

# Competitividad rural

Una estrategia de lucha contra la pobreza  
y uso sostenible de la biodiversidad



# Competitividad rural: Una estrategia de lucha contra la pobreza y uso sostenible de la biodiversidad

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS)  
[www.pdrs.org.pe](http://www.pdrs.org.pe)

**Responsable de la publicación**  
Silke Spohn, directora del PDRS

**Elaboración de contenidos**  
Equipo del PDRS

**Edición y revisión**  
Cinthya Bao, Eloísa Tréllez

**Diseño y diagramación**  
Renzo Rabanal

**Fotografías**  
Mylene D'Auriol/PromPerú (foto de portada)  
Thomas J. Müller (SPDA), archivo PDRS

**Impresión**  
LEBG Negociaciones y Servicios EIRL  
Jirón Callao 316, Lima

Primera edición. Diciembre de 2013.  
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2013-18179

Cooperación Alemana al Desarrollo-Agencia de la GIZ en el Perú  
Av. Prolongación Arenales 801, Miraflores

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación,  
bajo la condición de que se cite la fuente.

NOTA: La GIZ promueve y aplica el enfoque de género en todas sus acciones.  
En el presente documento se emplea la forma genérica del masculino,  
que incluye por igual a hombres y mujeres.

# Introducción

A inicios de la década de 2000, la situación macroeconómica del Perú era estable y el Gobierno tenía como objetivos centrales la reducción de la pobreza y la generación de empleo. No obstante, el índice de pobreza seguía siendo alto, sobre todo, en el área rural, donde alcanzaba el 77%, cifra claramente por encima del promedio nacional de 54% (INEI, 2002). Las familias rurales, dedicadas principalmente a la agricultura y la ganadería para autoabastecimiento, tenían un acceso limitado a recursos como el agua y el suelo, necesarios para estas actividades, y, con frecuencia, desarrollaban prácticas no sostenibles, que amenazaban no solo su situación económica sino también sus medios de vida.

En 2002, en el Perú se inició un proceso clave: la descentralización. Los gobiernos regionales habían sido elegidos por primera vez y se daba inicio a su proceso de organización como instancias de regulación, control y promoción del desarrollo en sus jurisdicciones. No obstante, las instituciones de los niveles regional y local todavía no contaban con suficientes capacidades para asumir sus nuevos roles y participar activamente en los procesos políticos de toma de decisiones. Las acciones de desarrollo productivo se orientaban a la construcción de infraestructura, como canales de riego o reservorios, y a la asistencia técnico-productiva a pequeños productores. No se contaba con un enfoque integral para el desarrollo económico rural, y la oferta de servicios de apoyo a la producción agraria por parte de los organismos públicos y privados era aún insuficiente para impulsar cadenas de valor que consideraran el desarrollo de una oferta competitiva y sostenible, articulada al mercado.

En este contexto, se requería superar algunas limitaciones para el desarrollo de proyectos productivos en los territorios, mejorar la planificación estratégica y territorial y desarrollar políticas orientadas a los temas de competitividad regional.

Fue entonces que, en julio de 2003, se inició el Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS), el cual se desarrolló en tres fases a lo largo de diez años. El PDRS, un programa de la Cooperación Alemana —implementada por la GIZ<sup>1</sup>— actuó por encargo del

1. Desde el 1 de enero de 2011, la GIZ reúne las competencias y experiencias de muchos años de sus instituciones predecesoras: DED, GTZ e InWEnt. Por motivos prácticos, a lo largo de esta publicación se usará siempre GIZ cuando se quiera referir a la GTZ.





Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania y fue ejecutado con instituciones contraparte peruanas de nivel nacional y regional. El Programa tuvo como objetivo que la población pobre de áreas rurales seleccionadas mejore sus medios de vida mediante el manejo sostenible de los recursos naturales, y centró sus actividades en regiones del norte del país, que variaron parcialmente según la fase.

El PDRS contribuyó a promover la competitividad, como estrategia para enfrentar la pobreza rural y fomentar la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales. Para ello se trabajó en el desarrollo de capacidades de los pequeños productores y su articulación con el mercado bajo un enfoque de cadena de valor y desarrollo sostenible. Destacó, además, la promoción del biocomercio, como una iniciativa que busca impulsar el acceso a mercados para productos de la biodiversidad nativa, enfatizando su valor agregado, en un contexto de sostenibilidad ambiental, social y económica.

