



PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO  
Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ



**DINAMISMO ECONÓMICO EN EL VALLE DE CONDEBAMBA**  
EL APORTE DE LAS REDES EMPRESARIALES  
DE LA CADENA DEL CUY EN CAJAMARCA



PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
EN EL PERÚ (APOMIPE) - COSUDE

Dinamismo económico en el valle de Condebamba: el aporte  
de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca.

Consultora: Miriam E. Torres Ángeles.

Equipo facilitador: Geovanny Carrillo, Carola Amézaga.

Equipo temático: Patricia Camacho, Carola Amézaga, Alberto  
Otoya, Mario Casanova, Luis Miguel Artieda, Diana Prudencio,  
Hugo Quispe y Ricardo Cacho.

Edición general y artes: Soledad Hamann.

Corrección: Diana Cornejo.

Asistencia de edición: Yeye Hamann.

Fotografías: Equipo APOMIPE - CEDEPAS Norte (Filial Cajamarca).

Editor: HELVETAS Swiss Intercooperation.

Av. Ricardo Palma No. 857, Miraflores, Lima, Perú.

Hecho el Depósito Legal 2011-12544 en la Biblioteca Nacional del Perú.

Primera edición.

Tiraje: 1000 ejemplares.

Impresor: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

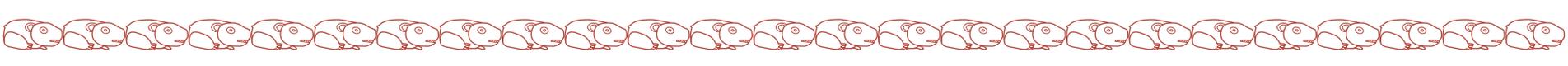
Pasaje María Auxiliadora 156 - 164, Breña, Lima.

APOMIPE (2011). **Dinamismo económico en el valle de Condebamba:  
el aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en  
Cajamarca.** Programa de Apoyo a la Pequeña y la Microempresa en  
el Perú (APOMIPE) - COSUDE. Lima.

SE AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTA  
PUBLICACIÓN CITANDO LA FUENTE.



# DINAMISMO ECONÓMICO EN EL VALLE DE CONDEBAMBA: EL APORTE DE LAS REDES EMPRESARIALES DE LA CADENA DEL CUY EN CAJAMARCA



# CONTENIDO



<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
La metodología de <i>redes empresariales</i> .....	10
El ciclo metodológico de la <i>gestión de conocimientos (GCO)</i> .....	12
El enfoque de <i>cadena productiva</i> .....	14
<b>2. CONDICIONES INICIALES DE LA CADENA DEL CUY .....</b>	<b>16</b>
Actores directos .....	16
Proveedores de servicios.....	17
Influencia del entorno .....	18
<b>3. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>20</b>
Primera fase de la experiencia .....	20
Segunda fase de la experiencia .....	22
<i>Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocios</i> .....	22
<i>Promoción y selección</i> .....	23
<i>Generación de confianza y planificación de mejoras</i> ...	24
<i>Consolidación de la confianza y proyectos piloto</i> .....	24
<i>Diseño e implementación de proyecto estratégico</i> .....	25
<i>Gestión del negocio</i> .....	26
<b>4. RESULTADOS Y LOGROS .....</b>	<b>28</b>
Actores directos de la cadena .....	29
<i>Producción, transformación y comercialización</i> .....	29
<i>Mercado (clientes)</i> .....	30

Proveedores de servicios.....	31
<i>Provisión de insumos.....</i>	31
<i>Servicios de asistencia técnica y capacitación</i>	31
<i>Provisión de financiamiento.....</i>	32
<i>Servicios de promoción y difusión .....</i>	33
<i>Servicios de transporte y comunicaciones .....</i>	34
<b>Influencia del entorno .....</b>	<b>35</b>
<b>Factores que explican los cambios .....</b>	<b>37</b>
<i>Cambios en la producción, transformación</i>	
<i>y comercialización del cuy .....</i>	37
<i>Cambios referidos a la provisión de servicios.</i>	38
<i>Cambios vinculados con el entorno .....</i>	38

## **5. IMPACTO EN EL TERRITORIO .....42**

<b>En los actores directos de la cadena del cuy ....</b>	<b>42</b>
<i>Familias .....</i>	42
<i>Transformación .....</i>	43
<i>Mercado.....</i>	43
<b>En la provisión de servicios.....</b>	<b>43</b>
<i>Asistencia técnica .....</i>	43
<i>Financiamiento .....</i>	44
<i>Insumos .....</i>	44
<b>En el entorno.....</b>	<b>44</b>

## **6. LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES ....40**

<b>Lecciones aprendidas .....</b>	<b>40</b>
<i>Cadena productiva: desarrollo</i>	
<i>de capital humano y social .....</i>	46
<i>Oferta de servicios a la cadena del cuy:</i>	
<i>logros técnico - productivos y de gestión con</i>	
<i>trabajo concertado público - privado .....</i>	47
<i>Entorno normativo y cultural</i>	
<i>de la cadena productiva del cuy.....</i>	49
<b>Conclusiones.....</b>	<b>51</b>

## **ANEXO**

<b>Entrevistas y talleres GCO .....</b>	<b>46</b>
<i>Entrevistas iniciales para recojo de información..</i>	54
<i>Talleres para el recojo de información.....</i>	54
<i>Taller de validación .....</i>	58

# CONDEBAMBA

Produciendo el mejor Cuy  
del Norte del Perú



Redes Empresariales

De Productores y Distribuidores

“Distribución”

LOS:

ra

## Gestión Empresarial

### Manejo Técnico

Crianza tecnificada en pozas y jabas

Allimentación Mixta.

Bioseguridad (prevención de enfermedades)



dución C

nta a m

nacionales



## PRESENTACIÓN

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) es un programa de cooperación bilateral de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE).

La ejecución de APOMIPE ha estado a cargo de la fundación suiza INTERCOOPERATION, en alianza con tres ONG nacionales: MINKA en La Libertad; CEDEPAS Norte, en Cajamarca, y el Centro Bartolomé de las Casas, en Cusco. Su primera fase fue ejecutada entre 2005 y 2008. A la fecha está por culminar su segunda fase, en diciembre de 2011.

La finalidad que se planteó APOMIPE fue contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas. En este marco, el objetivo planteado fue mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en *redes empresariales* de las cadenas productivas y territorios de intervención, considerando como estrategias transversales el empoderamiento, la gobernabilidad, la equidad de género, la reducción de la pobreza rural, la sostenibilidad, la institucionalización y la replicabilidad.

Las dos estrategias centrales del programa APOMIPE fueron:

- Promover redes empresariales rurales como modalidad asociativa de pequeños productores rurales con clara orientación a mercados y negocios.
- Contribuir a mejorar el entorno para los negocios de las redes empresariales rurales.

APOMIPE ha operado en los tres departamentos mencionados, apoyando la formación de 118 redes empresariales rurales y beneficiando de manera directa a 1200 pequeños productores, principalmente de cuatro cadenas productivas: lácteos, cuyes, artesanías y flores. Asimismo, a la fecha, otras 21 instituciones han aplicado la *metodología de redes empresariales rurales*, beneficiando a otros 5.700 pequeños productores al interior de diversas cadenas productivas.

1 INTERCOOPERATION se ha fusionado desde el 1 de julio de 2011 con la Fundación Suiza HELVETAS dando nacimiento a HELVETAS Swiss Intercooperation ([www.helvetas.ch](http://www.helvetas.ch))

2 En esta primera fase la ONG socia en Cusco fue Asodeco Perú ([www.apomipe.org.pe](http://www.apomipe.org.pe)).

Siguiendo la *estrategia de redes empresariales rurales*, los pequeños productores han llegado no solo a alcanzar economías de escala, crecer y ser competitivos, sino que estas redes empresariales se vislumbran como la base de futuras empresas rurales asociativas sostenibles (de servicios y comercialización).

Cabe destacar que estos resultados se explican por el claro enfoque de demanda de la aplicación de la *estrategia de redes empresariales rurales*, que empezó por identificar y orientar la atención de la alta demanda existente por consumo de carne de cuy en ciudades locales, regionales y macrorregionales, como Cajabamba, Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Jaén, entre otras.

La presente sistematización presenta la intervención en la cadena del cuy en Cajamarca, realizada a través de CEDEPAS Norte, producto de la cual vienen experimentándose impactos cuantitativos y cualitativos muy importantes en la economía de las 350 familias organizadas en las 34 redes empresariales de productores y productoras de cuy promovidas. Por un lado, se ha logrado una mejora en los ingresos totales de las familias involucradas en alrededor de 170% y un aumento del valor de las ventas del cuy en más de 400%, lo que ha permitido a la fecha sacar de la pobreza en forma sostenible al 73% de las familias beneficiarias de esta cadena en el valle de Condebamba. Por otro, se ha logrado un cambio

muy importante en la propia visión de las familias involucradas, que han pasado de considerarse productores de subsistencia a verse como pequeños empresarios, gracias al gran éxito de sus negocios.

Finalmente —pero no menos importante, ya que es el objeto central de la presente sistematización—, hemos constatado que la dinámica de los negocios de las 34 redes empresariales de cuy en el valle de Condebamba ha tenido impactos muy importantes en la economía del conjunto del territorio. En primer lugar, observamos un gran impulso en la oferta de servicios a la producción del cuy, tales como la instalación en el territorio de proveedores de insumos necesarios para la crianza, la presencia de oferentes de asistencia técnica y capacitación, y el desarrollo de productos crediticios específicos para la cadena del cuy por parte de entidades crediticias del valle. En segundo lugar, observamos cambios significativos en las actitudes de los diversos actores vinculados con la cadena, tales como el gobierno regional de Cajamarca, los municipios de Condebamba y Cajabamba, y todas aquellas instituciones que conforman el *Grupo impulsor de la cadena del cuy del valle de Condebamba*. Son todos estos aspectos los que desarrollaremos detenidamente en el presente documento.

Carola Amézaga  
Coordinadora Nacional  
APOMIPE



# 1. INTRODUCCIÓN



El presente documento es la sistematización de la experiencia del Programa con la cadena del cuy en la Unidad de Articulación Regional (UAR) Cajamarca y su impacto sobre el desarrollo territorial del valle de Condebamba, pues se han encontrado evidencias de que la articulación de los productores en torno de una cadena con potencial y mercado puede generar mejoras en diferentes servicios a la producción que se prestan en la región.

La experiencia tiene lugar en el valle de Condebamba y abarca a 34 redes empresariales de productores de cuy de los distritos de Cajabamba, Cachachi y Condebamba (provincia de Cajabamba), y Pedro Gálvez, Eduardo Villanueva, Gregorio Pita - Paucamarca y Chancay (provincia de San Marcos). Este territorio es, a su vez, parte del corredor económico del río Crisnejas.

Para el desarrollo de dicha experiencia se utilizó la metodología de *redes empresariales*, que apuesta por una asociatividad estructurada basada en el empoderamiento y la cooperación de productores en torno a un objetivo común de negocios. Con la aplicación de esta metodología se buscó que los pequeños productores articulados en redes empresariales al interior de cadenas productivas desarrollen negocios exitosos en mercados dinámicos, y que dichas redes empresariales gestionen propuestas que mejoren el entorno de sus negocios.

En este marco, los objetivos de la presente sistematización fueron:

- Liderar el proceso de reflexión, construcción colectiva y organización del conocimiento generado en torno al impacto de la formación de redes empresariales en las políticas públicas, normativas y captación de recursos de los territorios donde operan, así como en la dinamización de los servicios de apoyo.

- Rescatar orientaciones y herramientas concretas que permitan replicar la promoción de cambios positivos y duraderos en el entorno económico y político de las cadenas productivas por las que se apuesta, dado su potencial de articulación y crecimiento.

Aquellas orientaciones validadas por medio de este proceso de sistematización constituyen importantes

aportes para mejorar las prácticas actuales de los productores organizados, las autoridades políticas e instituciones que desde sus intervenciones buscan generar cambios sostenibles en los servicios de apoyo y el marco normativo a favor de un mayor desarrollo económico y equitativo en el territorio; es decir, buscan generar cambios en los sistemas en que operan los pequeños productores en la región.



## LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES

Según Carlos López Cerdán Ripoll (2003), “una *red empresarial* es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes”<sup>3</sup>.

La metodología de *redes empresariales* que aplica APOMIPE está basada en la metodología desarrollada por la ONUDI en su interés por promover estrategias de articulación empresarial en América Latina y el Caribe que aporten a una mejora de la competitividad de las MYPE en la región.

En el año 2005, APOMIPE inició la adaptación de esta metodología con pequeños productores rurales en tres departamentos del Perú: Cajamarca, La Libertad y Cusco.

