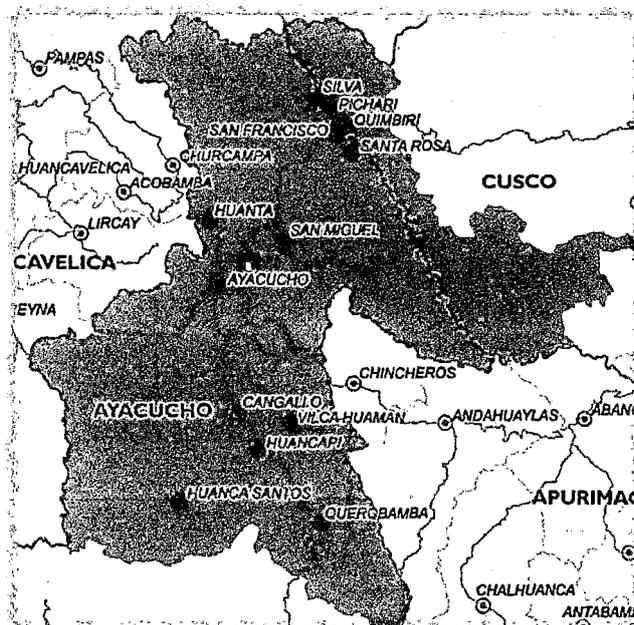
## 2.5. Cadenas de valor exitosas en el Perú

### Quinua roja orgánica en Ayacucho (Proyecto PRA / USAID – Marzo 2013)

La empresa Wiracocha del Perú, ubicada en Ayacucho, necesitaba contar con quinua de color y orgánico para poder proveer a sus mercados como ALISUR y Molinera de los Ángeles. El Proyecto PRA decide apoyar esta demanda organizando cadenas productivas de quinua en los distritos de Acocro, Vinchos, Tambillo, Cangallo y Vilcas Huamán (figura 1) dándoles asistencia técnica a los 78 productores organizados para que logren la certificación orgánica y produzcan el volumen que la empresa tenía comprometida con sus mercados (Figura 2). La empresa Wiracocha del Perú se comprometió a ser un facilitador para la obtención de créditos para los insumos



**Figura 2. Campos de cultivo de quinua**



**Figura 1. Mapa de ubicación de los distritos donde se ha intervenido con la cadena productiva de la quinua en el departamento de Ayacucho**

(abonos y semillas), acopiar el producto y mejorar los precios pagando por calidad del mismo. Esta interacción de actores permitió que la empresa en la campaña 2012 – 2013 haya cumplido con sus compromisos.

En la Figura 3, se presenta el esquema de funcionamiento de la cadena de valor de la quinua roja orgánica organizada.

43717

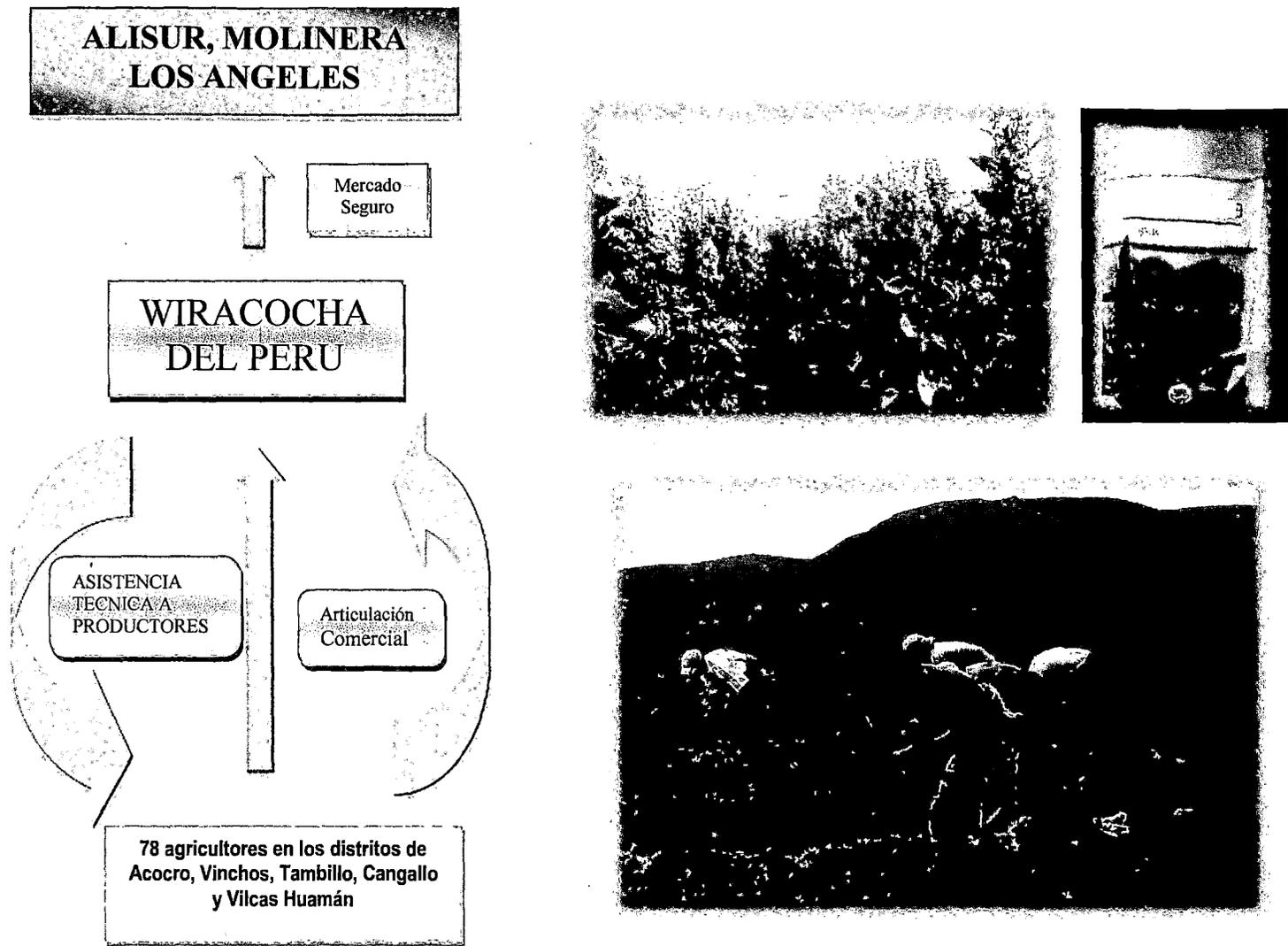
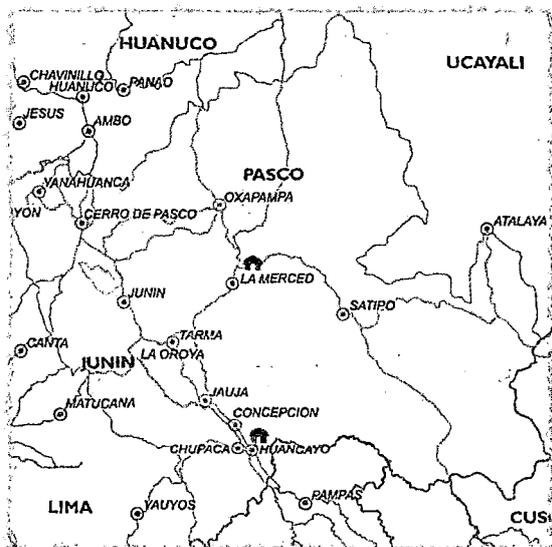