En este marco, la propuesta del Programa fue contribuir a superar la baja productividad de los pequeños agricultores y su desarticulación con el mercado, con un enfoque que combinaba el desarrollo económico rural con el manejo sostenible de los recursos naturales y abordaba, al mismo tiempo, el fortalecimiento institucional en las regiones. Se actuó, entonces, sobre la premisa de que la conservación de la biodiversidad solo será posible si se logra reducir sostenidamente la pobreza rural y desarrollar alternativas económicas frente a la sobreexplotación de los recursos naturales. Asimismo, se consideró que la conservación de la biodiversidad permitiría reducir la vulnerabilidad de las familias y los efectos negativos generados por la degradación del ambiente en la población rural.

De esta manera, los dos ejes que orientaron y permitieron articular las acciones en cada uno de los espacios donde se ejecutó el Programa fueron: el fomento de cadenas de valor —que incluye la promoción de la asociatividad, la mejora de la productividad, la incorporación de buenas prácticas y otros estándares de calidad y la cooperación con el sector privado—; y la promoción del enfoque de biocomercio, trabajado en el marco de la iniciativa Perúbiodiverso.

## PERÚ BIODIVERSO

Perúbiodiverso (PBD) fue una iniciativa apoyada por la Cooperación Suiza — SECO y la Cooperación Alemana (implementada por la GIZ), en convenio con Mincetur, PromPerú y Minam. Fue ejecutado por el PDRS en el marco del Programa Nacional de Promoción del Biocomercio del Perú entre octubre de 2007 y diciembre de 2013. Esta iniciativa tuvo como objetivo incrementar el volumen de negocios de empresas y asociaciones de productores que cumplen los principios y criterios del biocomercio, fomentando la transformación y comercialización de bienes derivados de la biodiversidad nativa y aplicando criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Cabe destacar también la aprobación, en 2004, de la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (ENDR), mediante D. S. N° 065-2004-PCM, desarrollada en el marco de una comisión multisectorial, y que contó con la asesoría del PDRS. El documento incluyó la promoción de cadenas productivas, la búsqueda de mercados y la orientación a la exportación, así como una apuesta por la competitividad agraria. Esta estrategia resultó coherente respecto al panorama nacional, que comenzaba a presentar un incremento sostenido de las exportaciones, acompañado de negociaciones de nuevos acuerdos comerciales con mercados internacionales importantes, como Estados Unidos, Europa y China, entre otros.

A nivel nacional, la entidad contraparte para la promoción de la competitividad rural fue el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), a través de su Programa AgroRural y de la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA). En el nivel regional, las contrapartes fueron los gobiernos regionales de Piura, Cajamarca, San Martín y Amazonas, a través de sus gerencias regionales de Desarrollo Económico. Asimismo, se contó con diversos aliados, entre los cuales destacaron los gobiernos locales, entidades públicas de apoyo —como por ejemplo, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y diversos programas de acceso a fondos concursables, entre otros—, organizaciones de la sociedad civil, universidades públicas y privadas y empresas privadas del nivel regional, nacional e internacional. La iniciativa Perúbiodiverso, en particular, tuvo como contrapartes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) y el Ministerio del Ambiente (Minam); y como un aliado especial al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec).



# Hacia una pequeña producción rural competitiva y sostenible

Para el fomento de la competitividad rural, el PDRS se basó en dos importantes aportes conceptuales. Por un lado, la definición propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que describe a la competitividad como la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios (Rojas y Sepúlveda, 1999). Y, en segundo lugar, el enfoque de competitividad sistémica desarrollado por el Instituto Alemán de Desarrollo, que propicia el tránsito de la articulación regional a la generación de cadenas de valor sostenibles, priorizando dos dimensiones —la unidad productiva y su débil posición en la cadena de valor; y el entorno institucional, organizacional y territorial en el que se inscriben los productores— para avanzar gradualmente hacia propuestas y contribuciones para la elaboración de políticas de desarrollo territorial en el nivel regional y local, propiciando articulaciones con el nivel nacional.

En esta perspectiva, en los procesos asesorados se trabajó con una visión de integralidad y complementariedad, buscando incrementar los niveles de

competitividad en las diversas cadenas de valor priorizadas.