Como resultado de la adaptación de la metodología de *redes empresariales* al sector rural<sup>4</sup>, APOMIPE trabajó considerando las siguientes seis fases:

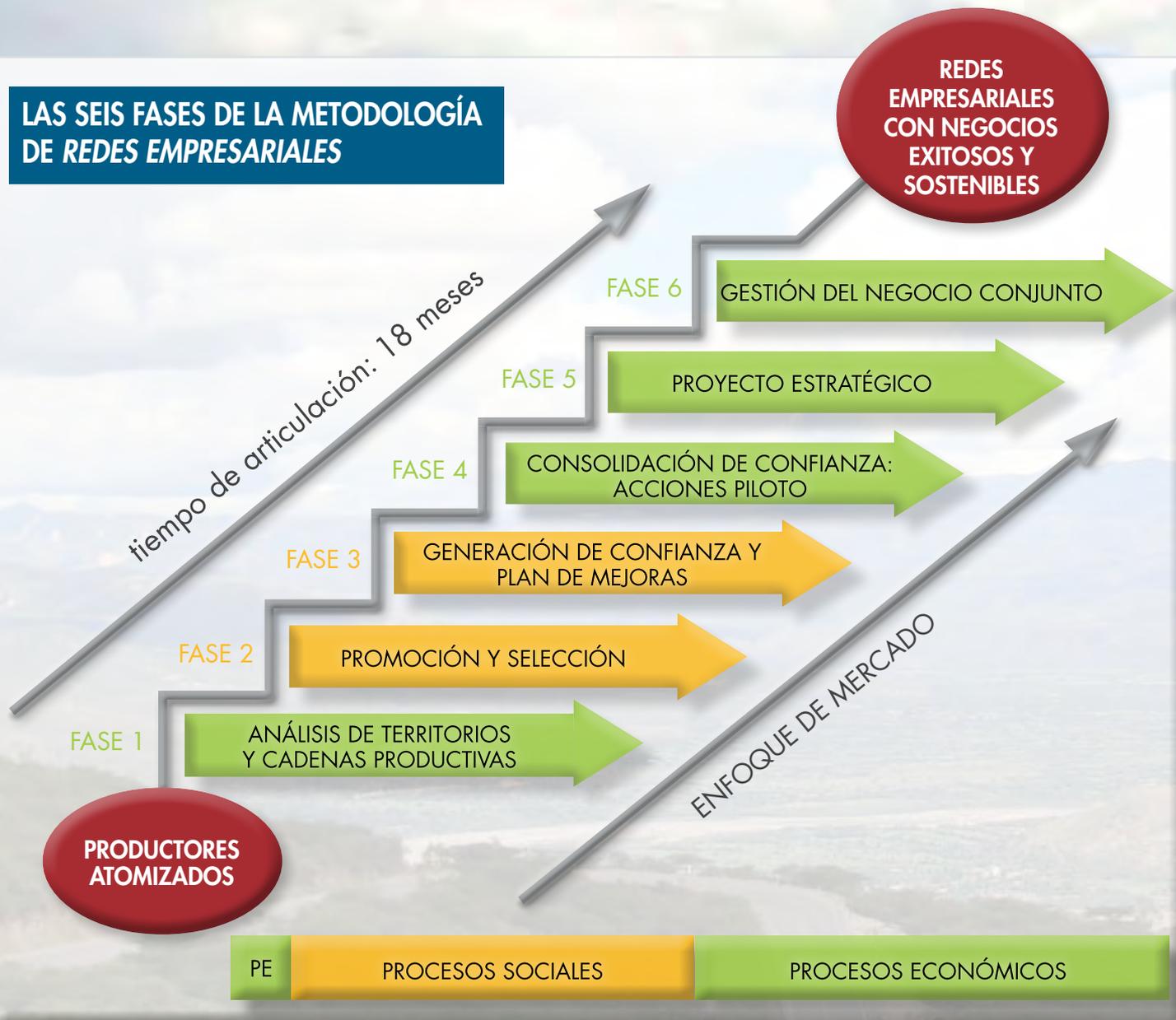


- Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocios.
- Promoción y selección.
- Generación de confianza y planificación de mejoras.
- Consolidación de la confianza y proyectos piloto.
- Diseño e implementación del proyecto estratégico.
- Acompañamiento en la gestión del negocio.

3 Según López Cerdán Ripoll, Carlos (2003). *Redes empresariales: experiencias en la región andina*. Trujillo: CEPAL - MINKA, 2003, p.32.

4 Esta adaptación se recoge en el *Manual para el articulador de redes empresariales rurales* ([www.apomipe.org.pe](http://www.apomipe.org.pe)).

## LAS SEIS FASES DE LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES



## EL CICLO METODOLÓGICO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS (GCO)

Gestionar el conocimiento es una labor necesaria si se espera replicar las buenas prácticas y multiplicar el efecto e impacto de intervenciones puntuales. Es por eso que APOMIPE destina importantes recursos para garantizar la adecuada gestión del conocimiento generado en temas claves para el desarrollo rural de la región. En este marco, y como miembro de ASOCAM<sup>5</sup>, APOMIPE asume la metodología GCO durante la ejecución de las experiencias a su cargo.

APOMIPE, asumiendo la metodología GCO promovida por ASOCAM, entiende la gestión del conocimiento como *la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de un grupo y materializarlos en productos, servicios y sistemas que sirvan para mejorar las prácticas*. Se trata de un proceso centrado en el conocimiento de las personas, no en la información; un proceso encaminado a aprender de la propia experiencia para poder hacerla transferible y facilitar la réplica y ampliación de los efectos. Requiere, por tanto, cultivar una cultura del aprender, reconociéndonos como portadores de saber.

En el marco de las buenas prácticas implementadas por APOMIPE durante las fases I y II, se han identificado temas clave para ser sistematizados como resultado de procesos de gestión del conocimiento. La presente sistematización, realizada sobre la experiencia de *promoción de redes empresariales de productores de cuy en el valle de Condebamba*, constituye una parte del *ciclo metodológico GCO* promovido por ASOCAM.

El *ciclo metodológico GCO* se centra en la práctica de las personas y comprende cuatro etapas, como se grafica a continuación:



<sup>5</sup> <http://www.asocam.org/index.shtml>

## EL CICLO METODOLÓGICO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS (GCO) APLICADO A LA PRESENTE SISTEMATIZACIÓN

### 1 PASOS PREVIOS

Definición de:

- Objeto de sistematización.
- Experiencia a sistematizar.
- Preguntas de enfoque.
- Productos esperados.

### 2 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

Revisión de información secundaria.

### 3 TOMA DE INFORMACIÓN

- 19 entrevistas a productores, proveedores de servicios, clientes, autoridades.
- 4 talleres en Cajamarca, Cajabamba, Malcas, y San Marcos, con productores y equipos (Cedepas Norte - APOMIPE).

### 4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Realización de consultas complementarias al equipo de APOMIPE y actores involucrados.
- Revisión de información secundaria.

DOCUMENTO  
BORRADOR

DOCUMENTO  
FINAL DE  
SISTEMATIZACIÓN

LECCIONES  
APRENDIDAS Y  
HERRAMIENTAS  
VÁLIDAS.

ORIENTACIONES  
PARA AFRONTAR  
RETOS FUTUROS.

### 6 AJUSTES FINALES

Análisis final y ajustes.

### 5 VALIDACIÓN

Realización de un taller de validación del informe con equipo de APOMIPE, productores y demás actores en Cajamarca.



## EL ENFOQUE DE CADENA PRODUCTIVA

El proceso de análisis para la presente sistematización tiene como referente el *enfoque de cadena productiva*.

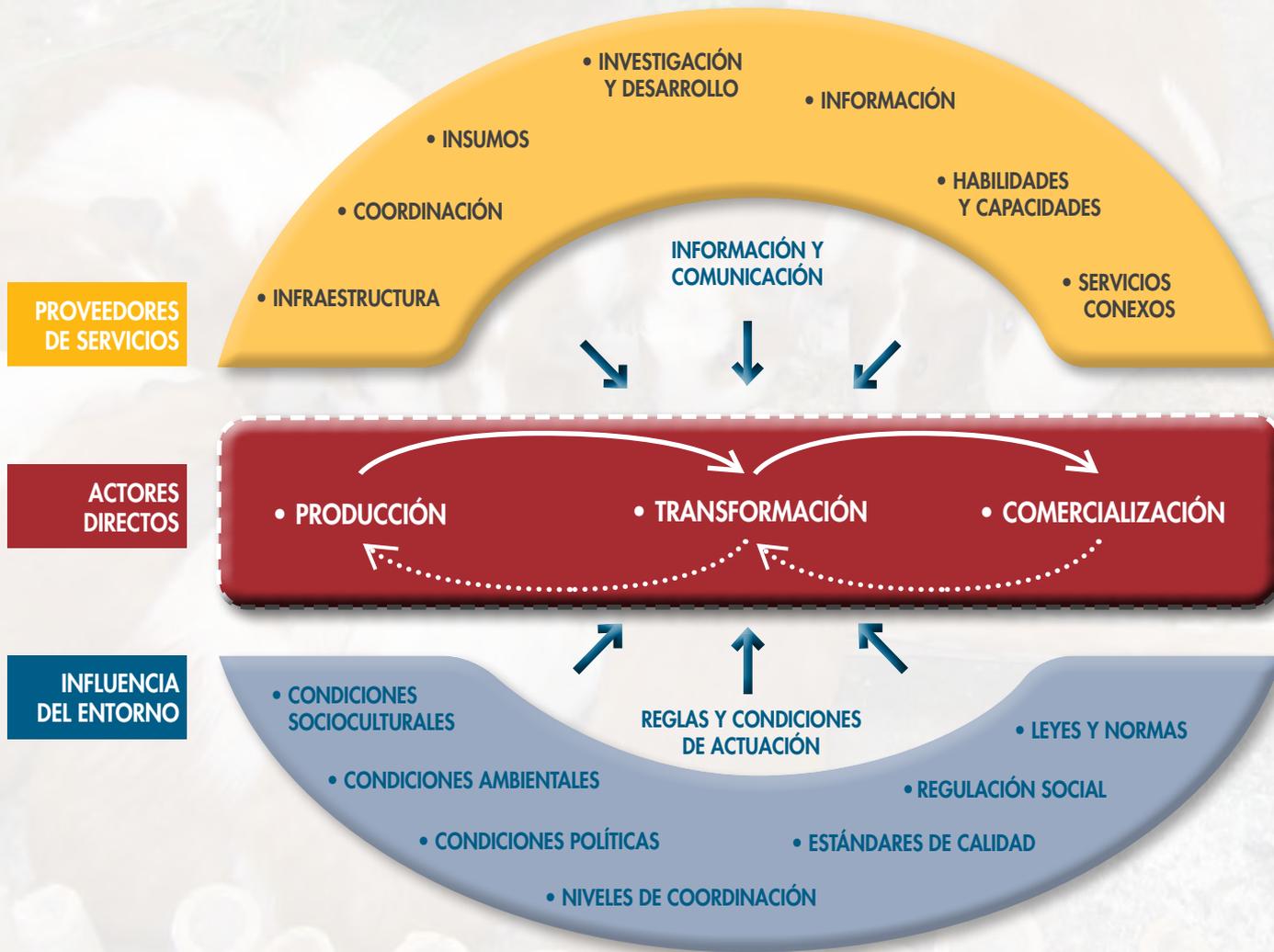
Una cadena productiva es un sistema constituido por actores diversos que realizan actividades y se interrelacionan en una sucesión de operaciones de desarrollo, transformación y comercialización de uno o más productos, hasta llegar a los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la *producción, transformación y venta* del producto y otros se dedican a la *provisión de servicios*. En este proceso, los actores están sometidos a la *influencia del entorno*, representado por varios elementos como las condiciones socioculturales, ambientales o políticas<sup>6</sup>.

En los siguientes capítulos nos apoyaremos en este enfoque para analizar y presentar los principales hallazgos en el desarrollo del mercado de cuyes en el valle de Condebamba.

El enfoque de este análisis se presenta gráficamente en la siguiente página.

<sup>6</sup> Van der Heyden, Damien y Camacho, Patricia (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador.

# ANÁLISIS DEL MERCADO DESDE EL ENFOQUE DE CADENA PRODUCTIVA



## 2. CONDICIONES INICIALES: ¿cómo era la cadena del cuy antes de iniciar la experiencia?



### ACTORES DIRECTOS

Antes de la intervención, cada productor actuaba independientemente o en grupo, pero sin una organización definida orientada a los negocios; es decir, se encontraban desarticulados.

- La **producción** no era estándar ni estaba pensada para ser ofrecida en forma articulada, lo que hubiese permitido vender grandes volúmenes a determinados clientes.
- El cuy era criado en el piso, en las áreas de la casa orientadas a los quehaceres domésticos, sin mayor seguridad sanitaria y en compañía de otros animales.
- La alimentación de los cuyes tampoco era estándar sino variable, según la disponibilidad de alimento de las familias.
- Los criadores no sabían identificar bien las enfermedades ni manejar a los animales para evitar contagios, y principalmente, no conocían los remedios necesarios para cada caso. La asistencia veterinaria era mínima:

- No se realizaba un adecuado proceso de **transformación**. La producción de cuyes no estaba estandarizada ni en peso, ni en tamaño, ni en porcentaje de carne, y tampoco se realizaba beneficio de cuyes para la venta.
- La **comercialización** se realizaba principalmente con animales vivos, que eran transportados en cajas o en un empaque tradicional o improvisado (sacos, bolsas).
- Los acopiadores del mercado de La Grama<sup>7</sup> eran los principales y casi únicos clientes en la zona.
- Los productores no tenían relación directa con clientes fuera del territorio ni conocían sus requerimientos.