Figura 3. Esquema de funcionamiento de la cadena de valor de quinua roja orgánica en Ayacucho. Proyecto PRA/USAID – 2013

## Derivados lácteos en Junín (Proyecto PRA / USAID - Marzo 2013)



**Figura 4. Mapa de ubicación de los distritos donde se ha intervenido con la cadena productiva de derivados lácteos en Junín.**

en mejoramiento genético de ovinos para aumentar la producción de leche por animal (Figura 5), orientación en los trámites para la obtención de créditos que es orientado a la construcción de una pequeña planta lechera y asistencia técnica permanente (Figura 6).



**Figura 6. Instalaciones del proyecto de derivados lácteos CC. Chongos Altos**

La empresa Láctea S.A, elabora quesos y otros derivados y una de sus líneas de producción es la elaboración de quesos con leche de ovino como uno de sus ingredientes. Cuenta con un establo de ovinos pero no logra reunir el volumen de leche que su demanda exige.

El Proyecto PRA apoyó en la organización de cadenas productivas con 686 productores - comuneros de ovino de la CC. Chongos Altos - Junín (Figura 4), contrató a un especialista



**Figura 5. Productores enseñando la descendencia F1 de ovinos mejorados para el proyecto de derivados lácteos.**

Esta estrategia es de mediano y largo plazo (desde el 2007) y en el 2013 esta cadena de valor ha logrado que la Empresa LACTEA permanezca aún en el negocio de derivados lácteos con leche de ovino.

En la figura 7, se presenta el esquema de funcionamiento de la cadena de valor de derivados lácteos con leche de ovino - Junín.

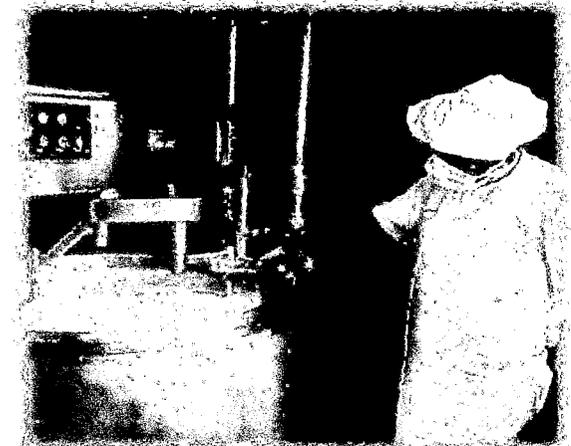
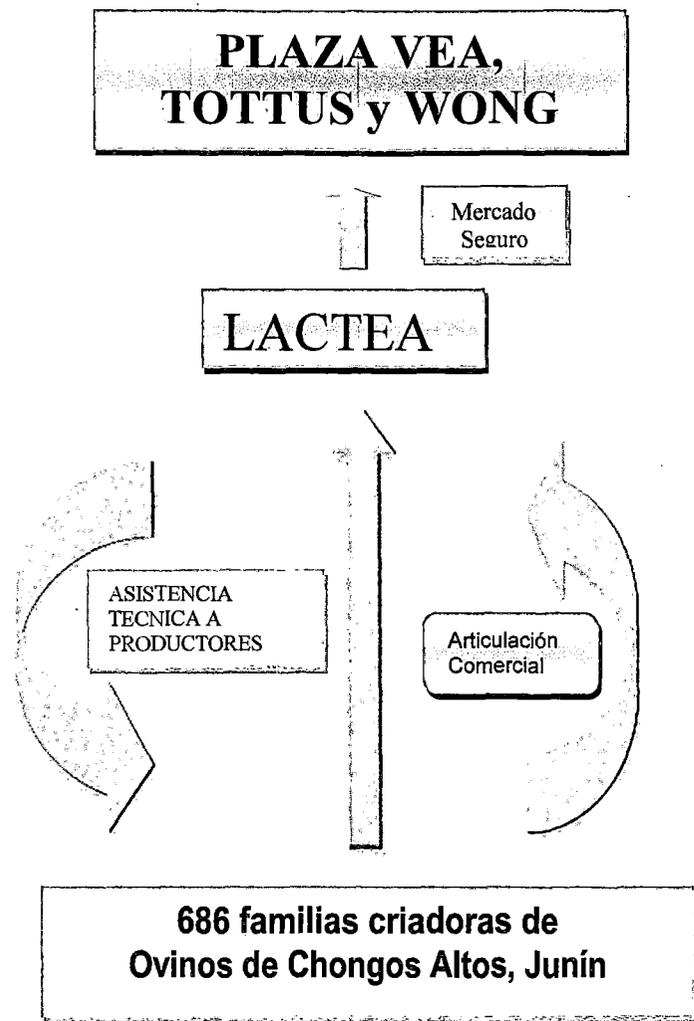