Asimismo, diversos y valiosos enfoques se tuvieron en cuenta en la asesoría y el desarrollo de las acciones:

- 🍃 **Enfoque territorial:** valora y aprovecha de manera sostenible las potencialidades del territorio y sus recursos para la mejora de las condiciones económicas y sociales de la población, considerando al ámbito territorial como espacio de generación de sinergias y acumulación de capacidades que proporcionan un entorno favorable para el desarrollo de la competitividad de los pequeños productores.
- 🍃 **Enfoque de demanda:** se aboca al desarrollo de la oferta de productos y servicios de acuerdo a las exigencias del mercado, adaptándolo en forma permanente a sus necesidades. Su orientación inicial es hacia el mercado externo y la agroexportación, para luego complementarse con el mercado nacional y los mercados locales.
- 🍃 **Enfoque de cadenas de valor:** una cadena de valor es una secuencia de actividades comercia-

*«La taya ahora es conocida y se tienen espacios para discutir su potencial y futuro, a nivel nacional. Se han mejorado las tecnologías para su manejo y cultivo, fomentado la asociatividad; se han incrementado los precios...».*

les conexas desde el suministro de insumos específicos para un producto en particular, pasando por la producción primaria, transformación y comercialización, y llegando hasta la venta final de dicho producto a los consumidores. Este enfoque facilita el paso de cadenas productivas a cadenas de valor, tomando como soporte la aplicación de la metodología ValueLinks. Además, permite vincular las perspectivas pública y privada, es decir, el fomento de las cadenas (perspectiva pública) y su gestión para optimizar la logística de abastecimiento de insumos y de comercialización (perspectiva privada), estando ambas orientadas a la generación de ingresos de manera sostenida. ValueLinks es el nombre de una recopilación sistemática de métodos orientados a la acción para promover el desarrollo económico con una perspectiva de cadena de valor. El *know-how* de esta metodología ha sido recopilado mediante el análisis de experiencias reales y se basa en lecciones aprendidas a través de programas de desarrollo rural y de fomento al sector privado apoyados por la GIZ.

**Enfoque de biocomercio:** el biocomercio es el conjunto de actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, desarrolladas en conformidad con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Busca impulsar el acceso a nuevos mercados a través de las cadenas de valor y, simultáneamente, contribuir a la conservación de la biodiversidad, relacionando economía, mercado y ambiente. Bajo este enfoque, los pequeños productores y las comunidades indígenas son visibilizados en las cadenas de valor para favorecer su inclusión y mejorar sus oportunidades de desarrollo.

El biocomercio trabaja con siete principios: 1) conservación de la biodiversidad; 2) uso sostenible de la biodiversidad; 3) distribución justa y equitativa de los beneficios; 4) sostenibilidad socioeconómica; 5) cumplimiento de la legislación nacional e internacional; 6) respeto de los derechos de los actores involucrados; y 7) claridad sobre la tenencia de la tierra y el uso y acceso a los recursos naturales y los conocimientos.

La compatibilidad de estos diversos enfoques pone de manifiesto que, en la actualidad, la competitividad ha dejado de ser un concepto meramente económico y que se relaciona con otros factores, como la cultura, la sostenibilidad ambiental, la política, la calidad del recurso humano y el territorio.

La estrategia del PDRS para impulsar la competitividad consistió en brindar asesoría para el fortalecimiento de capacidades de los principales actores locales, regionales y nacionales vinculados al desarrollo económico rural, en tres niveles:



- Pequeños productores organizados y empresas transformadoras, comercializadoras y/o exportadoras:** la asesoría se orientó hacia la mejora de su productividad y su acceso a mercados.
- Gobiernos regionales y locales:** la asesoría se orientó hacia el fortalecimiento de sus capacidades institucionales para la elaboración e implementación de planes y estrategias de competitividad rural, la prestación de servicios de asistencia técnica productiva así como en diversos temas de gestión.
- Nivel sectorial nacional:** la asesoría se orientó hacia el diseño de políticas y la articulación del trabajo con el nivel regional, con fines de fomento de la competitividad de los pequeños productores.

Esta lógica permitió al PDRS promover y facilitar la provisión de servicios orientados a la articulación con el mercado, así como fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de las organizaciones de productores de las cadenas priorizadas, en muchos casos, bajo un esquema de cofinanciamiento con socios públicos y/o privados.

Entre los servicios de asesoría técnica que llegaron hasta el productor destacaron las Escuelas de Campo (ECA), las pasantías, la mejora de la productividad, la aplicación de estándares de calidad, el fomento de prácticas sostenibles (planes de manejo, sistemas de agricultura orgánica, cambio de matriz energética), el apoyo a la asociatividad de productores, la articulación comercial, el fortalecimiento de la gestión empresarial y la investigación e innovación tecnológica.

Simultáneamente, las instancias regionales y nacionales contaron con el acompañamiento del PDRS para el diseño de planes orientados al desarrollo económico rural, el establecimiento de mesas técnicas

En cada nivel se desarrollaron diferentes temáticas en función de las respectivas demandas institucionales, como se aprecia en el Cuadro 1.