## PROVEEDORES DE SERVICIOS

- No había **insumos** suficientes para la crianza del cuy. Los comercios que vendían productos veterinarios no contaban con productos específicos para cuy. Tampoco se ofrecían en la zona alimentos balanceados, y ni siquiera los insumos necesarios para prepararlos.
- Se contaba con antecedentes de proyectos de apoyo a la crianza de cuy emprendidos por entidades privadas de promoción, como CARE y PRISMA, entre otros, que ofrecían **asistencia técnica** orientada a la seguridad alimentaria, sin un buen entendimiento de la dinámica de la cadena ni una visión de gestión empresarial destinada a mercados específicos.
- Se contaba con **apoyo financiero** de las entidades que brindaban asistencia técnica, pero sin entendimiento de la dinámica de la cadena.
- No existían antecedentes de productores de cuy como clientes de entidades financieras. Las únicas entidades financieras presentes en el territorio, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora Del Rosario (CAC-NSR) y Rondesa, solo otorgaban **créditos** a asociaciones formales y a productores que contaban con títulos de propiedad de terrenos que pudiesen servir de aval para acceder a dichos créditos.

<sup>7</sup> La Grama es un mercado sabatino que se ubica en el distrito Eduardo Villanueva, provincia de San Marcos, en pleno valle de Condebamba.

- La carretera Cajamarca - Cajabamba aún no había sido asfaltada y existía, en general, menos cantidad y diversidad de **transporte** en el territorio.
- Las **comunicaciones** eran deficientes. Aún no había oferta de telefonía celular ni de internet en las zonas rurales del valle.
- La **promoción y difusión** de la producción del cuy se realizaban principalmente a través de las ferias agropecuarias, pues los gobiernos locales habían empezado a promover el cuy en eventos tales como *El festival del cuy de Condebamba* y *La elección del rey cuy*. Los mejores productores empezaban a darse a conocer en estos espacios.

## INFLUENCIA DEL ENTORNO

- La población del valle, en su mayoría, consideraba la crianza del cuy como una crianza para el autoconsumo, desconociendo su potencial de mercado. Los productores estaban más dedicados a la producción lechera y no identificaban la importancia económica que la producción y comercialización del cuy podía tener para sus familias en caso de dedicarse a ellas, y eran solo las mujeres quienes criaban cuyes por **costumbre familiar** y como seguridad alimentaria, sin mayor incidencia en el presupuesto familiar.
- No existían normas para regular el mercado del cuy a escalas local ni nacional.

- No existía una estrategia definida de **comunicación y coordinación** entre productores, ni un canal organizado de comunicación entre estos y los mercados. Se estableció un nivel de coordinación interinstitucional a través de la *Mesa de trabajo del cuy* por convocatoria de la municipalidad distrital de Condebamba.
- En el año 2005 se formó Aprocuycu (*Asociación de productores de cuyes de Condebamba*) con apoyo del Programa COSUDE - APODER y la municipalidad de Condebamba, lo que facilitó la **promoción** municipal de la cadena del cuy. Se organizó también la *Mesa de trabajo del cuy*, pero sin participación de los productores. Sin embargo, los planes de desarrollo regional y local no priorizaban aún a la cadena del cuy.



## ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES INICIALES DE LA CADENA DEL CUY

### PROVEEDORES DE SERVICIOS

- ▶ **TRANSPORTES Y COMUNICACIONES.**  
Carretera Cajamarca - Cajabamba sin asfaltar.  
Sin acceso a celulares en zonas rurales.
- ▶ **INSUMOS.**  
Sin productos veterinarios específicos para cuyes.
- ▶ **FINANCIAMIENTO.**  
Sin créditos para productores de cuyes.
- ▶ **PROMOCIÓN.**  
En ferias agropecuarias.
- ▶ **ASISTENCIA TÉCNICA.**  
Sin mayor comprensión de la cadena.

### ACTORES DIRECTOS

- ▶ **PRODUCCIÓN.**  
Productores autorizados.  
Crianza en el piso, sin alimento balanceado ni conocimiento del manejo de enfermedades.
- ▶ **TRANSFORMACIÓN.**  
Venta principalmente de animales vivos no estandarizados.
- ▶ **COMERCIALIZACIÓN.**  
Transporte junto con otros animales, en costales.  
Actividad de poca importancia económica para las familias.
- ▶ **MERCADO.**  
Principalmente local (La Grama), no diferenciado por nichos de tipo de demanda.

### INFLUENCIA DEL ENTORNO

- ▶ **COORDINACIÓN.**  
incipiente entre productores con mercados.
- ▶ **PLANES DE DESARROLLO.**  
Actividad no priorizada en planes de desarrollo local o regional.
- ▶ **PROYECTOS DE ONG Y GOBIERNOS LOCALES** con débil enfoque de mercado.  
Inicio de asociación Aprocuyco.

### 3. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA.

#### Descripción del proceso de *promoción de redes empresariales*



APOMIPE ejecutó la experiencia durante dos fases: la primera, entre abril de 2005 y agosto de 2008, y la segunda entre setiembre de 2008 y diciembre de 2011. En cada una de estas fases el desarrollo de la experiencia siguió la *estrategia de redes empresariales rurales* descrita en el capítulo dos.

A continuación presentamos el desarrollo de la experiencia en cada periodo; podrá notarse que la intervención de APOMIPE puso especial énfasis en los actores directos de la cadena productiva, aunque también realizó acciones complementarias con otros actores del entorno.

#### **PRIMERA FASE DE LA EXPERIENCIA**

A partir de marzo del año 2006, APOMIPE empezó a trabajar en la cadena de cuyes porque esta cumplía con dos criterios básicos de la estrategia de *redes empresariales*: primero, era una cadena con potencial de mercado (en el primer análisis se estudió solo el mercado de La

Gramma en el valle), y segundo, contaba con un amplio número de pequeños productores beneficiarios.

En marzo de 2006, la municipalidad distrital de Condebamba invitó al programa APOMIPE para fortalecer las capacidades organizacionales de los productores de cuyes de Aprocuyco.

En abril del mismo año, los productores integrantes de dicha asociación aceptaron trabajar, con el acompañamiento de APOMIPE, en pequeños comités por caseríos, iniciándose la aplicación de la metodología de redes empresariales en cada uno de ellos. De esta manera se inició el trabajo de promoción de 8 redes empresariales de productores de cuyes en los caseríos de Malcas, Mangallana, Herleva, Huayo, Porvenir, en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, y con las redes de Chancay del distrito de Chancay, provincia de San Marcos.

Según la metodología de *redes empresariales*, y luego de un proceso de generación de confianza y de elaboración de un *plan de mejoras*, se diseñaron e implementaron *proyectos piloto* y *proyectos estratégicos*

con cada una de las redes empresariales. Estos fueron cofinanciados por los productores, el programa APOMIPE, y en algunos casos, por los gobiernos locales de Cajabamba y Condebamba.



Hasta el año 2008 solo había la oportunidad de vender cuy en pie de cría<sup>8</sup> (ventas semanales en el mercado de La Grama); esporádicamente se vendían reproductores para proyectos de empresas mineras o de gobiernos locales cercanos. En diciembre de 2008 se logró la primera venta fuera del territorio: 100 cuyes beneficiados para Megabusiness<sup>9</sup>, empresa que movilizó a su propio personal para brindar a los productores asistencia técnica in situ, en faena de cuyes.

En el año 2006, la red empresarial de Herleva se formalizó como empresa en la modalidad de *sociedad de responsabilidad limitada* - SRL (anteriormente había sido *asociación de productores agropecuarios*, y luego, *empresa individual de responsabilidad limitada*). Actualmente participa en licitaciones e involucra en sus ventas a otras redes. En el año 2009, los líderes de Mangallana y Porvenir se formalizaron como persona natural, y desde entonces venden los cuyes de todos los integrantes de su red entregando un solo comprobante de pago. A partir de entonces, los integrantes de todas las redes, de manera progresiva, identificaron nuevos nichos de mercado y dejaron de vender su producto (cuyes) en el mercado local de La Grama.

<sup>8</sup> Machos y hembras vivos, entre 1,5 y 2,5 meses, destinados a la reproducción.

<sup>9</sup> Megabusiness Perú SAC es una empresa dedicada a la agroexportación. Vende el "Super Cuy" de la marca "Del Campo Foods" (ver: <http://www.delcampofoods.com/supercuycongelado.html>).

En junio de 2007 se logró participar de una venta de 4500 cuyes a una empresa minera de Huamachuco; en esa ocasión, todas las redes realizaron sus ventas en forma organizada. Los productores notaron los beneficios tangibles de realizar ventas conjuntas; entre ellos, que se podía cumplir con el mercado y negociar mejor los precios.

En esta primera etapa de desarrollo de la experiencia no hubo servicios de apoyo desarrollados ni grandes volúmenes de producción: los productores se autoabastecían y compraban insumos para elaborar ellos mismos el alimento balanceado. Se fue dando, asimismo, la ampliación de infraestructura (galpones) y mejoras en el manejo técnico.

## SEGUNDA FASE DE LA EXPERIENCIA

En esta fase, el análisis del desarrollo de la experiencia se realizará siguiendo las *fases de la estrategia de redes empresariales*.

### Fase 1. Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocios

En el año 2008, gracias a los resultados satisfactorios de la etapa anterior, se contaba con ocho redes empresariales de productores y productoras de cuyes consolidados con negocios exitosos y sostenibles. El reto, en adelante, fue apoyar a la mayor cantidad posible de pequeños productores. Para ello, se

promovió el incremento en el número de redes, con el objetivo de llegar a treinta. Esta meta debía alcanzarse de manera más eficiente, ya que se contaba con el mismo presupuesto que en la etapa anterior. En esta fase, luego de la constatación de las buenas condiciones institucionales existentes, se comenzó a trabajar en otros distritos de Cajabamba, como Cachachi, y en el mismo Cajabamba. Asimismo, los funcionarios de la municipalidad provincial de San Marcos invitaron al programa para que trabajase en otros distritos de su provincia, como Gregorio Pita. Así, APOMIPE continuó colaborando con las municipalidades provinciales de Cajabamba y San Marcos y con la municipalidad distrital de Condebamba.

Del mismo modo, antes de pasar a la *segunda fase de la estrategia de redes empresariales*, se hizo una revisión participativa del análisis de cadena, que quedó actualizada en febrero de 2010. Este análisis incluyó la participación de entidades financieras, a la diversificación del apoyo de los gobiernos locales, a la acción articulada de los productores en red de redes y a la posibilidad de **articulación a nuevos mercados**.

## Fase 2. Promoción y selección

A mediados del año 2008, otros productores empezaron a organizarse y solicitaron apoyo a APOMIPE para implementar también la metodología de *redes*



*empresariales*. La demanda se fue ampliando, en muchos productores, por el proceso y servicio de articulación de productores y de redes que brindaba el Programa.

En esta segunda fase se empezaron a articular nuevas redes, con las cuales se aprovechó la experiencia adquirida durante la primera etapa. Se pidió a los productores que cumplieren tres criterios de selección: (i) disponibilidad para invertir esfuerzo, tiempo y dinero; (ii) un mínimo de 40 reproductoras, y (iii) un nivel de confianza básica entre los integrantes de la red; es decir, que no tuviesen conflictos para que puedan realizar un trabajo conjunto.

Esta fase de promoción y selección culminó con la caracterización de los productores y la elaboración de un **acta de instalación de la red** y, en algunos casos, con una **junta directiva definida**. Se implementó, también, una **nueva estructura organizativa de red** que reflejara las funciones centrales de producción, transformación y comercialización. Asimismo, las redes empezaron a trabajar con esta estructura organizativa, la cual fue incluida en su reglamento interno.

### Fase 3. Generación de confianza y planificación de mejoras

Uno de los instrumentos de gestión organizacional clave de esta fase fue el **reglamento** de cada red. En dicho reglamento se incluyó el aporte obligatorio de cada miembro, el cual alimenta un **fondo común** que sirve para realizar gastos operativos de la red.

En esta fase se realizó un diagnóstico de problemas y posibles soluciones con cada red, a partir del cual se planificaron actividades conjuntas para contribuir a mejorar la actividad productiva y generar confianza entre sus integrantes. Así, por ejemplo, se desarrollaron pasantías a las redes consolidadas durante la primera etapa, se hicieron gestiones ante los gobiernos locales para verse apoyadas con la movilidad, se realizaron visitas entre integrantes al interior de cada red; asimismo, los articuladores fueron adaptando y realizando el seguimiento de las recomendaciones propuestas por los consultores

durante la asistencia técnica, y se realizaron **reuniones semanales de coordinación** en las casas de los integrantes de las redes, las que terminaban con almuerzos de confraternidad.