Figura 7. Esquema de funcionamiento de la cadena de valor del proyecto de derivados lácteos con leche de ovino en Junín. Proyecto PRA/USAID – 2013.

Otros ejemplos de cadena de valor (PRA / USAID, 2013).

- Agromantaro y sus proveedores de ají jalapeño en Chanchamayo, Junín
- Wiracocha S.A.C y sus proveedores de quinua en Soccos en Ayacucho
- El Altiplano y sus proveedores de quinua en Puno
- ARAPA y sus proveedores de trucha en Puno
- Laive y sus proveedores de leche para quesos en Arequipa
- Gloria y sus proveedores de leche en Anta, Cusco, y en Puno
- Wari Urpi (Macedonio Palomino y Luzmila ) y sus bordadoras de Chuschi, Soccos, Totos, en Ayacucho
- Felles S.A.C y sus proveedores de durazno en Oyón y Sayán.
- Perú World Wide y sus proveedores de quinua roja de Cabanaconde, Arequipa
- Eurofresh y sus proveedores de palta Hass orgánica en Ancash
- AyniArt y sus tejedoras de Ocongate en Cusco
- Royal Knit y sus tejedoras de Puno y Cusco
- Allpa S.A.C y sus tejedoras de Huancavelica
- Cooperativa El Quinacho y sus proveedores de cacao orgánico en el VRAE
- Frudersel y sus proveedores de aguaymanto de Huari, Ancash
- Eurofresh y sus proveedores de kión orgánico en Chanchamayo, Junín

### **III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1 CONSIDERACIONES PARA UNA CORRECTA ELABORACIÓN DE UNA CADENA DE VALOR**

##### **3.1.1 Capacidad de uso de tierras**

Una correcta identificación del potencial de uso de los terrenos a ser incorporados a las cadenas de valor genera una ventaja competitiva frente a otros competidores.

Ejemplo:

- 1.- El tener un terreno solo con capacidades para uso forestal y en ella hacer agricultura tendría una probabilidad del fracaso alta. Por otro lado, si se tiene un terreno de uso forestal, pero en dicho terreno se puede desarrollar una actividad productiva con alta rentabilidad como es el caso de la acuicultura (se cuenta con fuente de agua constante y apropiada para el cultivo, con precipitaciones moderadas, sin problemas vecinales o sociales, de rápida accesibilidad a la carretera, sin problemas geológicos, cerca de los mercados destinos; etc.) que por cada metro cuadrado es más rentable que la forestería, se debe de cambiar el uso de esta área.
- 2.- El tener un terreno agrícola fértil en el callejón de Huaylas, (temperaturas altas y bajas durante todo el año, poco desarrollo de plagas y enfermedades, clima seco, alta luminosidad, suelos moderadamente profundos), en el cual siembro generalmente “pan llevar” y tengo la oportunidad de tener un cultivo de alta rentabilidad por metro cuadrado como es el caso de las rosas que supera una rentabilidad del 100 por ciento (ahorro en pesticidas, calidad de luz, mano de obra, etc.) y este cultivo se desarrolla mejor que en suelos de costa y cuenta con mercados exigentes en calidad se debería optar por el cambio a este cultivo.

### **3.1.2 Rentabilidad en la agricultura**

Todos estamos de acuerdo que en la mayoría de los casos de producción agrícola la rentabilidad en la agricultura tradicional es baja; sin embargo, al darle un valor agregado al producto la rentabilidad aumenta. Pero no siempre el beneficio es para todos.

Existen algunos factores que permiten que la rentabilidad sea baja o nula:

- Competencia desleal de las importaciones (principalmente en productos de primera necesidad).
- Prevalencia de minifundios o atomización de las áreas de producción, que no permiten economía de escalas (producción al menudeo).
- Baja formación educacional y escasa capacidad de gestión de los productores.
- Aislamiento geográfico de los productores (nula o pésimas vías de comunicación).
- Incapacidad de los agricultores y/o productores para organizarse con el fin de tener mayor poder de negociación en los mercados.
- Intereses de los empresarios o intermediarios para la no formación de organizaciones.
- Interés de organizaciones de no considerar la importancia de un intermediario en la cadena de valor.
- Falta de transferencias de tecnologías apropiadas a cada eslabón de la cadena de valor.
- La no titularidad de los terrenos.
- La desinformación o mala información por parte de las instituciones en cuanto a las programaciones de cultivo, productividad y rentabilidad de las mismas en el ámbito local, nacional o internacional
- Escasez de financiamiento formal para la agricultura.
- Y falta de una demanda específica, formal y efectiva de productos.