**CUADRO 1. Niveles de intervención y temáticas abordadas para la promoción de la competitividad rural**

PRIMER NIVEL Apoyo directo a productores y empresas	SEGUNDO NIVEL Gobiernos regionales y locales	TERCER NIVEL Sectorial nacional
Asistencia técnico-productiva	Fortalecimiento de capacidades institucionales para la prestación de servicios de apoyo	Diseño de lineamientos de política
Fomento de la asociatividad con enfoque empresarial	Generación participativa de instrumentos de gestión institucional (planes, agendas, etc.)	Elaboración de Instrumentos para el fomento de cadenas de valor y asociatividad
Acceso de empresas agroexportadoras a mercados nicho de alto valor agregado	Elaboración de proyectos para mejorar la producción y fortalecer las DRA	Articulación intersectorial
	Fomento de plataformas institucionales de concertación (mesas técnicas)	Fortalecimiento de capacidades de AgroRural y la DGCA

*«Nos hemos dado cuenta que con este cultivo de frijol caupí la gente ha mejorado su calidad de vida, sus cultivos y sus viviendas. El desarrollo no es solo cemento, es calidad de vida de la gente».*

**JORGE MONTERO, presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Morropón (Aspromor), Piura**

de concertación por cadenas de valor, la promoción de alianzas público-privadas (PPP, por las siglas en inglés: *Private Public Partnership*) para el desarrollo de capacidades de los productores y el apoyo en la formulación de proyectos de inversión pública para el fomento productivo, entre otros.

La finalidad de este tipo de asesoría fue desarrollar cadenas de abastecimiento eficientes y justas que articulen a las organizaciones de productores proveedores con empresas procesadoras y/o exportadoras u otros agentes de las cadenas, brindando herramientas que les permitan solucionar restricciones u obstáculos en la gestión, la producción, el manejo sostenible y la comercialización, mediante los servicios indicados anteriormente.

En sus primeros años, el PDRS estuvo centrado en la relación entre la pequeña producción rural y las actividades de conservación y manejo de los recursos naturales. Ello se plasmaba a través de proyectos locales de apoyo a la producción agropecuaria basados en la articulación de los productores a cadenas productivas, el desarrollo de pequeños pro-

yectos de riego y la promoción de la asociatividad y de plataformas de servicios para la producción. Se buscaba generar condiciones para incrementar la productividad mediante algunas obras de infraestructura, mejoras tecnológicas en el proceso de producción, la introducción de actividades de poscosecha, la agregación de valor y la generación de sinergias entre productores mediante la asociatividad.

Ya desde el inicio de su segunda fase (2007), el Programa se caracterizó por el impulso a cadenas de productos promisorios, sin dejar de lado el cuidado del ambiente, bajo el enfoque de competitividad sistémica. En este contexto, se profundizó el trabajo de fomento de la asociatividad, orientándola hacia prácticas de gestión empresarial y la consolidación de mesas técnicas, como instancias de concertación público-privada. De igual manera, se transitó del fortalecimiento de los equipos técnicos regionales hacia la consolidación de una oferta institucional local y regional de promoción, soporte y provisión de servicios para la producción, lo que fue respaldado por