### Fase 4: Consolidación de la confianza y proyectos piloto

Todas las redes propusieron, como inversión principal de los *proyectos piloto*, la implementación del sistema de crianza en jabas elevadas. Consecuentemente se comenzó a producir cuyes en jabas; de esta manera, se empezó a cumplir con la hoja técnica de los clientes, se redujeron los costos en sanidad y mano de obra por limpieza de galpones, y disminuyeron los índices de mortalidad en gazapos y recrias. APOMIPE comprometió el 50% del financiamiento necesario para la implementación de esta crianza de cuyes en jabas, y los productores debieron aportar una contrapartida con el restante 50%. El aporte máximo del programa fue de S/. 140 por productor. Adicionalmente, los productores se propusieron ampliar esta inversión gestionando una contrapartida de los gobiernos locales, y lograron el apoyo respectivo de los gobiernos locales de Condebamba y Cajabamba.

Las redes demostraron su capacidad para realizar acciones conjuntas con resultados satisfactorios en corto tiempo y con bajo presupuesto, y gracias a la implementación de sus planes de mejora y proyectos piloto, lograron consolidar la **confianza interna**.



### Fase 5. Diseño e implementación de proyecto estratégico

Los integrantes de las redes analizaron y establecieron un **objetivo de largo plazo**, el cual sirvió de guía para diseñar un *plan de negocio* que permitiese planificar y elaborar los *proyectos estratégicos*, los que se elaboraron con apoyo de consultores locales.

Algunos de los proyectos estratégicos se destinaron a la construcción de centros de beneficio. Un aspecto clave fue la claridad de las redes con respecto a la rentabilidad de sus proyectos, independientemente de quién los cofinanciaba, y la posibilidad de que este permitiera a cada una de las redes mejorar significativamente su competitividad. Dichos *proyectos estratégicos de negocios* se diseñaron y planificaron para ser ejecutados en un plazo de seis a ocho meses, de acuerdo con las actividades priorizadas y el monto de inversión por parte de cada red. En total, las inversiones realizadas por 25 nuevas redes empresariales promovidas alcanzaron la suma de S/. 1'430.000.



Los integrantes de las redes presentaron también sus proyectos estratégicos a los gobiernos locales con la finalidad de gestionar y obtener cofinanciamiento, involucrándolos así en su ejecución e implementación. Para ello, se coordinó directamente con las gerencias de desarrollo económico de las municipalidades provinciales de Cajabamba y San Marcos, y con la municipalidad distrital de Condebamba, las cuales aportaron un monto total de S/. 144.000. Esto sirvió para la ejecución de las actividades priorizadas por cada red, en coordinación con cada uno de los gerentes de desarrollo económico de las municipalidades respectivas.

*Algo clave es la convicción y valores que transmiten los articuladores, gestores y todo el equipo de trabajo, lo que inspira a los productores (Matío Casanova, coordinador. Programa APOMIPE-Cajamarca).*

### Fase 6. Gestión del negocio

Una vez implementados los proyectos estratégicos, las redes contrataron al gestor de negocios. El 20% de sus honorarios fue financiado por las redes, y el 80% restante, asumido por los demás actores involucrados en el desarrollo de la cadena productiva, entre ellos: APOMIPE, APODER y los gobiernos locales.



Los integrantes de las redes empresariales pasaron de tener una actitud de competencia entre redes, a una visión de alianza entre ellas, basada en una **asociatividad horizontal** de segundo piso. Así, hacia fines del año 2009 se estableció la *red de redes* para cubrir demandas de mayores volúmenes con un producto estándar.

Gracias a la búsqueda de mercados, realizada por los productores con el acompañamiento de APOMIPE desde el año 2008, se logró identificar nuevos mercados para el cuy beneficiado en Lima, Trujillo, Cajamarca y Jaén.

Hasta abril de 2010 no se había logrado un buen estándar de peso en la entrega de cuyes beneficiados debido a que los productores no homogeneizaban la alimentación y no estaban estandarizados ni en el tamaño ni en la calidad de la carne. Por ello se vio la necesidad de **estandarizar la alimentación**, y APOMIPE facilitó la presencia de PROPIAGA (Proyecto Piloto de Elaboración de Alimento Ganadero).

Por otro lado, la oferta de **productos veterinarios** por parte del proveedor local era insuficiente y no satisfacía la demanda de los productores. En este caso, APOMIPE apoyó a *la red de redes* a identificar otros laboratorios y agroveterinarias para que accedieran a en una oferta más completa de dichos productos en el territorio.

Actualmente existe una red de redes que aglutina alrededor de 65 productores de nueve redes empresariales (Porvenir, Naranjos, Malcas, Huayo, Mangallana, Tambería, San Felipe, Chorobamba y Chaquicocha). Han formalizado sus ventas firmando un contrato de consorcio sin contabilidad independiente, que se ha registrado en SUNAT, y han empezado a vender sus productos con un solo comprobante y RUC del productor operador elegido<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> APOMIPE ha promovido la aplicación de esta modalidad de consorcio sin contabilidad independiente y elaboró, conjuntamente con el Ministerio de la Producción, el Manual de conformación de consorcios sin contabilidad independiente (PRODUCE – COSUDE 2008).



## 4. RESULTADOS Y LOGROS. Cambios obtenidos en la cadena del cuy



En la presente sección se analizan los cambios en los actores directos de la cadena, en los proveedores de servicios (nuevos servicios o fortalecimiento de los existentes) y en el entorno, a partir del trabajo de promoción de redes empresariales en el valle de Condebamba. Asimismo, se explican los factores que explican dichos cambios.

La situación en el año 2011, en comparación a la descrita para inicios del año 2006, en que empieza la intervención de APOMIPE, muestra los cambios que presentamos a continuación<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> En el año 2011, el valle de Condebamba ya cuenta con 3500 productores de cuy, y el 20% de ellos está organizado en 34 redes. Ese 20% de productores genera el 40% de la producción total del valle (datos alcanzados por funcionarios del programa APOMIPE).



## ACTORES DIRECTOS DE LA CADENA

*Veo un cambio muy significativo. Por ejemplo, al inicio se vendían en promedio cincuenta cuyes beneficiados al mes; ahora, 2300. Con esa diferencia en las ventas, los productores se motivaron a mejorar su infraestructura y reinvertir en sus negocios. En promedio, cada familia en el valle tiene 2 a 3 hectáreas; es una extensión muy rentable si se dedica al cuy. Esa rentabilidad ha posibilitado un cambio de vida en los hogares; ya tienen agua, luz, y educan a sus hijos. Los productores ven el resultado de lo que hacen (Michael Valdivia, productor de Malcas y ex gestor de negocios de APOMIPE).*

### Producción, transformación y comercialización

El cambio principal se da en la evolución de productores individuales que trabajaban desarticuladamente y como receptores de programas asistencialistas, a redes de productores consolidadas: productores asociados de acuerdo con su ubicación en el territorio, organizados, tecnificados, articulados con el mercado, e incluso, en algunos casos, como proveedores de servicios de asistencia técnica. Son productores que cofinancian sus negocios con las instituciones de promoción, como APOMIPE o los gobiernos locales,

y que se articulan en una *red de redes* que es capaz de responder con productos diferenciados a mercados que exigen calidad, volumen y estandarización del producto. Para un 20% de los productores del valle, la producción de cuyes ha dejado de ser una actividad marginal o complementaria de las mujeres y ha pasado a ser una fuente principal de ingresos en la que participan los jefes de familia y los demás miembros.

El marco organizativo de las redes (apoyado por los articuladores y gestores de negocios del programa APOMIPE) promueve y facilita el flujo de información y coordinaciones, tanto al interior de las redes, como entre ellas y con los mercados.

La producción ha dejado de ser *del piso* para realizarse en *galpones y jabas elevadas*, donde los cuyes se encuentran protegidos del contagio de enfermedades, las reproductoras y las crías se manejan separadamente, y se cuida el vigor genético de la población. Se ha logrado estandarizar el cuy beneficiado en peso, sabor y porcentaje de carne, con una alimentación básica que mezcla un 70% de alfalfa y 30% de alimento balanceado preparado con ingredientes naturales. Otro cambio importante es la existencia de los cuatro centros de beneficio con que cuentan las redes, implementados en el marco del Programa, con recursos de APOMIPE, los productores y los gobiernos locales.



Las áreas de cultivo de alfalfa para cuy se han ampliado y, en muchos casos, se ha reemplazado la crianza de vacunos para producción lechera por la producción de cuyes, ya que resulta más rentable. Mientras que antes los productores de cuy obtenían el 80% de sus ingresos gracias a la actividad pecuaria (leche), se estima que en la actualidad obtienen ese mismo porcentaje por la venta de cuy.

### **Mercado (clientes)**

La demanda por el cuy de Condebamba ha crecido y se ha diversificado dentro del territorio y en otras zonas del país. Por ejemplo, las ciudades de Jaén y Trujillo son actualmente dos mercados importantes para los cuyes del valle de Condebamba, conjuntamente con el mercado de Lima, el cual comprende

tanto el de consumo directo como el mercado externo, a través de las empresas exportadoras ubicadas en la capital. Se diferencian entonces clientes locales, regionales y nacionales para la exportación.

Antes, los principales clientes eran los compradores de cuy en pie del mercado de La Grama. Hoy, los principales compradores de cuy faenado son:

- Restaurante El Huerto, en Cajamarca.
- Restaurante Castope, en Cajamarca.
- Complejo turístico Baños del Inca, en Cajamarca.
- Restaurante El Buey, en Cajamarca.
- Restaurante El Paisa, en Trujillo.
- Restaurante Cavia, en Trujillo.
- Restaurante Mochica, en Trujillo.
- Restaurante Madeyra, en Jaén.
- Restaurante El Parral, en Jaén.
- Empresa Mochika Export, en Lima.
- Empresa Megabussines, en Lima.

Asimismo, se cuenta con la presencia de compradores de cuy para recría tales como:

- Minera Río Tinto Perú SAC.
- Cedepas Norte, filial Trujillo.
- G&C Asociados.
- Gobiernos locales de Sarin, Huamachuco y Baños del Inca.



## PROVEEDORES DE SERVICIOS

### Provisión de insumos

Entre los cambios más importantes está la actual existencia en el territorio de una oferta de productos veterinarios y de alimento balanceado específicos para cuy. En este último rubro, Propiaga y Cogorno se fortalecen como empresas proveedoras de alimento para cuy, que se relacionan directamente con los productores. Igualmente, la provisión de insumos para la infraestructura productiva significa un rubro de ventas importante para los negocios locales.

Se practica el reciclaje del barbecho de cosechas y excremento de cuy para el abonamiento de la alfalfa destinada a los cuyes.

*Propiaga vende, a 34 redes, alimento balanceado natural que garantiza el sabor. 15 TM por mes (máximo 30 días de crédito) significa, en promedio, \$1.27.500 por mes (información brindada por los participantes del Taller de revisión de los avances de la sistematización, realizado el 6 de abril de 2011 en Cajamatca).*

### Servicios de asistencia técnica y capacitación

Las redes de productores han contado con el apoyo de APOMIPE, que busca fortalecer la cadena productiva bajo una estrategia organizativa de *redes empresariales*, enfocando integralmente la producción y la comercialización, y orientando el diseño de productos hacia mercados que exigen calidad y estándares. Además, se integra y complementa, a este programa, la asistencia técnica facilitada por los gobiernos locales y las capacidades de otras organizaciones (por ejemplo, el manejo de pastos mejorados promovido por CARE), y nuevos proyectos de apoyo a productores de cuy.

El cambio fundamental en este campo es el desarrollo de capacidades entre los actores de la cadena, y en general del territorio, a partir del impulso dado

por un actor inicialmente externo al mercado, como es Cedepas Norte, a través de APOMIPE. Al dinamizarse la cadena y fortalecerse los productores, se han desarrollado capacidades locales como la *enseñanza de productor a productor*. Los líderes ya fortalecidos transmiten sus capacidades a nuevos miembros de las redes (y otros productores independientes), convirtiéndose en recursos técnicos de sus territorios. Igualmente, los institutos tecnológicos de San Marcos y Cajabamba han ampliado y mejorado su oferta de capacitación, por la creciente demanda derivada de la dinamización de la cadena en el valle.

### Provisión de financiamiento

Uno de los cambios más importantes es que las entidades financieras presentes en el territorio se han integrado a la dinámica de la cadena, facilitando productos financieros que antes no existían para los pequeños productores de cuy, y que son condición importante para la sostenibilidad de la cadena y el fortalecimiento de la articulación de los productores.

Esta experiencia con los productores de cuy articulados como parte de una cadena productiva ha motivado, asimismo, la habilitación de nuevos créditos para sus proveedores de insumos y para otros



pequeños productores articulados. Las principales entidades financieras que han fortalecido su presencia en el valle son *Mi Banco, Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario, Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente, y el Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo.*

*[Antes] conducían los cuyes de forma doméstica, de mala calidad. Cuando se organizaron se vio su interés por mejorar. Entonces, accedieron a presupuestos participativos, con propuestas. Para invertir en el cuy, vimos en los municipios las buenas condiciones naturales y la decisión de los productores por avanzar (Marcelo Gamboa, ex alcalde distrital de Condebamba).*

### Servicios de promoción y difusión

Una de las estrategias de promoción más reconocidas es la elección anual de *El rey cuy* en la feria de Condebamba. Esta actividad cuenta con el apoyo de los gobiernos locales y del gobierno regional. La inclusión de ruedas de negocios y concursos de platos preparados con cuy en las tradicionales ferias agropecuarias son también innovaciones muy reconocidas por los productores.