### **3.1.3 La tecnología en la agricultura**

Antes de la reforma agraria existía una economía dualista en el sector agrícola. El sistema de grandes fundos agrícolas (haciendas) orientados a la exportación, por lo

general, utilizaban tecnologías modernas con equipos de alta productividad, en tanto que los fundos pequeños dedicados principalmente a la producción local de alimentos aplicaban tecnologías tradicionales de bajo riesgo, ahorradoras de capital y de baja productividad. La descapitalización de la reforma agraria eliminó la economía dual y las tecnologías de baja productividad se convirtieron en la norma. A esto se le suma la inestabilidad y discontinuidad institucional durante la década de los 80.

La generación y transferencia de tecnología agrícolas, no solamente se mantuvo si no se empeoró durante los años 90. Los estudios de investigación y de extensión agrícola con apoyo del gobierno estuvieron en desorden. Y el sector privado no estuvo dispuesto o fue capaz de incursionar en el mejoramiento de tecnologías a favor de la producción de alimentos para el consumo interno.

A esto se le suma la problemática social que vivió el país por causa del terrorismo y narcotráfico que generó la fuga de capitales de inversión o la falta de confianza para invertir.

Recién desde el año 2000 con la pacificación, cambio de políticas de estado, la estabilidad económica y la confianza de los empresarios en invertir en el país, la tecnología y su aplicación fue cambiando, por ejemplo:

- Utilización de semillas de calidad
  - o Nivel de conocimiento y aplicación del paquete tecnológico que conlleva el uso de una semilla de calidad a pesar de su alto costo.
  
- Rotación de cultivos o cultivos asociados
  - o La utilización adecuada de rotación de cultivos para los cultivos anuales o bianuales.
  - o Utilización de cultivos asociados para los cultivos semi-perennes o perennes.
  
- Metodologías para la aplicación de GAP y MIP
  - Nivel de conocimiento del manejo del cultivo por parte del agricultor especialmente en las “buenas prácticas agrícolas – GAP” apuntando a un mercado de exportación o manejo del Medio ambiente.

- Nivel de conocimiento del manejo integrado de plagas por parte del agricultor.
- La participación inicial del estado e instituciones privadas en transferir nuevos paquetes tecnológicos con miras a la sostenibilidad mediante “Una demanda efectiva”.
  - Metodología de capacitación vivencial – ECA´s
    - Las Escuelas de Campo fueron creadas por la FAO a inicios de la década de los 90 como un método de capacitación no formal para mejorar los niveles de productividad en fincas de pequeños productores.
    - Originalmente, las Escuelas de Campo (ECA) para Agricultores fueron desarrolladas en Asia, donde existen cerca de 200 millones de agricultores de arroz, esto se dio cuando la seguridad alimentaria y la estabilidad política en varios países estuvieron amenazadas como resultado de las severas pérdidas en la producción de arroz por la presencia de plagas defoliadoras, allí, las ECA's fueron creadas como una solución para mejorar la producción del arroz, luego evolucionaron en una segunda etapa que enfocó a otros cultivos y tópicos.
    - En nuestro país esta metodología de capacitación es introducida en 1997 por el Centro Internacional de la Papa y Care Perú; a partir de allí muchas instituciones ha adoptado este método para mejorar la transferencia tecnológica.
  - Enfoque de demanda.- En el año 1998 se inicia el Proyecto PRA - Reducción y Alivio a la Pobreza.
    - La finalidad de este proyecto fue contribuir en la reducción de la pobreza a través de la generación de empleos e ingresos que sean sostenibles en zonas pobres del interior, con un enfoque empresarial y de demanda. Siendo la vía más efectiva y sostenible de generar estos ingresos y empleos a través del crecimiento y desarrollo de negocios privados con potencial económico. De esta manera, el proyecto orientó sus actividades en la

detección y eliminación de los obstáculos que enfrentan los agentes para abastecer en forma eficiente a sus mercados.

### **3.1.4 Los productos sustitutos**

Este es otra problemática que afecta a la agricultura que puede darse a factores externos o factores internos de un país, pero está ligado al acceso de la información o a la necesidad de un mercado de contar con la cantidad y calidad de un producto y que obliga en buscar alternativas para satisfacer su demanda o mejorar sus ingresos. Tal es el caso del carmín (cochinilla), en el cual se buscó otros productos que reemplacen el tono de este tinte natural, o el de la tara cuyo tanino está siendo reemplazado por otras especies de similar comportamiento y cuyos costos de obtención son más bajos.

### **3.1.5 Derechos y cotización del uso del agua**

Menos de la mitad de las tierras agrícolas en el Perú se encuentran bajo algún tipo de sistema de riego. Durante más de medio siglo, los distintos gobiernos han invertido recursos sustanciales en el desarrollo de irrigaciones, principalmente en la costa árida.

Los cobros a los agricultores por los derechos del uso del agua solo cubren una fracción de los costos de operación y mantenimiento de la infraestructura de riego, esto conlleva a la mala administración del recurso por deterioro de la infraestructura, gastos operativos y la distribución equitativa y acorde a la demanda del cultivo.