## CUADRO 2. Principales herramientas para la competitividad rural implementadas por el PDRS

<b>Gestión empresarial</b> Asistencia técnica en gestión organizacional, planificación estratégica, gestión de proyectos, costos de producción, <i>marketing</i> y formalización, entre otras. Cofinanciamiento de gerentes para organizaciones emergentes.
<b>Gestión de la calidad</b> Asistencia técnica para la implementación de sistemas internos de control (SIC), buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de manufactura (BPM), la certificación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y normas técnicas por producto, entre otras.
<b>Mesas técnicas de cadenas de valor</b> Promoción de espacios de concertación conformados por actores relevantes de cada cadena de valor para la generación de acuerdos de competitividad.  Las mesas técnicas son espacios que contribuyen a la generación de confianza, sentando las bases para la definición de acuerdos comerciales y PPP orientadas a integrar a los productores con las empresas transformadoras y exportadoras.
<b>Escuelas de Campo (ECA)</b> Facilitación de jornadas de campo para la capacitación vivencial de pequeños productores, basadas en el intercambio de experiencias sobre la implementación de buenas prácticas y mejoras técnico-productivas.
<b>Alianzas público-privadas (PPP)</b> Iniciativas de cooperación entre el sector público y el privado para alcanzar metas de desarrollo rural y contribuir a las metas económicas de la empresa.  Estas alianzas apoyan el desarrollo de capacidades de los pequeños productores para consolidarse como proveedores de empresas transformadoras o exportadoras.
<b>Mejora de infraestructura productiva</b> Apoyo al diseño e implementación de pequeños proyectos de riego orientados al uso sostenible de los recursos naturales.
<b>Asesoría para el acceso a fondos concursables públicos</b> Capacitación y asistencia técnica en la formulación de proyectos y planes de negocio para diversos fondos concursables de apoyo a la competitividad, como Fondoempleo, Agroemprende, Fidecom, Agroideas y Procompite, entre otros.
<b>Ferias comerciales</b> Cofinanciamiento de la participación en ferias comerciales a nivel nacional e internacional, asesoría para la adecuada presentación de <i>stands</i> y productos y seguimiento a la definición de acuerdos comerciales.
<b>Estándares de sostenibilidad ambiental y social</b> Asistencia técnica y apoyo para la obtención de certificaciones de producción orgánica y comercio justo y elaboración de planes de manejo.  Estos estándares facilitan el acceso a mercados y elevan el valor agregado del producto.
<b>Proyectos de investigación e innovación</b> Promoción de investigaciones e innovaciones orientadas a atender cuellos de botella que restringen la competitividad de las cadenas de valor. Entre los principales temas tratados están: mejora de procesos productivos, adaptación al cambio climático, generación de valor agregado, obtención de documentación técnica, etc.
<b>Pasantías</b> Organización de pasantías nacionales e internacionales con fines demostrativos y de capacitación. Estas pasantías generaron motivación y cambios en la actitud de los diversos actores hacia visiones más amplias en sus planes de desarrollo rural, lo cual facilitó la definición e implementación de acuerdos de competitividad en las cadenas de valor atendidas.



las nuevas instancias responsables del fomento del desarrollo rural dentro de los gobiernos regionales y por otros actores relevantes del sector público y/o privado.

Algunas de las herramientas utilizadas durante la ejecución del PDRS para promover la competitividad rural se detallan en el Cuadro 2.

Las cadenas de valor y los productos impulsados en el marco del PDRS fueron seleccionados en razón a las prioridades de los gobiernos regionales contrapartes, su potencial competitivo y/o

su contribución al manejo sostenible de los recursos naturales (véase el Cuadro 3).

De esta manera, la aplicación sinérgica de los diversos enfoques, el asesoramiento a los diferentes niveles y el despliegue del conjunto de herramientas descritas contribuyeron al fortalecimiento de la institucionalidad pública y privada en las regiones. Con ello se mejoraron los servicios a los productores así como la competitividad rural de las cadenas de valor apoyadas, lo cual ha redundado en la mejora de los medios de vida de la población meta.

*«El aporte del PDRS en las cadenas productivas ha sido muy importante, porque la metodología de evaluación de las cadenas ha permitido encontrar los cuellos de botella, lo que al final ha determinado la intervención con proyectos de inversión pública o la formación de mesas técnicas».*

**ARTURO MALDONADO**, director de la Dirección Regional de Agricultura, Gobierno Regional San Martín

**CUADRO 3. Cadenas de valor y productos promovidos por el PDRS en sus tres fases**

Fases	Piura	Cajamarca	San Martín	Amazonas
<b>Primera fase (2003-2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Panela granulada de caña de azúcar</li> <li>• Lúcuma</li> <li>• Frijol bayo y alubia</li> <li>• Frijol caupí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trigo</li> <li>• Maíz</li> <li>• Yacón</li> <li>• Tara o taya</li> <li>• Plantas medicinales</li> <li>• Aguaymanto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Biocombustibles</li> <li>• Sacha inchi</li> <li>• Ecoturismo</li> <li>• Miel de abeja</li> <li>• Acuicultura: tilapia</li> <li>• Bambú</li> </ul>	
<b>Segunda fase (2007-2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Frijol caupí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tara</li> <li>• Aguaymanto</li> <li>• Plantas medicinales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Sacha inchi</li> <li>• Plantas medicinales</li> <li>• Ecoturismo</li> </ul>	
<b>Tercera fase (2010-2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Derivados de la algarroba (harina y algarrobina)</li> <li>• Lácteos</li> <li>• Tara</li> <li>• Frijol canario</li> <li>• Lúcuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tara</li> <li>• Aguaymanto</li> <li>• Quinoa</li> <li>• Palta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Sacha inchi</li> <li>• Piasaba</li> <li>• Plantas medicinales</li> <li>• Ecoturismo</li> <li>• Café</li> <li>• Shiringa (caucho)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> <li>• Sacha inchi</li> <li>• Cacao</li> <li>• Tara</li> <li>• Ecoturismo</li> </ul>