Estímulos como el concurso anual de productores de cuy del valle de Condebamba también ayudan a afianzar la visión holística en el apoyo a la cadena,

ya que premian no solo la producción sino la organización, el valor agregado y viviendas saludables.

Los paneles informativos sobre producción de cuy en las carreteras son ejemplo de formas sencillas y concretas de promoción del cuy y atracción de potenciales consumidores al mercado. Es necesario, sin embargo, unificar el logo de las redes que aparece en los paneles, con el fin de fortalecer su imagen de redes articuladas y producción estandarizada.



Sin ser una estrategia de difusión en sí, el *Congreso regional del cuy*<sup>12</sup>, que contó con asistencia de productores, compradores y promotores de otras regiones del país, ha dejado una huella importante y el requerimiento de que se realice anualmente.

*A pesar de que hay bastantes redes, no cubrimos la demanda. Tendríamos que aumentar nuestras reproductoras (Jaime Valderrama, productor de San Felipe).*

<sup>12</sup> El Congreso regional del cuy se realizó entre el 1 y el 3 de diciembre de 2010, y fue organizado por el grupo impulsor de la cadena del cuy: APOMIPE, APODER, AMCEC, y los gobiernos locales de Condebamba y Cajabamba.

## Servicios de transporte y comunicaciones

En cuanto al transporte, ha habido una mejora importante en las carreteras, principalmente con el asfaltado de la carretera que une Cajabamba con Cajamarca. Asimismo, existe una mayor disponibilidad de buses y camiones, lo que facilita el traslado de cuyes, incluyendo el re-embarque por parte de los transportistas de los cuyes desde Cajamarca hacia su destino final. Finalmente, ha aparecido el servicio de transportes de los galpones a los centros de beneficio, el cual es brindado por algunos productores en vehículos menores como las *motocar*.



Ahora se cuenta en el valle con empresas de comunicaciones que han ampliado su red a zonas rurales, como Movistar y Claro. Este creciente acceso a celulares e internet facilita la dinámica de comunicaciones al interno de las redes, y entre estas, y sus mercados y proveedores de servicios.

*Antes yo compraba [cuyes] en el mercado, pero tenía que alimentarlos y se adelgazaban. A veces salían duros, otras veces tiernos. Ahora con ellos [las redes] ya no hay problema, el cuy es excelente. Los domingos vendo cien platos, veinticinco cuyes, hace un tiempo solo vendía tres cuyes (Rosa Olórtegui, restaurante Don Fredy, san Marcos).*

## INFLUENCIA DEL ENTORNO

Un cambio importante en el entorno de influencia es que hay una toma de conciencia, entre los actores de la cadena, de la necesidad de avanzar en una normatividad específica para el cuy. Por ejemplo, articularse a procesos nacionales para lograr normas técnicas para la producción y comercialización.

Las normas generales que apoyan el desarrollo de las MYPE, y en general de los pequeños negocios, también son favorables para los productores de cuy. Asimismo, las redes vienen aprovechando las normas de SUNAT que permiten operar a los productores en consorcios sin contabilidad independiente, sin la necesidad de

registrarse como empresa por lo menos durante tres años y mientras sus ventas no sean muy altas.

*Ahora hay más demanda de cuy, debe ser por la calidad. Es más suave, más grande, más rico. Ellos [los productores] tienen una red que se encarga de conseguir la calidad de cuy que quiero, los llamo y me traen el cuy beneficiado y vendo semanalmente 140 cuyes (Wilson Sánchez, restaurante El Bucle, San Marcos).*

En la municipalidad provincial de Cajabamba y distrital de Condebamba, más que normas específicas, los cambios se refieren a la prioridad dada a la cadena del cuy en sus planes de desarrollo y a la aproximación a los productores como potenciales empresarios con capacidad de propuestas e inversión y no como beneficiarios de servicios sociales o asistenciales.

*A cualquier financieta que vaya, si digo "pata cuy", te dicen "toma". Anteriormente no sucedía eso, se burlaban: "¿cuándo vas a pagar?" te decían (Demetrio Calderón, presidente de la red de redes).*

También ha habido apoyo de los gobiernos locales para formalizar (institucionalizar) algunas de las acciones relacionadas con la promoción de los pequeños productores —y específicamente de los productores

de cuy— con ordenanzas y reglamentos que facilitaron inversiones de los mismos municipios, labores de promoción, avalando o aprobando planes de negocios de desarrollo de cadenas productivas de cuy.

Los municipios distritales han avanzado en este campo de institucionalizar su intervención en cadenas productivas, mientras que los provinciales han avanzado más en el marco normativo. Quienes hasta el año 2010 fueron autoridades del gobierno regional o de los gobiernos locales (algunos aún lo son) señalan que aún falta completar el trabajo en este sentido.

El gobierno regional emitió resoluciones para avalar las inversiones en la cadena del cuy, y luego incluyó la producción de cuy como una de las actividades priorizadas en la agenda regional. También se incluyó como parte de los planes de desarrollo concertado del 90% de los municipios de la sierra de Cajamarca. Es justamente en la formulación de planes de desarrollo concertados en lo que las autoridades regionales, provinciales y distritales han avanzado más<sup>13</sup>.

Desde APOMIPE se han propuesto ajustes a las normativas que regulan los *consorcios sin contabilidad independiente* y a la *Ley de cooperativas*, que recoge las lecciones aprendidas en el programa, e incorpora elementos que promuevan la asociatividad rural<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Fuente principal: entrevista con el señor Roseles Machuca Vílchez, ex gerente de desarrollo económico del gobierno regional, el día lunes 28 de febrero, en las oficinas de Cedepas Cajamarca.

<sup>14</sup> Propuesta generada en coordinación con PRODUCE.

*El municipio ha apoyado a toditas las redes, y los cuyeros han recuperado la inversión. ¡El cuy sale! (Alfonso Espinosa, productor de la red de Mangallana).*



En general, a lo largo del proceso de fortalecimiento de la cadena del cuy, se ha ido articulando la acción de los gobiernos distritales y provinciales, de APOMIPE y, puntualmente, de algunas ONG y del Ministerio de Agricultura, para generar proyectos de apoyo con visión de mercado. Un hito importante es la conformación, en el año 2008, del grupo impulsor de la cadena del cuy, integrado por APODER, APOMIPE, la municipalidad provincial de Cajabamba, la municipalidad distrital de Condebamba, Agencia Agraria y Eje Agrario. Más recientemente, el programa Sierra Norte incluye el apoyo a redes productoras de cuyes.

Otro aspecto importante es el afianzamiento de la estrategia de cofinanciamiento entre entidades de cooperación y gobiernos locales, probada en esta experiencia de apoyo a la cadena del cuy.

La presencia de APOMIPE ha cumplido un rol facilitador al promover la articulación de las redes con los diversos proveedores de servicios y compradores. Al cierre del programa, todos los actores de la cadena podrán continuar haciendo negocios porque tienen un beneficio económico que quieren mantener.

*Ha subido el precio del cuy, y la crianza también; el que menos se dedica al cuy, se está tecnificando (Pompillo Rojas, comerciante de La Grama).*

## FACTORES QUE EXPLICAN LOS CAMBIOS

Los principales factores identificados que explican el desarrollo de la cadena del cuy en el valle de Condebamba se muestran a continuación.

### Cambios en la producción, transformación y comercialización del cuy

- Algunas características propias del territorio, tales como las **buenas condiciones climáticas** y el **entorno cultural** (crianza y consumo tradicional del cuy), influyen en el desarrollo de la cadena del cuy.
- Por otro lado, el crecimiento de la demanda es también influenciado por condiciones del entorno, como es **el auge de la cocina peruana** y el **mayor poder adquisitivo** de la población urbana.
- El incremento de la producción y las ventas, la generación de nuevos ingresos para las familias, el compromiso de los productores y las proyecciones de crecimiento de la demanda, ha sido posible, en gran parte, por la **organización de la oferta en redes empresariales**, promovida por APOMIPE. El trabajo en redes permite la producción orientada hacia mercados cada vez mayores y más exigentes; asimismo, facilita el cofinanciamiento y la capacidad de ahorro de los productores, y la sostenibilidad del proceso.

- **El manejo técnico de la producción de cuy.** La oferta empieza a responder con mejor calidad y estandarización del producto (en peso, tamaño, sabor, y relación carne - grasa), y cubre necesidades concretas de los compradores que prefieren el cuy beneficiado y en volúmenes mayores. Por otra parte, la crianza tecnificada permite el beneficio de los animales a los 2 - 2,5 meses, lo que representa un retorno rápido de la inversión. Estos hechos, incluyendo la alta tasa reproductiva de los cuyes y la posibilidad de crecer en la producción con una inversión relativamente baja, han convertido a la producción de cuyes en una actividad económica más atractiva para las familias, en comparación con la crianza de vacunos, que demanda más áreas de pasturas y, en general, mayores inversiones y área productiva.
- **El apoyo institucional.** Paralelamente, el compromiso de apoyo técnico y financiero por un mediano plazo del programa APOMIPE, así como la capacidad de trabajo interinstitucional de los gobiernos locales, han sido factores relevantes para impulsar el desarrollo del mercado del cuy en el valle de Condebamba. Fueron los factores que inicialmente motivaron la inversión inicial de los productores, del gobierno regional y de los gobiernos locales.

### Cambios referidos a la provisión de servicios

- La **crianza tecnificada** permite el beneficio de los animales a los 2 - 2,5 meses, lo que representa un

retorno rápido de la inversión, factor clave para que las entidades financieras orienten créditos hacia los productores de cuyes.

- Las habilidades adquiridas por los productores y la escasa oferta de asistencia técnica en el valle a la fecha explica que muchos productores hayan iniciado una labor de **asistencia técnica remunerada**.
- El **mejoramiento de la carretera** se debe principalmente a dos factores. El primero, la política del gobierno nacional de articular los territorios a los mercados en el marco de la carretera longitudinal de la sierra, que abarca las regiones de Cajamarca y La Libertad. El segundo factor es el acondicionamiento del territorio de manera favorable para desarrollar la minería formal<sup>15</sup>, así como actividades agropecuarias.

### Cambios vinculados con el entorno

- Interés del **gobierno regional** por analizar qué actividades económicas eran más promisorias y en cuáles su inversión podría ser más eficiente, aplicando, entre otros, criterios como acceso a mercados, generación de ingresos, cantidad de potenciales beneficiarios, en su mayoría cumplidos por la producción de cuy.

<sup>15</sup> En el territorio de Condebamba se ubican distritos identificados entre los más ricos en producción de oro en el mundo (ver <http://mineria-peru.com/2011/05/la-minera-sulliden-gold-encuentra-mineralizacion-de-3-54-gramos-de-oro-en-proyecto-shahuindo-en-cajamarca>). Anexos a su eje carretero se ubican las minas Shahuindo, propiedad de Minera Sulliden, a 30 km al sur la Mina Lagunas Norte, de la empresa Barrick Gold, y 80 km al norte, Yanacocha, mina operada por Newmont Mining Company.

# GESTIÓN EMPRESARIAL MANEJO TÉCNICO PRODUCTIVO

**Cajamarca**

Red de Agencias

Red Empresarial

Manejo Técnico Productivo

Crías Incubadas

Alimentación

Manejo Técnico Productivo

OMOLI

CONSOLIDANDONOS,

Con nuestra RED DE AGENCIAS

En todo el PERU

MANEJO TÉCNICO PRODUCTIVO

CONSOLIDANDONOS,

Con nuestra RED DE AGENCIAS

En todo el PERU

MANEJO TÉCNICO PRODUCTIVO

CONSOLIDANDONOS,

Con nuestra RED DE AGENCIAS

En todo el PERU

MANEJO TÉCNICO PRODUCTIVO

RED EMPRESARIAL EL QUINO  
CROCODAL

CHICHARRÓN DE  
CUY

CHICHARRÓN DE  
CUY

CHICHARRÓN DE  
CUY

CHICHARRÓN DE  
CUY

- En el año 2005 se dio **la reestructuración orgánica municipal en adecuación a la Ley 27972** (ordenanza 2005), que definió un cambio del rol de proveedor de servicios del gobierno local a promotor del desarrollo, con apoyo a las MYPE y generando empleo. Consecuentemente, se fortalecieron las áreas de promoción del desarrollo económico local (ADEL) con asignación presupuestal, por lo que cooperaron con fondos para la producción de cuy en la provincia de Cajabamba y el distrito de Condebamba.
- **Proceso participativo para el diseño de una agenda de desarrollo económico para la región.** Algunos municipios de la región, junto con el gobierno regional y algunas ONG y empresas, se integraron en un proceso participativo para diseñar la agenda que identificaba la actividad económica más importante para cada provincia. Un criterio fue que la actividad económica a priorizar, además de económica, aportase a la articulación territorial. Entonces, la pregunta fue qué actividad económica que desarrolle a la provincia puede, al mismo tiempo, impactar a escala regional. En este ejercicio de selección se identificó al cuy en las provincias de Cajabamba, San Marcos, Bambamarca y Cutervo. Este proceso de planificación, que involucró a alrededor de catorce ONG y 67 municipios, culminó con la firma de la *Agenda de desarrollo económico*, que significaba el compromiso de inversión por los firmantes. La implementación de la agenda se ha ido dando a

través de proyectos cofinanciados entre el gobierno regional, los gobiernos locales, las ONG y, en algunos casos, empresas y productores. Cada proyecto cuenta con su respectiva formalidad como plan y agenda de desarrollo, ordenanzas y otras regulaciones específicas para cada caso.