En el transcurso de los años ha habido numerosos intentos de reformar la legislación sobre derechos y precios por el agua con el fin de asegurar que los usuarios cubran el valor económico de este escaso recurso. Hasta la fecha estos esfuerzos han fracasado. Es por ello que la apropiada sistematización legal sobre los derechos y precios del agua constituye, sin duda uno de los retos singulares más importantes de las políticas vinculadas con la agricultura.

En tanto el Perú no adopte políticas económicas sólidas relacionadas con el precio y uso del agua con fines agrícolas, las distorsiones creadas por las políticas vigentes

continuaran engendrando el uso ineficiente de los factores de producción y desvirtuando las ventajas comparativas a favor de los cultivos de gran demanda de agua por valor de unidad de producción. Por ejemplo el arroz en que se cultiva en la costa donde existe una gran escasez de agua para la agricultura.

### **3.1.6 La administración del recurso hídrico**

En la actualidad y a pesar de existir una nueva ley de administración del recurso hídrico, aún en el campo se maneja y administra a través de las autoridades y organizaciones de usuarios que creó el INRENA. Esto genera trabas administrativas para el usuario que quiere acceder a este recurso.

El INRENA era la institución encargada de reglamentar la operación y el mantenimiento de los sistemas de riego en los distritos de riego del Perú, que era un espacio geográfico continuo, e integrado por una o más cuencas, sub - cuencas o parte de las mismas, y en donde los usuarios de agua se organizaban en una Junta de Usuarios para ejecutar y controlar los planes, programas y presupuestos relacionados con la operación, conservación y mantenimiento de la infraestructura de riego, estudios, obras y distribución del agua. Asimismo, las Comisiones de Regantes tenían la función de participar en la formulación, ejecución y control de los planes de conservación y mantenimiento de la infraestructura de riego, defensas ribereñas y otros. Los Comités de Regantes, incluidos en las Comisiones de Regantes, tenía el objeto de apoyar la realización de trabajos de limpieza y mantenimiento de los canales de riego y en casos específicos distribuir el agua de acuerdo a los roles de riego establecidos (INRENA, 2005).

Actualmente, con la nueva ley de recursos hídricos, la administración de la misma está conformada por:

- **La Autoridad Nacional del Agua (ANA).**- Es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, responsable de su funcionamiento; desarrolla, dirige, ejecuta y supervisa la Política y Estrategia Nacional de Recursos Hídricos; dicta normas y establece procedimientos para la gestión integrada y multisectorial de recursos hídricos por cuencas hidrográficas y acuíferos; coordina acciones en materia de recursos

hídricos con los integrantes de dicho sistema, quienes participan y asumen compromisos, en el marco de la Ley y el Reglamento.

- **El Ministerio del Ambiente.-** Desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la Política Nacional del Ambiente y es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental en cuyo marco se elabora la Política y Estrategia Nacional de Recursos Hídricos así como el Plan Nacional de Recursos Hídricos.
  
- **Rol Multisectorial del Ministerio de Agricultura.-** Al ser el sector al cual está adscrita la Autoridad Nacional del Agua, es el ente a través del cual se dictan los decretos supremos, a propuesta de dicha autoridad, para normar la gestión integrada y multisectorial de recursos hídricos, conforme con las disposiciones de la Ley.
  
- **Los gobiernos regionales y gobiernos locales.-** Participan en la gestión de recursos hídricos de conformidad con sus leyes orgánicas, la Ley y el Reglamento. En tal virtud, tienen representatividad en el Consejo Directivo de la Autoridad Nacional del Agua y en los Consejos de Recursos Hídricos de Cuenca.
  
- **Las organizaciones de usuarios de agua (a nivel agrario y no agrario).-** Son asociaciones civiles sin fines de lucro que se crean con la finalidad de participar en la gestión del uso sostenible de los recursos hídricos, en armonía con la Política y Estrategia Nacional de Recursos Hídricos y las disposiciones de la Autoridad Nacional del Agua. Tienen representatividad en el Consejo Directivo de la Autoridad Nacional del Agua y en los Consejos de Recursos Hídricos de Cuenca.
  
- **Las entidades operadoras de los sectores hidráulicos, de carácter sectorial y multisectorial.-** Son los operadores de infraestructura hidráulica, que realizan la operación, mantenimiento y desarrollo de dicha infraestructura para prestar servicios públicos de abastecimiento de agua a fin de atender la demanda de usuarios que comparten una fuente de agua o punto de captación común, en función a los derechos otorgados, en el marco de las políticas y normas que dicta la Autoridad Nacional del Agua, de acuerdo con la Ley y el Reglamento. En adelante se les denominará “Operadores de Infraestructura Hidráulica”, según el MINAG-ANA (2010).

### **3.1.7 La mayor parte del empleo agrícola es precario y en algunos casos no existe.-**

Sabemos que la mayor extensión agrícola cultivada en el Perú está en manos de pequeños productores. En tanto que el empleo urbano, la minería y algunos cultivos de alta rentabilidad absorban significativamente el empleo y paguen precios por jornal tan elevados que el pequeño productor no puede pagar, no se producirá un mejoramiento significativo de la productividad en el resto del sector agrícola y por ende no se verá cambio significativo de la calidad y condiciones de trabajo de los trabajadores.

### **3.1.8 Titulación y mercado de tierras**

Los diversos intentos por el estado para ampliar la titulación y los registros de tierras han sido decepcionantes. En tanto no se realice una modernización y repotenciamiento general de las leyes y reglamentos sobre el uso de tierras como un bien económico transable, es poco probable que la economía en estas tierras se mejore, más aun cuando se piensa en la economía de escala.

En su conjunto las comunidades campesinas poseen aproximadamente el 40 por ciento de la tierra agrícola del Perú y producen 1/3 de la de los cultivos de pan llevar. Aproximadamente, el 50 por ciento de estas comunidades cuentan con el registro de sus títulos.

Actualmente muchas de las comunidades campesinas se encuentran en diversas etapas de deterioro e inoperancia, en efecto los derechos formales de tierras han pasado informalmente a nombre de comuneros individuales. La confusión e inoperancia de las autoridades encargadas de las tomas de decisiones sobre la propiedad formal e informal de tierras desalienta el perfeccionamiento de las decisiones de producción, restringe severamente la posibilidad de negociación y en general redundan en el uso de las tierras por debajo de un nivel óptimo. Una consecuencia desfavorable sería que un recurso potencialmente rico resulte mal utilizado en términos económicos.

Tráfico de tierras.- Actualmente el País ante el auge económico y la necesidad de contar con más tierras agrícolas por parte de grandes empresas nacionales y

transnacionales ha llevado a personas inescrupulosas, sumado con la deficiencia o corrupción en las instituciones del Estado, a traficar con tierras.

### **3.1.9 Escasez de financiamiento formal para la agricultura**

El sistema privado financiero no ha incursionado de manera importante en el ámbito de la agricultura a excepción de la agroindustria orientada a las exportaciones no tradicionales y ofrecen el financiamiento a empresas rentables con patrimonios urbanos como garantías colaterales a los créditos.

Ante ello las iniciativas del gobierno y de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de hacer más accesible el crédito a los pequeños agricultores en términos de equidad social han sido ampliamente ineficientes, generando un altísimo costo administrativo y obteniendo una baja reposición de estos créditos. Más que eso, los esquemas de condonación de deudas y subsidios de créditos no han dado resultados.

Para que el financiamiento hacia los pequeños y medianos productores sea una propuesta viable, la baja rentabilidad y productividad deben de ser superados.

Las instituciones financieras actualmente están buscando instrumentos, procedimientos y alternativas comerciales para asegurar el crédito agrícola, mejorar la recaudación de deudas pendientes y ejecutar activos de seguridad para el crédito en el sector agrícola.

Sin embargo, la inyección de capital de manera oportuna y en todos los momentos críticos de la cadena de valor hace la necesidad de contar con un capital propio para la campaña o salir a buscar un préstamo de terceros que generalmente es dado por los intermediarios o por organizaciones que promueven cultivos ilícitos.

### **3.1.10 Subsidios**

El acompañamiento en todo el proceso de desarrollo en un modelo de negocios puede ser apoyado mediante un subsidio temporal y/o parcial para cubrir el costo de información y de asistencia técnica especializada (costos de arranque), así como el

costo de los arreglos institucionales a través de un acompañamiento del negocio, para generar lazos de confianza entre productores y compradores. Una vez logrado el éxito el subsidio debe de ser retirado paulatinamente y ser asumido por los integrantes de la cadena de valor.

### **3.1.11 Efectos negativos de cultivos de alta rentabilidad como la hoja de coca en la producción agrícola (lavado de dinero)**

Actualmente, en zonas donde la pobreza es extrema, no existe la presencia del Estado, tienen aislamiento geográfico y de mercado (la logística de llevar el producto al mercado es muy cara); la obtención de productos que en una primera etapa de la cadena de valor es lícito y en una segunda etapa es ilícito, este último es el más común. Tal es el caso de la “coca” (*Erythroxylum coca*) en gran parte del Perú y en ciertos sectores la “amapola” (*Papaver somniferun L.*).

Porque el producto con “valor agregado” es muchísimo más rentable que cualquier otro producto lícito, más aún cuando el valor del producto es en “chacra”.

### **3.1.11 Efectos negativos del aislamiento geográfico en la integración y competitividad de mercados**

La difícil geografía aísla muchas áreas de producción de los centros de demanda y de mercado. La lejanía de muchas áreas de producción constituye un obstáculo para el desarrollo de enlaces comerciales con los centros de comercialización.

Bajo tales condiciones, se perpetúa la segmentación de los mercados. Los altos costos de mercadeo desde y hacia la sierra y selva hacen difícil atraer a estas regiones del país inversiones en actividades de valor añadido. Los productos de áreas aisladas tienden a convertirse en beneficiarios residuales de los precios y son descartados por sus altos costos de mercadeo.

Los precios de los insumos se incrementan por la misma razón.

Los costos de mercadeo de los insumos y productos se traducen en la baja rentabilidad, limitado uso de los insumos y los bajos niveles de producción. Las inversiones en infraestructura de transporte y telecomunicaciones por parte del estado o de las empresas privadas deben ser orientadas cuidadosamente para reducir las dificultades económicas de un aislamiento geográfico y hacer que muchas áreas de producción aisladas geográficamente sean competitivas con otras menos aisladas.

En tal proceso, el concepto de corredores económicos puede ser un ejemplo útil para reflexionar sobre como integrar las ciudades de segundo orden con las ciudades de tercer orden dentro de sus radios de influencias y sus principales campos de producción y como vincularlas a su vez con los mercados internos e internacionales.

### **3.1.12 Efectos negativos de la competitividad en sistemas de mercadeo inadecuados**

Los precios internos de los alimentos se forman en su mayor parte en Lima y son los dos mercados mayoristas los que determinan dicho valor para la mayoría de productos que proviene de pequeños agricultores independientes o de comuneros campesinos ubicados mayormente en áreas remotas.

Los agricultores típicamente venden sus productos a camioneros locales en pequeños lotes durante la época de cosecha. Las pérdidas de cosecha y post cosecha son cuantiosas, especialmente en los productos perecederos y que representan entre el 15 al 30 por ciento de la producción. Estas pérdidas se relacionan con el deficiente manipuleo del producto, almacenamiento y transporte (post cosecha).

Además de estas pérdidas, la falta de información sobre intenciones de siembra, proyección de cosechas, precios de mercados y de los costos de transporte, etc., inclina los precios en contra de los productores y los mercados sufren de periodos oscilantes de escasez, sobre abastecimiento y de normas y calidades de aceptación general.

### **3.1.13 Multiplicidad de proveedores y programas de servicio sociales y falta de coordinación**

Existen dos características distintivas en el suministro de servicios sociales en el Perú, al revés de los que ocurre en otros países:

1. El gran número de actores que participan en los programas del sector social.- En donde se incluye numerosas entidades dependientes del gobierno central regional y gobiernos locales, grupos comunales, agencias donantes, empresas privadas, y organizaciones no gubernamentales. Además, la mayoría de los programas funcionan en forma autónoma. La coordinación entre estas es deficiente y carente de interés participativo hacia otras instituciones por lo que causa desfases y duplicidad de esfuerzos entre los programas.
2. El gran número de programas que buscan trabajar con “personas responsables” o “sin deudas” para obtener resultados rápidos sin darse cuenta que esta búsqueda puede generar altos costos e ineficiencias unido con la duplicidad de acciones y no dan solución a la verdadera problemática.

### **3.1.14 Obstáculos geográficos y culturales en la entrega de servicios sociales**

La difícil topografía, el deficiente estado y mantenimiento de la red vial, las comunicaciones, y de los sistemas logísticos, constituyen los principales obstáculos para la entrega de la asistencia alimentaria y para el acceso a los servicios de salud, educación, agua y saneamiento. Estas barreras ha contribuido a que gran parte de la población no hispano hablante se mantenga relativamente fuera de la economía nacional por lo que los programas de ayuda social deben de ser diseñados para adecuarse a una amplia gama de diferencias étnicas, culturales y lingüísticas y esto complica aun mas la entrega de servicios.

Actualmente, el Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción está trabajando en un programa piloto llamado “tambos” con la finalidad de acercar al estado a estas

zonas aisladas y desarrollar una línea de acción sobre mejoramiento de vivienda y desarrollo de capacidades.

### **3.1.15 Temporabilidad de algunos cultivos para ser rentables**

Para poder entrar en una etapa de producción óptima que garantice adecuados márgenes de rentabilidad es necesario que transcurra de 2 a 10 años, tiempo dentro del cual el agricultor dependerá de otros cultivos u otra actividad que le genere ingresos, lo cual aunado a la fluctuación de precios de estos cultivos hacen que estos cultivos no logren el despegue efectivo e inmediato que es deseado por todos.

### **3.1.16 Fortalecimiento de las organizaciones y su relación con los mercados nacionales e internacionales**

Otro factor importante para el desarrollo de una cadena de valor es la capacidad y conocimiento de sus líderes y su temporalidad en el cargo.

Bajo esta condición, una cadena de valor puede ser cíclica o puede desaparecer, de ahí se debe considerar:

- Tema de liderazgo. Mover a su gente hacia el éxito o interés propio.
- La visión empresarial de las organizaciones.
- Fiscalización en todos los procesos
- Organización de productores.
  - o Participación de los productores en su organización.
  - o Nivel de compromiso de los productores para una participación plena en la cadena productiva.
  - o Respeto de los convenios adquiridos por parte de los integrantes de la cadena.

### **3.1.17 La participación del Estado**

Información real.- No cuenta con documentos exactos de producción de la mayoría de los productos agrícolas así como la información de mercados serios.

Programación.- El estado no tiene la capacidad de programar cultivos y menos monitorearlo.

Personal.- En las oficinas zonales existe poco personal a cargo de la extensión rural por las limitaciones presupuestales, y las pocas que existen no cuentan con el presupuesto para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Titulación.- No se cuenta con un programa eficiente en titulación de tierras.

Precios.- Se pactan precios de refugio entre las cadenas productivas y los mercados, sin embargo por falta de un seguimiento no se llega a respetar o el precio final es menor al existente en el mercado.

Organización interna.- Existe una escasa coordinación intra institucional entre los proyectos, programas, direcciones y agencias del MINAG, INRENA SUNAT, Economía y Salud (DIGESA).

Licitaciones.- los precios que se pactan en las licitaciones generalmente son irreales, son sobrevaluados o son muy ajustados que no son rentables a los productores y las “coi-misiones” que están de por medio.

Créditos.- Actualmente el Banco Agrario solo destina préstamos a cadenas muy sólidas, con alta rentabilidad y alta probabilidad de retorno.

Investigación.- El Estado no cuenta con un presupuesto para la investigación y las oficinas del INIA solo investigan someramente o se apoyan de las investigaciones de otras instituciones y solo de productos tradicionales y de mayor demanda. Esto conlleva a una escasa transferencia tecnológica.

### **3.1.18 Participación de los Gobiernos Regionales**

Actualmente las agencias agrarias han pasado a ser parte de los gobiernos regionales pero dependen de las directivas dadas por el Ministerio de agricultura.

Esto se buscó para que los gobiernos regionales transfieran dinero para la operatividad de estas agencias; sin embargo, en la actualidad el doble mando político y administrativo los ha hecho más ineficientes.

### **3.1.19 Participación de las Municipalidades**

Actualmente, las municipalidades están en la capacidad de destinar una parte de su presupuesto a proyectos productivos agropecuarios (5 por ciento de su presupuesto) dando la oportunidad a pequeñas organizaciones para crecer tanto en calidad como en cantidad.

### **3.1.20 Como evaluar o medir el éxito de una cadena de valor**

Para lograr las metas y cuantificar los progresos de una cadena de valor, se deben de medir el éxito y/o el fracaso de las labores y avances que se logran cada día, se debe de crear un sistema de indicadores concretos, cuantificables, de medición periódica que permitan ser evaluados continuamente. Por ejemplo: nuevas ventas, nuevos empleos y nuevas inversiones inducidas por la acción de los integrantes de la cadena de valor.

### **3.1.21 Cluster's**

Según la definición formulada por Porter (1990), los "clusters" son como "las concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas (como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etc.) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan".

Un "cluster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "cluster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados,

tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad (Perego, 2003).

Ejemplo:

- 1.- Las empresas fabricantes de jabas de fruta hechas de madera ubicadas cerca de la zona de producción de naranja para que los productores puedan llevarlos hacia las empresas comercializadores.
- 2.- Los soldadores que brindan servicio de soldadura a los vehículos de una empresa de transporte.

### **3.1.22 Out sourcing**

Su vocablo equivalente es “subcontratación”, el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.

El out sourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. (Definición. DE. s/f.).

Los actores de una cadena de valor, conforme van creciendo deben de evaluar la rentabilidad de seguir usando recursos de la empresa para la obtención de un subproducto o que otras empresas produzcan por ella por un tema de especialización, falta de espacio, mano de obra y organización.

### **3.1.23 Joint Venture**

Podemos definirlo como la unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado, durante un cierto periodo de tiempo y con la finalidad de obtener beneficios.

Este tipo de contratos se caracterizan porque las empresas:

- Comparten tanto los objetivos finales, como el control sobre el proyecto común.
- Comparten los conocimientos, ya sean tecnológicos, sobre el producto o sobre el mercado.

Ejemplo:

Derivados lácteos. La empresa comercializadora de quesos no tiene la infraestructura de producción pero si sabe cómo producir quesos, acude a las plantas productoras de queso y ofrece a un especialista para que trabaje con ellos y oriente la producción obteniéndose como resultado un producto con la calidad que busca el mercado.

#### IV. CONCLUSIONES

- La demanda es la fuerza llamada a impulsar a los diversos actores económicos que conforman una cadena (empresarios, productores, etc.) a invertir, acumular y desarrollar a estas áreas.
- En un Negocio producir lo que se demanda es "producir lo que se vende", y esto debe de suplir el tratar de "vender lo que se produce".
- No solo se debe de identificar una demanda segura y concreta, también conocer a los potenciales compradores con "nombre y apellido", y todo esfuerzo en el negocio se debe de orientar a eliminar los obstáculos que se presentan en el "día a día" para proveer de forma eficiente a dicho mercado.
- Una cadena de valor eficiente debe generar un dinamismo económico y la reducción de la pobreza debe recaer en el sector privado, quien debe generar las oportunidades de empleo y el aumento de ingresos.

## V. RECOMENDACIONES

Se debe de tener presente estas recomendaciones para lograr un éxito en la formulación o ejecución de una cadena de valor, porque es una recopilación de una serie de experiencias obtenidas tras nueve (9) años de constante pruebas y errores encontrados en campo:

- El rol del Estado es complementar la tarea del sector privado mediante la creación de infraestructura económica básica (camino, energía y agua para riego), así como de un entorno jurídico adecuado y confiable.
- Conforme crece el negocio se deben de crear oficinas descentralizadas y éstas deben de ubicarse en zonas donde se pretende irradiar el dinamismo económico del negocio (zonas con producción potencial); y esta, a su vez serviría como oportunidad de generar oportunidades de trabajo potenciales, dinámica interdependiente entre las ciudades más grandes y las más pequeñas dentro de un corredor económico dado. La dinámica funciona porque las ciudades más grandes necesitan a las más chicas para que les provean insumos y mano de obra y éstas, a su vez, necesitan a las primeras para tener acceso a un mercado potencial mayor.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hobbs, J. E.; Cooney, A. & Fulton, M. (2000). Value Chains in the Agri-Food Sector. Specialized Livestock. Market Research Group. College of Agriculture. Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan. 32 p.
2. INRENA (2005). Directiva general, N° 003 – 2005 – INRENA – OA.
3. Lucero, M. & Celada, E. (2007). Identificación y diagnóstico Cadena de Valor de la Piscicultura - San Jerónimo.
4. Lundi, M. (2004). Cadenas Productivas: Conceptos Básicos - Proyecto de Desarrollo Agro-empresarial Rural CIAT.
5. Mance, E. A. (2000). Cadenas Productivas en Economía de Redes. Revista Candeia, Año 1, N° 1, 2000.
6. MINAG (2013), Cadenas Productivas – definición de una cadena productiva. <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/cadenas-roductivas?start=2>, p3.
7. MINAG-ANA. (2010), Ley N°29338 Ley de Recurso Hídrico – Ministerio de Agricultura y Autoridad Nacional del Agua.
8. Perego, L. H. (2003). Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos; Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2003.
9. Porter, M. (1990). Cadena de valor y la ventaja competitiva, Capítulo 2.

10. Proyecto PRA/USAID (2013) – Resultados de Gestión a marzo del 2013. Proyecto Reducción y Alivio a la Pobreza- PRA.
  
11. Definición. DE. (2014). Definición de outsourcing – página web de WorldPress:  
<http://www.definicion.de/outourcing/#ixzz2X62dt0UK>