# La cadena de valor de la tara en Cajamarca

14

La tara o taya (*caesalpinia spinosa*) es un árbol silvestre, de cuyo fruto (vaina) se obtiene el polvo y la goma de tara. El Perú es el principal exportador mundial de estos productos, con un valor que ascendió a 57,2 millones de dólares en 2012. El 35% de la producción de tara corresponde a la región Cajamarca.

Con el fin de impulsar el desarrollo económico de los productores en Cajamarca a través del uso sostenible de la tara, desde el 2005, el PDRS brindó asesoría técnica a la Asociación de Productores de Tara (APT) de la provincia de San Marcos en temas técnico-productivos, de manejo sostenible y de gestión empresarial.

Cabe destacar que se ha desarrollado un esquema de comercialización para consolidar la articulación de los pequeños productores a las empresas exportadoras y reducir su dependencia de intermediarios. Como consecuencia, la APT San Marcos suscribió un acuerdo comercial con la empresa exportadora Exandal, que les facilita el capital de trabajo para el acopio. Todo ello ha conducido a que los pequeños productores logren que el precio de la tara en vaina se sincere y sea más justo, el cual se ha incrementado y estabilizado en más de cien soles por quintal, con lo que ellos han conseguido una mayor participación en la distribución de los beneficios de esta cadena.

Asimismo, a partir del 2007, sobre la base del accionar de la APT, surgió el interés del Gobierno Regional Cajamarca por fomentar la cadena de la tara, y se conformó el Consejo Regional de la Tara de Cajamarca (Coretara) como espacio permanente de concertación y promoción de la cadena de valor de este producto. En este contexto, se establecieron acuerdos entre el gobierno regional y los gobiernos locales para incrementar las inversiones públicas para el fomento de esta cadena. Asimismo, se apoyó la conformación del Consejo Nacional de la Tara (Conatara), compuesto por ocho consejos regionales.



A la fecha, la APT San Marcos ha crecido hasta llegar a tener presencia comercial en toda la región Cajamarca y en la zona norte del país, ya que acopia el 60% de la producción ofertada en San Marcos y el 25% de la departamental. Para alcanzar estos logros, la organización ha desarrollado un sistema de aprovisionamiento de tara en vaina que involucra a las zonas productoras de la región y de otras regiones. Además, hasta el año 2013, la asociación ha logrado apalancar recursos financieros importantes, estimados en nueve millones de soles, para promover el manejo y aprovechamiento sostenible de los bosques relictos de tara y los pequeños sistemas agroforestales existentes.

En este contexto, unos 1500 agricultores fueron capacitados en el manejo técnico-productivo de la tara y la gestión organizacional y empresarial, así como en temas de cosecha y recolección sostenible. A su vez, se han impulsado planes de manejo forestal y nuevas plantaciones, un sistema interno de control y la aplicación de principios y criterios del biocomercio, gracias a lo cual se observan mejores resultados en el rendimiento y la calidad de la producción.

# Principales logros

16

## Con relación al fortalecimiento de las instituciones de apoyo

- Se fortalecieron las direcciones regionales agrarias (DRA) y, en el caso de San Martín, se rediseñaron las agencias agrarias como agencias de desarrollo económico. Estos procesos acompañados por el PDRS han producido una mejora sensible en la capacidad de los gobiernos regionales para la promoción del desarrollo rural y la generación de inversión pública para el fortalecimiento de las cadenas priorizadas y la conservación de la biodiversidad.
- Se mejoraron las capacidades para la planificación y promoción del desarrollo económico rural en el marco de las prioridades de cada región, por ejemplo, mediante estudios sobre dinámicas territoriales, proyectos de inversión pública, planes de negocio para fondos concursables, agendas agrarias e instrumentos para la gestión de servicios de asistencia técnica. Ello ha permitido una asignación más eficiente de la inversión pública orientada a la competitividad rural y un consiguiente aumento de la cobertura de los beneficiarios de iniciativas de desarrollo productivo en las regiones.
- Los gobiernos regionales y municipales formaron parte de diversas instancias para el impulso de las cadenas de valor como, por ejemplo, las mesas técnicas por cadenas de valor y otras plataformas interinstitucionales tales como la Red Regional de Desarrollo Económico en Piura. En estas instancias se impulsaron acciones concertadas entre diversos actores, lo que contribuyó a incrementar la sostenibilidad de las políticas y medidas para la competitividad.
- Los fondos privados que fueron movilizados mediante alianzas público-privadas en favor de las cadenas de valor prioritarias bajo los criterios de sostenibilidad social y/o ecológica aumentaron casi al triple. De esta manera, se logró una mayor articulación entre las empresas privadas y los productores, lo que generó para estos últimos una mejor articulación comercial y el fortalecimiento de sus capacidades para cumplir los requisitos de calidad del mercado.
- Se mejoraron las condiciones marco necesarias en temas de política agraria y desarrollo económico rural, sobre todo en fomento de la competitividad, interrelación entre actores, establecimiento de alianzas público-privadas y búsqueda de mercados internacionales. En este contexto, el PDRS contribuyó a promover la ENDR y a fortalecer el Programa Nacional de Promoción de Biocomercio (PNPB); además, apoyó a la Dirección General de Competitividad Agraria del Minagri con