- A escala más global, el **fortalecimiento del marco normativo nacional referente a pequeños productores** ha sido un factor favorable que se explica desde la política del gobierno anterior y que subraya la importancia de la asociatividad para mejorar la competitividad.
- El incremento de la producción y consumo del cuy se ve también favorecido por **diversos factores macro**, entre ellos: la estabilidad sociopolítica del país, y específicamente de Cajamarca; la división de la tierra en parcelas familiares cada vez más pequeñas que exige actividades rentables en poca extensión y en corto tiempo; el auge de la comida peruana y regional; el mejoramiento de las vías de comunicación en el valle; el incremento de la población con capacidad de gasto en la ciudad de Cajamarca, y la mejor capacidad de gasto de la población que sale a disfrutar de los restaurantes campestres (algunos creados en este periodo y que tienen relación de compra con las redes). Procesos similares se dan en Jaén, Trujillo y otras ciudades del norte que demandan cuy y prefieren el de Cajabamba por su sabor y demás características ya mencionadas.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS Y LOGROS EN LA CADENA DEL CUY

### PROVEEDORES DE SERVICIOS

- ▶ **ASISTENCIA TÉCNICA.**  
A partir de análisis de cadena y entendimiento de demanda (APOMIPE, Cedepas Norte).  
Mejoramiento de pastos (CARE).
- ▶ **INSUMOS.**  
Venta en el territorio de productos veterinarios específicos para cuy. Alimento balanceado (Propiaga y Cogorno).
- ▶ **FINANCIAMIENTO.**  
Créditos. Cofinanciamiento con gobiernos locales y ONG.
- ▶ **PROMOCIÓN.** Mesas de negocios en ferias agropecuarias. Festival del cuy.
- ▶ **TRANSPORTES Y COMUNICACIONES.**  
Carretera asfaltada Cajamarca - Cajabamba. Ingreso en el territorio de Movistar y Claro (telefonía e internet parcial).

### ACTORES DIRECTOS

- ▶ **PRODUCCIÓN.** Productores articulados en redes y red de redes. Crianza en galpones específicos para cuy, alimento estandarizado (alfalfa balanceada) cofinanciado por productores.
- ▶ **TRANSFORMACIÓN.** Centros de beneficio. Productos diferenciados y estandarizados (cuy vivo y beneficiado). Control de calidad.
- ▶ **COMERCIALIZACIÓN.** Cadena de transportes en jvas y coolers.
- ▶ **MERCADO DIFERENCIADO:** de exportación, nacional, regional y local.

### INFLUENCIA DEL ENTORNO

- ▶ Mejor **NORMATIVIDAD** para PYMES.
- ▶ **ORDENANZAS** de municipalidad provincial de Cajamarca y distrital de Condebamba formalizan inversión y apoyo a la cadena.
- ▶ **COORDINACIÓN.**  
Al interior de las redes. Con mercados. Espacios de concertación (grupo impulsor de la cadena: municipalidad de Cajabamba, APODER, Cedepas Norte, AMCEC, INIA, Mi Banco, cooperativa NSR, restaurante El Huerto, redes).
- ▶ **ACTIVIDAD PRIORIZADA** en los planes de desarrollo de la municipalidad provincial de Cajamarca y distrital de Cajabamba.
- ▶ Actores han identificado las **NORMAS NECESARIAS** (registro sanitario de centros de beneficio, norma técnica peruana, partida arancelaria).

## 5. IMPACTO EN EL TERRITORIO



### EN LOS ACTORES DIRECTOS DE LA CADENA DEL CUY

#### Familias

- **Incremento en el ingreso familiar.** El ingreso generado por el cuy al iniciar el proyecto significaba en promedio el 26% del ingreso total de las familias. Al año 2011, alcanza alrededor del 70%. El ingreso familiar anual se ha incrementado en promedio de S/. 6.500 a S/. 18.000 anuales<sup>16</sup>. Las ventas anuales promedio por integrante de cada red han subido de S/. 3.200 a S/. 14.000. Se ha incrementado tanto el precio como la calidad de los cuyes. El cuy que costaba S/. 8 ha subido su precio a S/. 12, y el de S/. 17,00 a S/. 22. Este mayor precio de venta —y por ende mayor ingreso— está provocando que los productores migren de la producción lechera a la producción de cuyes, ya que se ha comprobado mayor rentabilidad.

*Estamos contribuyendo con el Estado, pagamos nuestros impuestos. Lo más importante sentimos que podemos contribuir (Jaime Valderrama, productor de San Felipe).*

- Las mejoras en el ingreso redundan en una **mejor calidad de vida** de las familias (mejores capacidades técnicas para gestión independiente de sus oportunidades y fortalezas, mejoras en educación y vivienda saludable y ocupación para miembros de la familia con capacidades físicas limitadas por ser un trabajo más ligero, accesible a quien no tiene mucha fuerza física).
- Igualmente, el crecimiento del negocio posibilita que los productores brinden **nuevas fuentes de trabajo** a gente local, dinamicen los negocios de sus proveedores de insumos y, por su experiencia, sean recursos técnicos de sus localidades para productores de cuy independientes.

<sup>16</sup> Estas sumas son un estimado sobre la base de las encuestas y serán validadas con la evaluación de impacto del programa.

- Se ha dado una **revaloración del trabajo de las mujeres**: ellas conforman el 47% de los miembros de las redes.
- El trabajo organizado en redes permite una mejor base de autofinanciamiento y una proyección de mayor envergadura entre los productores. Esto inspira **confianza en las entidades financieras, gobiernos locales y ONG** para atender las propuestas de los productores.
- Los **pequeños productores de cuyes no asociados encuentran nuevas oportunidades** en mercados abiertos por las redes, en la promoción de Cajabamba como territorio de buen cuy, y en los nuevos servicios que han promovido (créditos, asistencia técnica, proveedores de insumos).

*Antes yo vendía a la semana S/. 1500 - 2000. Ahora, un promedio de S/. 7000. Los cuyetos son mis clientes más importantes, porque compran de todas las líneas que vendo (Pompillo Rojas, dueño de Agrovetfer Rojas, La Gtama).*

### Transformación

- **Oferta del cuy con valor agregado** (cuy beneficiado o faenado). Los compradores (restauranteros, comercializadores, exportadores) explicaron las importantes ventajas que este nuevo producto significa para ellos. El cuy beneficiado les ahorra costos (menos uso de mano de obra, no necesidad
- de infraestructura para el faenamiento) y su estandarización en peso les permite un mejor control de la calidad del animal, la estandarización de presas o la colocación del producto.

### Mercado

- **Se ha diversificado y ampliado**. El productor ya no depende básicamente de los mercados locales, sino que mantiene relaciones comerciales con diversos mercados estables.
- Se va consolidando un producto distinguido en el mercado que posibilita **la proyección de una marca de Condebamba** (producto diferenciado por su sabor, producción orgánica, disponibilidad de animales beneficiados, impacto directo en los productores, sin intermediarios).
- Los platos de cuy se han convertido en un **rubro destacado para los ingresos de los restaurantes** locales. Hay al menos dos restaurantes proyectados para establecerse en Cajamarca, donde se venderían únicamente platos de cuy.

## EN LA PROVISIÓN DE SERVICIOS

### Asistencia técnica

- Las capacidades técnicas propias de las redes de productores y en las instituciones educativas locales ofrecen **mejores bases para la sostenibilidad y réplica** de la experiencia.

## Financiamiento

- El **sistema financiero local se ha dinamizado**, tanto por la demanda de créditos e inversiones de los productores de cuyes, como por el pronto repago de sus préstamos. Mi Banco ha otorgado treinta créditos por S/. 500.000, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora Del Rosario 257 créditos por S/. 1'223.000<sup>17</sup>.
- Los créditos aprobados con productores de cuyes animan a las entidades financieras a habilitar créditos a pequeños productores asociados de otras cadenas productivas.

## Insumos

- Las **empresas proveedoras de insumos se fortalecen** y mantienen una relación de negocio con los productores. Los principales proveedores de insumos son:
  - Propiaga.
  - Cogorno.
  - Laboratorios TQC.
  - Agroverfer Rojas.
  - Agroveterinaria El Campo.
  - Agroveterinaria La Colmena.
  - Agromarket Cajamarca.
  - Agroveterinaria Quispe.
  - Proveedora de semilla de alfalfa HORTUS.

<sup>17</sup> Información alcanzada por representantes de las entidades financieras en el Taller de Revisión de Avances de la Sistematización. Cajamarca, 6 de abril de 2011.

## EN EL ENTORNO

- Los impactos más concretos son la **inclusión, en los planes de desarrollo regional, provincial y distrital**, de líneas de trabajo con pequeños productores, la prioridad dada a la cadena del cuy, y la asignación presupuestal y atracción de cofinanciamiento que esta planificación facilita.
- El valle de Condebamba adquiere un nuevo **posicionamiento** como productor de cuyes de calidad y como **territorio de experiencias exitosas** de cadenas de pequeños productores.
- El **fortalecimiento de cadenas productivas siguiendo el modelo de redes empresariales** se ha afianzado, brindando confianza y nuevas perspectivas a actores del sector público y privado, para su aplicación en otras cadenas productivas.



## ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL TERRITORIO

### PROVEEDORES DE SERVICIOS

#### ► INSUMOS

Proveedores fortalecidos con relaciones de negocios estables con productores.

#### ► FINANCIAMIENTO.

Mi Banco: 30 créditos por S/. 500.000  
Cooperativa NSR: 257 créditos por S/. 1.223.000

#### ► ASISTENCIA TÉCNICA.

Experiencia exitosa de metodología de redes empresariales y trabajo cooperativo.

#### ► PROMOCIÓN.

Cuy de Condebamba es conocido y forma parte de los atractivos que motivan visitas a Condebamba.

### ACTORES DIRECTOS

► **PRODUCTORES.** 34 redes exitosas y sostenibles. Incremento de ingresos de S/. 8.500 a S/. 22.300. Mejoras en educación y vivienda. 47% de los miembros de redes son mujeres. Generación de nuevos empleos en el territorio.

#### ► TRANSFORMACIÓN.

Cuy faenado.

#### ► TRANSPORTE.

En jabas y coolers.

#### ► MERCADO.

Diversificado, ampliado, distingue el producto de Condebamba. Restaurantes mejoran ingresos por venta de platos de cuy.

### INFLUENCIA DEL ENTORNO

► Valle de Condebamba posicionado como productor de cuyes de calidad.

#### ► COORDINACIÓN.

Red de redes. Grupo impulsor ratificado, ampliado y con plan de trabajo.

#### ► Cadena de cuy es priorizada en

los planes de desarrollo de los gobiernos locales de Condebamba y Cajabamba, y del gobierno regional.

## 6. LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES



### LECCIONES APRENDIDAS

Los tres **principales factores** que han permitido los cambios e impactos obtenidos en el desarrollo de la cadena del cuy en el valle de Condebamba son: (i) el iniciar con el análisis a profundidad de la cadena del cuy y de las condiciones existentes en el territorio para el desarrollo de esta cadena; (ii) la firme decisión y motivación de los/as productores/as de asociarse y trabajar en red empresarial para mejorar sus ingresos con perspectiva clara de las oportunidades de negocio existentes, y (iii) el claro enfoque de mercado y sostenibilidad de todas las acciones emprendidas.

#### Cadena productiva: desarrollo de capital humano y social

- La **generación de confianza** entre los/as productores/as al interior de cada red empresarial y su compromiso con los **principios de trabajo** asumidos, como son el destinar esfuerzo, tiempo y dinero a todas las acciones de la red, han sido elementos clave para un trabajo articulado y sostenido de las redes empresariales.
- Los **valores asumidos y el cambio de actitudes** en los/as productores/as (actitudes emprendedoras de negocios), y no solo la mejora de sus capacidades técnicas, han sido los elementos determinantes para inspirar confianza del mercado hacia las redes empresariales y han constituido la base fundamental para la buena marcha de las redes empresariales y sus negocios, y para la construcción de relaciones de estas con sus socios, proveedores de servicios y clientes.

- El trabajo de promoción con enfoque de cadena productiva, dando relevancia y oportunidad al desarrollo de una **visión empresarial** en los productores, ha permitido elevar su **autoestima** e impregnar en ellos una **cultura emprendedora** que resulta clave para la gestión exitosa de los negocios y para la atracción al territorio de servicios financieros, técnicos, provisión de insumos, etc.
- El **diseño organizacional** requerido en las redes empresariales ha exigido una complementariedad entre producción, gestión financiera y comercialización, una distribución de responsabilidades entre sus miembros y una promoción de la toma de responsabilidades de los mismos productores, más allá de la entidad cooperante. Así, los productores han aprendido que una red empresarial con una organización eficiente ofrece mayores fortalezas para atraer y mantener la relación con sus proveedores de servicios.
- La **estructura organizacional** en redes empresariales ha demostrado ser válida en el sector rural para lograr que los/as pequeños/as productores/as tengan negocios exitosos y sostenibles frente a la estrategia clásica de generar asociaciones de productores/as que no permiten madurar en ellos/as su orientación al negocio y a una autogestión colectiva, y que no incentiva al crecimiento y a la acumulación de excedentes para que los/as pequeños/as productores/as puedan salir de la pobreza.

- La **articulación de las redes empresariales en organizaciones de segundo piso**, como las denominadas *redes de redes*, ha permitido facilitar el manejo de volúmenes adecuados a la demanda de grandes clientes y posicionar a los/as productores/as para negociar con los proveedores mejores condiciones de compra de servicios.

### Oferta de servicios a la cadena del cuy: logros técnico - productivos y de gestión con trabajo concertado público - privado

- El fortalecimiento gradual de las capacidades técnicas, productivas y de gestión de los/as productores/as, sumado a las acciones concertadas con otros actores del entorno, como son los gobiernos locales, los proveedores de servicios y los clientes, ha dado como resultado una **dinamización de toda la cadena productiva**, generando nuevas oportunidades y capacidades en el conjunto de actores involucrados.
- El fortalecimiento técnico de los/as productores/as, así como la dinámica productiva, de transformación y de comercialización, se han visto favorecidos por la articulación de los/as pequeños/as productores/as en **redes empresariales constituidas a partir de su proximidad física en el territorio**, así como por su **proximidad cultural, tradicional, y en algunos casos, familiar**.

- El **trabajo integral del proceso productivo del cuy** ha sido indispensable, pues además de la crianza del cuy, abarca el cultivo de forrajes y el adecuado manejo del agua.
- El cabal **entendimiento del mercado, la eficiencia alcanzada en la producción y la diferenciación lograda en los productos** han dinamizado los negocios y han animado el crecimiento de los/as productores/as, así como la aparición en el valle de proveedores de servicios como asistencia técnica, provisión de insumos y financiamiento.
- El contar con varios **centros de beneficio para el cuy** relativamente pequeños (de acuerdo con la oferta organizada), ubicados de forma tal que resulten de fácil acceso a los/as productores/as de cada red empresarial, ha resultado más eficiente que si se hubiera invertido en un centro de beneficio único de mayor tamaño pero lejano a la mayor parte de los/as productores/as.
- El **cofinanciamiento** entre productores, municipios e instituciones de apoyo para promover el desarrollo de la oferta productiva del cuy en el valle de Condebamba ha permitido un gran impacto en la dinamización de la oferta de servicios a la cadena: provisión de insumos, asistencia técnica, financiamiento. No obstante, los/as productores/as han constatado que su propia **inversión inicial** pudo ser mayor (módulo productivo inicial más grande), lo que les hubiera permitido responder mejor al rápido crecimiento de la demanda y fortalecer aún más la dinámica económica generada.



- El **fortalecimiento de los espacios tradicionales de socialización, intercambio y difusión en el territorio**, como son las ferias y los festivales locales, han sido un canal eficiente para la difusión y posicionamiento de los/as productores/as de cuy en el valle.

### Entorno normativo y cultural de la cadena productiva del cuy

- Los avances en las **normas técnicas** promulgadas en el país no han respondido adecuadamente a la identidad y necesidades de los productos de las redes empresariales de productores de cuy del valle de Condebamba. Sería importante, entonces, que la experiencia adquirida en el valle se proyectase a la elaboración de propuestas de normas que nutran los procesos emprendidos en todo el país.
- La **articulación entre la planificación a escala regional, provincial y distrital** ha facilitado la elaboración de políticas coherentes, la mejor toma de decisiones, el trabajo sostenido y los efectos agregados, por tanto las propuestas de un marco normativo para la cadena del cuy deberían aprovechar esta articulación en diferentes niveles del territorio.
- La dinamización de los negocios de los/as productores/as de cuy en el valle ha llevado a un **cambio cultural importante**, pues esta actividad ha dejado de atribuirse exclusivamente a las mujeres y se ha convertido a ser una actividad de la familia en su conjunto.

El éxito de los negocios en la cadena del cuy en el valle de Condebamba, liderado en parte muy importante por las mujeres, ha impactado en el **empoderamiento** de estas al interior de sus familias, lo que ha dado lugar a relaciones más igualitarias entre hombre y mujer.

### CONCLUSIONES

- **La cadena del cuy es una cadena con gran potencial de crecimiento en el Perú**, que se explica por el crecimiento sostenido de nuestra economía y el consecuente aumento de la demanda urbana de alimentos, en particular de carnes y específicamente de carne de cuy, dados los mayores niveles de ingresos *per cápita* alcanzados en las ciudades y los hábitos culturales alimenticios en el país.
- Existen **potencialidades productivas en territorios de la sierra del Perú**, como el valle de Condebamba en Cajamarca, que disponen de tierra, agua, infraestructura de riego, clima templado, energía, vías de comunicación, cercanía a mercados, ferias, entre otros, dentro de los cuales los pequeños productores pueden dejar de ser productores de subsistencia, salir de la pobreza y convertirse en pequeños (o grandes) empresarios, gracias a intervenciones de promoción

concertadas entre diversos actores, públicos y privados, con enfoque de desarrollo de capacidades, no asistencialista, incentivos a la asociatividad y con enfoque de mercado y sostenibilidad.

- Las **principales acciones** requeridas en una intervención dirigida a pequeños productores rurales, para apoyarlos en elevar su productividad e ingresos, mejorar su competitividad y salir de la pobreza, no son acciones meramente de carácter técnico productivo. Se requiere un amplio **desarrollo de capacidades individuales** (visión empresarial, empoderamiento, gestión productiva, comercial y financiera, liderazgo) **y un fortalecimiento de capital social y construcción de confianza entre actores** (redes empresariales, redes de redes).
- Las **estrategias principales** dirigidas a pequeños productores rurales son amplias y abarcan: (a) orientación clara hacia las oportunidades de mercado existentes; (b) incentivos para una organización horizontal que permita facilitar la agregación de la oferta de sus productos y superar la atomización productiva existente; (c) acompañamiento en el desarrollo de la confianza al interior de estas organizaciones; (d) motivación a través de la obtención de beneficios tangibles en el corto plazo; (d) trasmisión de principios y valores que eleven su autoestima y desarrollen su visión empresarial; (e) apoyo en mejoras técnico productivas cofinanciadas; (f) fortalecimiento

de liderazgos que permitan el involucramiento de los productores en acciones de incidencia en políticas públicas y en acciones de concertación con otros actores del territorio; (g) desarrollo de capacidades de negociación con los mercados de productos y de insumos; (h) gradualidad en la acción (estrategia paso a paso); (i) incentivo a la articulación de los productores con los diferentes actores del territorio; (j) acompañamiento profesional cofinanciado a la gestión de sus negocios (rol facilitador), temporalmente definido, que fortalezca sus capacidades de gestión productiva, comercial y financiera y, finalmente, (k) involucramiento del conjunto de la unidad familiar en el negocio promovido.

- La **innovación en procesos aplicados en una cadena productiva** (tecnologías de producción, manejo sanitario y gestión de la unidad productiva direccionada a demandas del mercado) constituye un impulso importante para generar el cambio de unidades productivas familiares de subsistencia a unidades productivas de generación de ingresos, excedentes y acumulación.
- El desarrollo de una **masa crítica de productores** concentrados en un territorio genera una demanda de políticas públicas y de servicios financieros y no financieros, así como de normatividad y articulación interinstitucional específica a una cadena productiva.

- La **articulación de los productores organizados con los diferentes agentes públicos y privados** del entorno de una cadena productiva permite aprovechar las externalidades de apoyo a escala local y regional.
- La concurrencia a espacios como las **ferias y festivales** de productores, técnicos y funcionarios de instituciones públicas y privadas, facilita el desarrollo de un conglomerado de productores.
- La **inversión en infraestructura productiva** es un factor gravitante para el cambio de una aglomeración de unidades productivas aisladas y de subsistencia, a un conglomerado articulado y en proceso de alcanzar mayor competitividad.
- El desarrollo de un conglomerado productivo en un territorio requiere el desarrollo de **normas y políticas públicas** de apoyo al conjunto de la cadena productiva, de manera de responder eficazmente a demandas más exigentes y crecientes de mercados regionales y extrarregionales.
- Los **roles culturalmente asignados al hombre y a la mujer** dentro de una familia pueden cambiarse en forma rápida y definitiva cuando la mujer pasa a liderar negocios exitosos.
- La **socialización y construcción colectiva de conocimientos** constituye un factor clave de desarrollo al interior de una cadena productiva.



## ANEXO



## ENTREVISTAS Y TALLERES GCO

Como parte del ciclo metodológico de gestión de conocimientos seguido para la presente sistematización, se realizaron diecinueve entrevistas a productores, proveedores de servicios, clientes y autoridades, y cuatro talleres en Cajamarca, Cajabamba, Malcas y San Marcos, a los cuales asistieron productores y equipos técnicos tanto del programa APOMIPE como de CEDEPAS Norte. Asimismo, se realizaron consultas complementarias y un taller de validación final para mejorar el documento de sistematización.

El objetivo principal fue recoger información directamente de los diferentes actores sobre lo que aprendieron de la experiencia, los cambios que identificaron en cada uno de los aspectos clave del análisis de la cadena productiva y cómo esos cambios influyeron en el territorio.

### Entrevistas iniciales para recojo de información

Las entrevistas constituyeron una herramienta de recojo de información cualitativa que permitió identificar los aspectos del trabajo de los productores articulados en la cadena del cuy con mayor repercusión en el desarrollo del valle. La selección de los entrevistados tuvo especial importancia por la diversidad de opiniones y actores involucrados en el desarrollo del valle.

Las personas entrevistadas en este proceso fueron:

1. José Alfonso Espinosa Cotrina, productor, presidente de la Red Magallana (26 de febrero).
2. Jaime Valderrama Quiroz, productor, presidente de la Red San Felipe, dueño del restaurante Los Gemelos, La Grama (26 de febrero).
3. Gilberto Cachachi (Sanmarquina), acopiador en el mercado de La Grama (26 de febrero).
4. Pompillo Rojas Avanto, proveedor de insumos, dueño de Agroveterinaria y Ferretería Rojas, La Grama (26 de febrero).
5. Michael Valdivia Reyes, productor, Red Puerto Sierra Malcas (26 de febrero).
6. Wilson Sánchez Lizama, comprador, dueño del restaurante El Bucle - San Marcos (26 de febrero).
7. Rosa Olórtegui, compradora, dueña del restaurante Don Fredy - San Marcos (26 de febrero).
8. Milton González, comprador, dueño del restaurante El Huerto (26 de febrero).
9. Carlos Cueva Sifuentes, coordinador del Programa APODER en Cajamarca (28 de febrero).
10. Roseles Machuca Vilchez, ex gerente de Desarrollo Económico del gobierno regional (28 de febrero).
11. Wilmer Castañeda, ex gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Marcos, actual alcalde del distrito de Ichocán (1 de marzo).
12. Demetrio Calderón, productor del caserío El Porvenir, ex presidente de la Red de Redes.
13. Marcelo Gamboa, ex alcalde distrital de Condebamba (dos periodos entre 2004 y 2010) (1 de marzo).
14. Consuelo Reyes Chacón, productora, Red Puerto Sierra Malcas (1 de marzo).
15. Américo Lezama, productor, Red La Grama, juez de paz de La Grama (1 de marzo).
16. Domingo Hilario Cárdenas, Red del caserío de Pasorco, presidente de asociación de siete redes de productores (1 de marzo).
17. Milagros Robles Valdez, asistente de créditos del Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo (desde 2004 trabaja en la zona otorgando créditos a pequeños negocios) (2 de marzo, entrevista grupal en la oficina de CEDEPAS, Cajabamba).
18. Carlos Herrera, analista de credi-cadenas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario (opera en la zona desde 1962) (2 de marzo, entrevista grupal en la oficina de CEDEPAS, Cajabamba).
19. Alan Esparza, analista de credi-cadenas, Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario (2 de marzo, entrevista grupal en la oficina de CEDEPAS, Cajabamba).

## Talleres para el recojo de información

Con el fin de complementar, se realizaron talleres en diferentes zonas de influencia del programa APOMIPE. Este instrumento refuerza las apreciaciones individuales y permite tener una mirada holística del desarrollo territorial, pues comparten opinión los diferentes actores que participan del proceso productivo. Asimismo, conviene rescatar que son los espacios interdisciplinarios los que permiten concluir con mayor fuerza los reales aportes de la cadena al desarrollo territorial de la zona.



Los talleres realizados fueron los siguientes:

- TALLER 1: en Cajamarca, lunes 28 de febrero de 2011.
- TALLER 2: en Cajabamba, miércoles 2 de marzo de 2011.
- TALLER 3: en Malcas, jueves 3 de marzo de 2011.
- TALLER 4: en San Marcos, viernes 4 de marzo de 2011.