herramientas para el fomento de la asociatividad y de cadenas de valor.

### Con relación a la mejora de la competitividad rural y los medios de vida de la población rural

- Los márgenes brutos de utilidad de los pequeños agricultores en las cadenas de valor promovidas aumentaron en 113% entre los años 2009 y 2012.
- El número de familias de pequeños agricultores que participaron con algún modelo asociativo en las cadenas de valor priorizadas bajo criterios de sostenibilidad social y/o ecológica se triplicó entre los años 2009 y 2012, aumentando de 2321 a 7541.
- Una mayor proporción del precio de exportación de los productos finales es recibida ahora por los productores, lo cual significa una mejora significativa de sus ingresos. En la cadena de cacao en

Piura, esta proporción aumentó de 40% (2006) a 82% (2012); en la cadena de tara en Cajamarca, de 50% (2006) a 74% (2012); y en la de sachachi en San Martín, de 8% (2007) a 53% (2012).

- A través de Perúbiodiverso, entre los años 2009 y 2012, el número de empresas y asociaciones de productores que implementan los principios y criterios del biocomercio aumentó de 5 a 71, y la extensión de áreas cultivadas y de recolección silvestre gestionadas según estos principios y criterios se incrementó exponencialmente, pasando de 660 a 6738 hectáreas. Ello demuestra un aumento de la conciencia acerca del uso sostenible de la biodiversidad por parte de los productores. Asimismo, las cadenas de valor de estos nuevos productos son ahora consideradas en el crecimiento económico, lo que se refleja en el incremento del valor de las exportaciones de las empresas de biocomercio asesoradas, el cual ascendió a 41,7 millones de dólares en 2012 (un incremento del 72% respecto al año 2010).

# La cadena de valor de sacha inchi en San Martín

El sacha inchi (*plukenetia volubilis*) es un producto peruano nativo priorizado por el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio en el Perú. Es una fuente vegetal rica en ácidos grasos poliinsaturados, con alto contenido de omegas, proteínas y antioxidantes naturales, lo que lo convierte en un producto con una interesante demanda internacional para las industrias de alimentos y cosméticos.

En el país, la región San Martín es una de las principales zonas productoras de sacha inchi. Por el año 2006, en la cadena de valor del sacha inchi en la región San Martín se contaba con 160 productores organizados en 5 comités y con una sola empresa invirtiendo en la región (Agroindustrias Amazónicas).

A partir de aquel año, el PDRS —aplicando la metodología ValueLinks para el fomento de la cadena de valor— contribuyó al establecimiento de reglas de juego consensuadas entre los actores de esta cadena y a la conformación de la Mesa Técnica de Sacha Inchi de San Martín, como un espacio de concertación entre productores, empresas exportadoras, proveedores de servicios y entidades públicas de apoyo. En esta mesa técnica, la Dirección Regional de Agricultura de San Martín asumió la Secretaría Técnica, mientras que la Presidencia recayó en el sector privado.

A partir de 2008, en la mesa técnica se plantean acuerdos comerciales para formalizar el vínculo entre los pequeños productores organizados y las empresas. A junio de 2013, seis empresas acopian con acuerdos comerciales en la región: Agroindustrias Amazónicas, Shanantina SAC, Roda Selva SAC, Agroindustrias Macro Selva, Amazon Health Products y Agroindustrias Horizonte Verde.

Asimismo, desde 2010, la iniciativa Perúbiodiverso ha impulsado la implementación de alianzas público-privadas con exportadores de sacha inchi, las cuales tienen como objetivo desarrollar capacidades en los pequeños productores para que abastezcan a los exportadores de materia prima. El fortalecimiento se ha orientado hacia el desarrollo técnico del cultivo, la articulación comercial y la implementación de estándares de calidad y de sostenibilidad social y ambiental (a través de certificaciones orgánicas y de comercio justo).



Así, actualmente se ejecutan tres alianzas público-privadas que buscan como resultado la integración sostenible de 468 pequeños productores y 300 hectáreas de sacha inchi, en las cadenas de suministro de las empresas Roda Selva, Shanantina y Amazon Health Products; las cuales, a su vez, se encuentran mejorando su gestión e implementando los principios y criterios del biocomercio.

En cifras, a junio de 2013, en San Martín se cuenta con 10 empresas transformadoras y/o comercializadoras, 3 organizaciones de productores (Apolpawa, APPA-Santa Cruz-El Dorado y Aprosain-Pamashto-Lamas), 1020 productores organizados en 48 comités y 40 acuerdos comerciales firmados. Asimismo, diversas empresas de la región han destacado en ferias de nivel nacional, como Expoamazónica, Mistura y Perúnaturaleza, e internacional, como Biofach en Alemania.

Cabe señalar que las exportaciones peruanas de sacha inchi han incrementado considerablemente su valor FOB, pasando de 127 715 dólares, en el año 2006, a 3 168 285 dólares, en el año 2012. Ello gracias a una mayor demanda del producto en mercados internacionales y al incremento del precio de la materia prima, lo cual se manifiesta en mejores ingresos para los pequeños productores de la región.





# Lecciones aprendidas

- Para desarrollar eficaz y eficientemente políticas y estrategias de apoyo a la competitividad rural, se requiere el concurso de los gobiernos regionales y locales y de las instancias sectoriales-nacionales, así como claridad acerca de sus roles y articulación de los recursos disponibles en los tres niveles de gobierno.
- El fomento de cadenas de valor debe basarse en el contraste entre las potencialidades del territorio y las tendencias y la variabilidad del mercado, con lo cual se podrá asegurar la sostenibilidad. Además, la selección de las cadenas prioritarias se debe realizar en base a criterios sociales, ambientales y económicos.
- Los espacios de concertación público-privados, como las mesas técnicas, facilitan el desarrollo de sinergias, complementariedad y compromisos entre los actores en favor de la competitividad de una cadena o territorio, donde es clave el liderazgo del sector privado. Además, contribuyen a mejorar la gobernanza y a asegurar la sostenibilidad de los procesos de desarrollo económico rural.
- Las alianzas público-privadas para la inserción de pequeños productores en las cadenas de abastecimiento de las empresas exportadoras y del mercado nacional permiten una vinculación más directa con estos actores y una mejor transferencia de competencias hacia los productores, acordes con los requerimientos del mercado. Además, propician mayor seguridad en la comercialización y mejores ingresos familiares al productor y facilitan la implementación de estándares o certificaciones ambientales y/o sociales.
- El apalancamiento de recursos financieros provenientes de fondos públicos concursables y de inversión pública brinda incentivos para aplicar buenas prácticas para una producción sostenible y acelera los procesos de organización de los productores y su articulación comercial a mercados, reduciendo la vulnerabilidad de estas organizaciones.
- La asociatividad es un proceso progresivo, voluntario y basado en relaciones de confianza que tiene efectos identificables en la organización de una oferta comercial, la estandarización de productos, la generación de economías de escala y la mejora en el acceso a mercados dinámicos. En ese sentido, para que una determinada iniciativa de asociatividad funcione, se requiere que su modelo de gestión empresarial se oriente al mercado y que ello se refleje en la mejora de la capacidad de negociación de los productores; asimismo, se debe procurar la prestación de servicios útiles para los asociados.



- ❖ La introducción de estándares ambientales y sociales en productos de mayor valor agregado, promovidos a través del enfoque de biocomercio, contribuye a la competitividad rural en la medida en que constituye una alternativa inclusiva y rentable para pequeños productores y comunidades nativas vinculados al uso sostenible de la biodiversidad.
- ❖ Para emprender con eficacia la promoción comercial de los productos de la biodiversidad nativa, es necesaria una mayor inversión en investigación aplicada que respalde su inocuidad y sus propiedades nutricionales o medicinales. Asimismo, se requiere mayor innovación tecnológica para el desarrollo de productos con mayor valor agregado.



Impreso en papel reciclado



Implementada por  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