### *Temas abordados durante los talleres*

Los temas centrales abordados en cada taller estuvieron referidos a los **cambios ocurridos**, los **factores** que impulsaron dichos cambios, la **ruta seguida** para lograrlos, la forma en que dichos cambios aportan al **desarrollo territorial** y la **identificación de aspectos a mejorar**. Siguiendo el enfoque de la cadena productiva, este análisis estuvo referido a los siguientes aspectos:

- Asistencia técnica y financiera
- Aspectos normativos y regulaciones
- Infraestructura, transporte y comunicación
- Provisión de insumos
- Promoción y difusión

TEMAS TRATADOS EN LOS TALLERES   ASPECTOS Y PREGUNTAS DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS DE CADA TEMA	
<b>SERVICIOS DE APOYO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica y financiera</li> <li>• Infraestructura, transporte y comunicación</li> <li>• Provisión de insumos</li> <li>• Promoción y difusión</li> </ul>	<b>Cambios ocurridos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios han ocurrido? ¿Qué nuevas oportunidades han surgido? ¿Qué cosas nuevas hay?</li> <li>• ¿Cuáles de los cambios vistos son más importantes? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cuáles de los cambios le parecen los más importantes? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cuáles de las nuevas oportunidades surgidas le parecen más importantes? ¿Por qué? ¿Cuáles son los cambios prioritarios?</li> </ul>
	<b>Forma en que los cambios ocurridos aportan al desarrollo territorial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera los cambios y oportunidades identificados son útiles a otros en su territorio? ¿De qué manera los cambios identificados son útiles para otras personas fuera de las redes? ¿Cómo ven que estos servicios de apoyo impactan en otras personas? ¿Cómo?</li> <li>• ¿De qué manera los cambios aportan al desarrollo del territorio?</li> <li>• Historia de casos concretos.</li> </ul>
	<b>Ruta seguida para lograr los cambios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se logró el cambio? ¿Cuál fue la ruta seguida para generar y lograr los cambios?</li> <li>• Historia. Pasos dados para lograr el cambio.</li> </ul>
	<b>Identificación de los factores que hicieron posibles los cambios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores claves para lograr los cambios. ¿Qué factores impulsaron esos cambios? ¿Cuáles los hicieron posibles?</li> <li>• ¿Qué otras condiciones macro ayudaron a lograr los cambios?</li> </ul>
	<b>Proyección. Identificación de aspectos a mejorar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué otros cambios serían necesarios?</li> <li>• Si lo volviéramos a hacer, ¿qué haríamos diferente? ¿Cómo lo haríamos diferente?</li> <li>• ¿Qué hacer para lograr mayores y mejores cambios?</li> <li>• En adelante, ¿qué haría para atraer más y mejores servicios de apoyo?</li> <li>• Para mejorar e incrementar el apoyo en este servicio, ¿qué haría diferente?</li> <li>• ¿Cómo atraeríamos a nuevos servicios de difusión y promoción, cómo mejoraríamos la promoción?</li> </ul>
<b>ASPECTOS NORMATIVOS Y REGULACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se hizo en Condebamba - Cajabamba?</li> <li>• ¿Qué cambios se han dado en el marco normativo? En los últimos años, ¿qué normas o reglamentaciones se han dado que apoyen su producción?</li> <li>• ¿Qué normas se han dado que apoyen a las redes de productores de cuy?</li> <li>• ¿Qué normas deberían darse para apoyar su producción?</li> <li>• Factores que han intervenido en el cambio normativo.</li> <li>• ¿Cómo han impactado los cambios normativos y regulaciones en el territorio?</li> <li>• ¿De qué manera estos cambios aportan al desarrollo del territorio?</li> <li>• Historias de casos.</li> </ul>	

## Participantes en los talleres

TALLER 1: en Cajamarca, lunes 28 de febrero de 2011		
	Nombre	Cargo e institución
1	Amarante Florián Alcántara	Especialista en A. Menores INIA
2	José Saúl Cárdenas Rubio	Gerente comercial
3	Julio Gamarra M.	Director Estadística e Informática Dirección Regional de Agricultura
4	José Tomás Marín Machuca	Gerente AMCEC
5	Carlos Cueva Sifuentes	APODER - Cajamarca
6	Silver Grandez Vilca	AGROMET y Distribuidora Grandez SRL
7	Elder Herrera Bustamante	Extensionista - Caritas Cajamarca
8	Manuel L. García Bazan	Extensionista - Caritas Cajamarca
9	Juan Manuel Montoya Prado	Extensionista - Caritas Cajamarca
10	Kary Ariceli Narro Saldaña	Practicante en Caritas Cajamarca
11	María Flor Calua Gamarra	Especialista en forrajes
12	Juan C. Tirado Sandoval	Extensionista - Caritas Cajamarca

TALLER 2: en Cajabamba, miércoles 2 de marzo de 2011		
	Nombre	Red empresarial
1	Cecilio Gil Quezada	Higosbamba
2	Mónica Pizarro de la Cruz	Higosbamba
3	Flavia Cerna Rubio	Pampa Grande
4	Nila de la Torre Abanto	Ogosgon Vista Alegre
5	Edelmira Polo Villanueva	Ogosgon Vista Alegre
6	Julio Cotrina de la Cruz	Ogosgon Vista Alegre
7	Domingo Hilario Condemar	Posurco
8	Benito López Tapia	Posurco
9	Jorge Huamán Romero	Piedra Grande
10	Aurelio Pizarro Rojas	Otuto
11	María Paredes Aguilar	Nuñumabamba
12	Lucía García Vera	Nuñumabamba
13	Santos Barrios Chávez	Chorobamaba
14	Martín Anticona Nicasio	Campo Verde Cherosomar
15	Rolo Felipe Caballero	Churucana
16	Domingo Reyes Bazán	Apachur
17	Ferlinda Sánchez Córdoba	Ogosgon Vista Alegre
18	Santa Belermina Urbano Aranda	Piedra Grande
19	Bernardo Inocente Rodríguez	Otuto
20	Hilder Inocente Pizarro	Otuto
21	Rosa Billar Vernardo	Otuto
22	Luz M. Castillo Román	A.A. Cajabamba
23	José W. Romero Vásquez	A.A. Cajabamba
24	Francisco Sandoval Mendoza	Red Pampa Grande
25	Carola Amézaga R.	APOMIPE - Lima
26	Sandra Condi	APOMIPE - Lima
27	Jenara Jache Huamán	La Esperanza
28	Virginia Rosario Juares	Tangalbamba
29	Audios Huamán López	Tangalbamba
30	Santos Espejo Valverde	Higosbamba
31	Gonzalo Domínguez Fuentes	Gestor APOMIPE
32	Thania J. Romero Gutiérrez	Gestor APOMIPE
33	Hilario Calderón Cárdenas	La Esperanza
34	José Inocente Rojas Boringa	La Esperanza

**TALLER 3: en Malcas, jueves 3 de marzo de 2011**

Nombre	Red empresarial
1 Gladys Marleni Villavicencio Sánchez	Flor de Alfalfa (Campo Alegre)
2 Doris Antonia Vargas Rojas	Flor de Alfalfa (Campo Alegre)
3 María Violeta Mendoza Tirado	San Felipe
4 José Pedro Abanto Urbina	San Felipe
5 Juan Quispe Chávez	San Felipe
6 Lucio Rodríguez Cortez	El Porvenir
7 Víctor Gutiérrez Valderrama	Malcas
8 Maritza Elizabeth Sánchez Quiroz	El Huayo
9 María J. Quiroz de Sánchez	El Huayo
10 Mario Sánchez Quiroz	El Huayo
11 Maura Jara Julca	El Huayo
12 Lilia Calderón L.	El Huayo
13 Dominga Gormás E.	El Huayo
14 Aldo Alan Rojas Paredes	El Olivo
15 Héctor O. Sánchez Lezma	El Olivo
16 Julio Barrios Riega	Tambería
17 Víctor A. Barrios Castañeda	Tambería
18 Eduardo Ledesma Valderrama	Herleva - Iscocucho
19 Ramiro Rodríguez Requena	Mangallana
20 Lenning Araujo Carrera	San Felipe
21 Consuelo Reyes Arucín	Malcas
22 Elí Quiroz Soto	Chirnin
23 Wilmer Soto Licán	San Felipe
24 Héctor Bardales Sarmiento	Gestor de negocios - APOMIPE
25 Yesika Alva Castrejón	Cajamarca
26 Pichén Díaz Doli	Cajamarca
27 Nélica Álvarez Llanos	Los Naranjos
28 Nélica Castañeda Roncal	Tambería
29 Thani Romero Gutiérrez	Gestor - APOMIPE
30 Abel Abanto Meléndez	San Felipe
31 Diana Vasquez Rodríguez	Casabamba
32 Ángelo Torres Ruiz	Los Naranjos
33 Antonio Valdivia Torres	Los Naranjos
34 Doris Calderón Flor	Tambería
35 Gilmer Lezama Ruiz	San Felipe
36 Martha Quiroz Valderrama	Chaquicocha

**TALLER 4: en San Marcos, viernes 4 de marzo de 2011**

Nombre	Red empresarial
1 Domínica Alarcón Torres	Calpón
2 Doris Castañeda Abanto	Calpón
3 Nieves Chuan Bringas	Saparcón
4 Margarita Victoria BT	Saparcón
5 Elvia Rumay Alvarado	Saparcón
6 José Luis Torres Arce	Chancay
7 Walter Olórtégui Lezama	Chancay
8 Pablo Silva Machuca	Saparcón
9 Manuel Carrera Rojas	Chulo
10 Segundo Cenado Paz	Montesosco
11 Wilder Carrera Rojas	Chulo
12 Aurora Cotrina Barrantes	La Grama
13 Carmen Vargas Sánchez	La Grama
14 Juana Muñoz de Moreno	Saparcón
15 María Álvarez Sánchez	Chancay
16 Manuel Quiroz Vargas	San Lorenzo
17 Martín S. Moreno Ríos	Saparcón
18 Thania Romero Gutiérrez	Gestor - APOMIPE
19 Cristian Urrunaga Velázquez	Gestor - APOMIPE
20 Vicente Chuan Bringas	Saparcón
21 Andrés Carrera Rojas	Montesosco
22 Rogelio Rojas Paredes	Montesosco
23 Américo Lezama Mendoza	La Grama

## Taller de validación. Cajamarca, 6 de abril de 2011

Rubro	Nombre	Cargo e institución	Localidad
<b>Proveedores de insumos</b>	1 José Cárdenas Rubio	Gerente comercial de Propiaga. Empresa proveedora de alimento balanceado.	Cajamarca
<b>Instituciones de promoción (públicas y privadas)</b>	2 Amarante Florián Alcántara	INIA	Cajamarca
	3 Julio Gamarra Montenegro	Dirección Regional de Agricultura - Cajamarca	Cajamarca
	4 María Flor Calua Gamarra	CARITAS	Cajamarca
<b>Proveedores de servicios (Finanzas)</b>	5 Óscar Casana	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario	Cajabamba
	6 Sofía Álvarez	MI BANCO	Cajamarca
	7 Gonzalo Manrique Alarcón	ACCIÓN INTERNACIONAL	Lima
<b>Gobiernos locales</b>	8 Wilmer Castañeda Izquierdo	Alcalde de la municipalidad distrital de Ichocán	Ichocán
	9 Marcelo Gamboa Hilario	Ex alcalde de la municipalidad de Condebamba	Cauday
	10 Tomás Polo Gamarra	Gerente de Desarrollo Económico de la municipalidad provincial Cajabamba	Cajabamba
	11 José Tomás Marín Machuca	Secretario ejecutivo de AMCEC	San Marcos
	12 Carlos Arturo Llano Torres	Alcalde de la municipalidad de Condebamba	Condebamba
<b>Clientes / Restaurantes</b>	13 Jhon Charles Maza Cruzalegui	Restaurante El Paisa	Trujillo
	14 Idelso Olivera Barrantes	Restaurante El Parral	Jaén
	15 Cesar Castro Alcalde	Restaurante Madeyros	Jaén
	16 Miltón González	Restaurante El Huerto	Cajamarca
<b>Productores</b>	17 Consuelo Reyes Chacón	Líder de la red Malcas	Condebamba
	18 Domingo Hilario Cárdenas	Presidente de la asociación REPROCUYCO	Condebamba
	19 Antonio Valdivia Torres	Líder de la red Los Naranjos	La Grama
	20 Demetrio Calderón Rodríguez	Líder de la red de redes	Condebamba
	21 Aurora Cotrina Barrantes	Líder de la red La Grama	La Grama
<b>Organismo ejecutor: APOMIPE</b>	22 Patricia Camacho	INTERCOOPERATION / HSI	Lima
	23 Carola Amézaga	INTERCOOPERATION / HSI	Lima
	24 Luis Miguel Artieda	INTERCOOPERATION / HSI	Lima
	25 Miriam Torres	Consultora IC	Lima
<b>Organismo coejecutor APOMIPE</b>	26 Mario Casanova	CEDEPAS Norte	Cajamarca
	27 Ricardo Cacho	CEDEPAS Norte	Cajamarca









Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE



PROGRAMA DE COOPERACIÓN BILATERAL:



PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO  
Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

EJECUTADO POR:



EN CONVENIO CON:









