

REDES EMPRESARIALES E INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL **CUY**

Modelo de negocios rurales en Cajabamba
y San Marcos, Cajamarca



PERÚ

Ministerio
de la Producción

CITE agropecuario

Cedepas Norte



CREDITOS

Director General

Federico Bernardo Tenorio Calderón

Directora Ejecutiva Cajamarca

Ana Cecilia Angulo Alva

Sistematización:

Carlos Silva Velásquez

Gerente Unidad de Innovación,

Investigación y Generación de Aprendizaje

Equipo Técnico:

• Milton Cruzado García

• César Guerra León

• Mario Casanova

Experiencia puesta a disposición por CEDEPAS Norte para ser sistematizada y publicada por el CITE Agropecuario CEDEPAS NORTE, Cajamarca 2016.

Título: Redes empresariales e innovaciones tecnológicas en la gestión de la cadena de valor del cuy - Modelo de negocios rurales en Cajabamba y San Marcos, Cajamarca

Autor-Editor: CEDEPAS Norte
Los Corales 289, Santa Inés
Trujillo – La Libertad
1ª edición – Noviembre 2016
Tiraje: 500

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N° 2016-16968

Se terminó de imprimir en diciembre del 2016 en:
CM PUBLICIDAD Y NEGOCIOS S.A.C.
M. Q Lote 24, Urb. Los Pinos
Trujillo - La Libertad



CONTENIDOS

Presentación

Introducción

I. Los desafíos del desarrollo rural territorial en la mirada de CEDEPAS NORTE.

II. El potencial de negocio de la crianza de cuyes en Cajamarca.

III. El valle de condebamba en el corredor económico de la cuenca del crisnejas, ámbito de la experiencia de CEDEPAS NORTE en la promoción de la cadena de valor del cuy.

IV. Organización para la producción comercial de cuyes con la metodología de redes empresariales, propuesta innovadora del programa APOMIPE en el Valle de Condebamba (2005-2011).

V. Incremento de productividad en la cadena de valor del cuy, el aporte de FONDOEMPLEO a la economía en la cuenca del crisnejas (2011-2015).

VI. Organización cooperativa y competitividad: consolidación de la cadena de valor del cuy en el Valle de Condebamba con SOCODEVI (2014-2017).

VII. Los impactos generados en el territorio.

VIII. Conclusiones y aprendizajes.

IX. Bibliografía

Anexos

P R E S E N T A C I Ó N

El CEDEPAS NORTE es una asociación civil que implementa programas y proyectos de desarrollo local desde hace más de 32 años. En efecto, nuestra experiencia institucional en el fortalecimiento de capacidades de hombres y mujeres del sector rural ha generando oportunidades de cambio y ha permitido ejercer influencias positivas en los aspectos sociales, ambientales, económicos y políticos mejorando las condiciones de vida de estas personas. Nuestro trabajo se ejecuta a través de tres programas estratégicos: Ciudadanía y democracia, Gestión integrada del ambiente y los recursos naturales, y Sostenibilidad y fortalecimiento empresarial de la agricultura familiar.

En el sector económico, promovemos organizaciones de productores con modelos empresariales sostenibles de economía social y solidaria, que contribuyen a dinamizar las economías de sus territorios, la soberanía alimentaria y el acceso al mercado. Por Resolución Ejecutiva del 13 de Noviembre de 2015, el Instituto Tecnológico de la Producción-ITP del Ministerio de la Producción-PRODUCE, otorgó a CEDEPAS Norte la calificación para operar como "Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Privado-CITE Agropecuario CEDEPAS NORTE"; con la finalidad de elevar el nivel de innovación tecnológico, productivo, empresarial, comercial de productores y productoras individuales y sus organizaciones, para contribuir con la mejora de su competitividad en las regiones de Piura,



Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Áncash y Lima.

Como todas nuestras experiencias, la promoción de la cadena productiva del cuy fue asumida desde un enfoque de negocios; esto requiere un conjunto de criterios y condiciones a tomar en cuenta: primero, un negocio implica inversiones y relaciones comerciales; por tanto, debe estar sometido a las exigencias y demandas de un mercado competitivo que obliga a asumir el control de calidad. Segundo, desarrollar un negocio requiere de cambios e innovaciones de tipo tecnológico, social y político; esto supone procesos de mediano y largo plazo dedicados a generar condiciones adecuadas para el desarrollo sostenible del negocio, desde fortalecer capacidades técnicas de los productores y productoras, afianzar sus organizaciones, hasta el establecimiento de espacios de concertación y un tejido interinstitucional que facilite el desarrollo de la cadena productiva, estableciendo conexiones entre los sectores público y privado, e involucrando y movilizándolo a las autoridades y otros actores sociales, económicos y políticos del territorio. Para esto, asumimos el desarrollo territorial rural (DTR) como enfoque orientador de nuestro trabajo.

El interés por desarrollar la crianza del cuy en el corredor económico Crisnejas, es anterior a la experiencia de CEDEPAS Norte, se ha manifestado en diversas iniciativas de apoyo a las familias productoras desde instituciones públicas como las municipalidades de Cajabamba, Condebamba, San Marcos y de organizaciones privadas de desarrollo como CARE, ADIAR, PRISMA, que en su momento brindaron servicios de asistencia técnica a los productores y productoras, e implementaron módulos de crianza con esquemas de

fondos rotatorios para ampliar la práctica de crianza de cuyes.

Entre el 2005 y la actualidad CEDEPAS Norte viene implementando programas y proyectos que han tenido como propósito afianzar las capacidades tecnológicas de productores y productoras, facilitar las inversiones, posicionar la calidad de la carne de cuy de este territorio como uno de los mejores del país y fomentar alianzas inter institucionales en torno a la cadena de cuy. Estos proyectos han recibido el financiamiento de organismos como: la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación-COSUDE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú- APOMIPE), del Programa de Promoción del Empleo y Mejora de la Empleabilidad- FONDOEMPLEO y de la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional –SOCODEVI de Canadá.

En este documento presentamos el detalle de la experiencia, explicando cada uno de los periodos; comenzamos por brindar algunos conceptos clave en referencia al contexto y la percepción del CEDEPAS Norte sobre los principales problemas y los desafíos que encontramos en el trabajo de promoción del desarrollo rural, especialmente en torno a la pequeña agricultura familiar, y su concepción como emprendimientos o microempresas rurales vinculadas con el sistema económico global. Asimismo, hacemos una descripción general del territorio donde se realiza la experiencia, para tener una caracterización que ayude a comprender sus potenciales y limitaciones.

A continuación, entramos en el tema específico de la producción de cuyes, haciendo referencia a su concepción tradicional como actividad complementaria y de subsistencia, hasta mostrar su potencial de negocio con alta rentabilidad vinculado con el mercado nacional e internacional.

Luego, pasamos a mostrar cada una de las experiencias realizadas, sus estrategias, sus resultados y los aportes esenciales que cada una de ellas ha realizado en la promoción de la cadena de valor del cuy: la propuesta de redes empresariales como metodología para desarrollar negocios rurales; el incremento de la productividad e innovaciones tecnológicas; y la consolidación de la cadena de valor y el fortalecimiento de la cooperativa.

Finalmente, compartimos con ustedes los aprendizajes que se derivan de esta experiencia, las conclusiones y recomendaciones que consideramos pertinentes para impulsar el desarrollo de negocios inclusivos y sostenibles con sectores de pequeña agricultura familiar.

Agradecemos al Ministerio de Producción que, a través del CITE Agropecuario CEDEPAS Norte, nos facilita el compartir y difundir estas experiencias, que esperamos nos ayuden a comprender mejor el potencial de nuestros territorios, conocer estrategias y metodologías aplicadas y la necesidad de trabajar en fortalecer la institucionalidad en los territorios, para brindar condiciones que faciliten el desarrollo de agronegocios inclusivos y sostenibles, contribuyendo a brindar oportunidades económicas y reducir las brechas en nuestra sociedad.

Federico Tenorio
Director General



INTRODUCCIÓN

CEDEPAS Norte, como entidad de desarrollo, actualmente en calidad de Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica-CITE, tiene el compromiso de promover y facilitar procesos de innovación y de capacitación a pequeños productores, productoras y sus organizaciones, fortaleciendo competencias locales. Los proyectos y servicios que se ofrecen, se diseñan e implementan desde la demanda, identificando el interés real de las organizaciones por desarrollar sus negocios y mostrar resultados que se traducen en ganancias y mejoras en su calidad de vida.

En relación con la innovación, debemos comprender que no se trata de un concepto puramente tecnológico, mucho menos elitista. En nuestra experiencia encontramos que los pequeños productores y productoras constantemente están haciendo cambios y adaptándose a las nuevas dinámicas culturales, económicas y ambientales; por tanto, compartimos la definición que nos brinda FONTAGRO, señalando que "La Innovación es un proceso participativo por el cual los individuos o las organizaciones generan y/o usan, conocimientos tecnológicos, organizacionales e institucionales, que se traducen en nuevos bienes o servicios, y que una vez apropiados por la sociedad generan un beneficio social, económico, ambiental y/o cultural". (FONTAGRO, página web).

Asimismo,

[...] la innovación se da cuando un cliente paga por una idea, y son las empresas la que pueden entender y atender esta demanda [...] es a través de este mecanismo que la innovación

crea riqueza y empleo, y transforma los mercados con soluciones nuevas.

(Shneider Ammann-Presidente de la Confederación Suiza)

En esta perspectiva, es importante tener en claro que la innovación es un negocio, no es simplemente un invento; el uso de recursos económicos para la investigación genera como resultado el conocimiento; el cual, aplicado a la innovación, se convierte en capital, en recurso económico, se transforma en economía y pasa a formar parte del sistema económico productivo de un territorio o empresa. La innovación, por tanto, es una novedad que es aceptada por el mercado y que se utiliza. En tal sentido,

"Innovar no sólo significa hacer cosas nuevas, sino que además hay que ponerlas en valor llevándolas al mercado. Este punto de vista saca a la luz que todo aquello que hacemos de manera diferente, no sirve para nada si no es aceptado por el mercado, de modo que innovar no es sólo pensar de manera diferentes, sino que además hay que tener en cuenta que lo que se imagina "se va a vender" o "va a permitir vender más"

(Guía para la implantación de un sistema de innovación en la PIME).

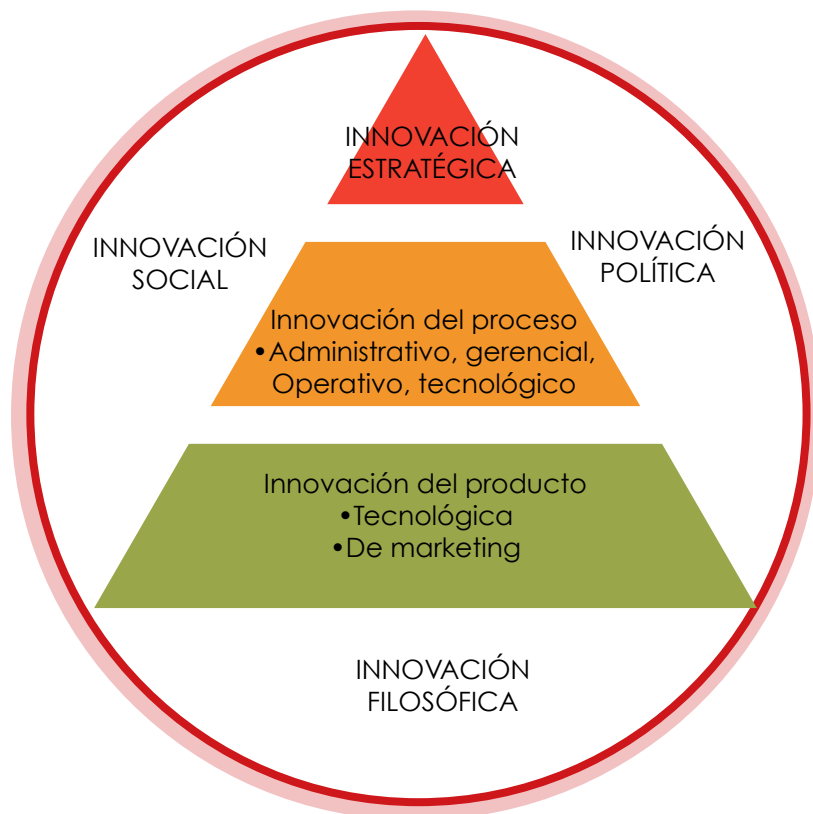
GRÁFICO: INNOVACIÓN Y MERCADO



En relación con la experiencia que presentamos y la propuesta del CEDEPAS Norte, queremos enfatizar que, en los procesos de promoción del desarrollo económico local, debemos entender que la innovación adquiere diversos tipos o dimensiones más amplias: primero, aquellas que se realizan al interior de las organizaciones o empresas y que son mayormente conocidas como innovación del producto, innovación de los procesos y la innovación estratégica. Segundo, es importante considerar los tipos de innovación que ocurren en el contexto, en el entorno de la organización, pero que ejercen una influencia recíproca y condicionan los procesos de desarrollo tecnológico y organizacional, son: la innovación social y la innovación política¹.

Una innovación tecnológica muchas veces no logra imponerse en el mercado y ser aceptada de manera espontánea por sí misma, sino que requiere de participación social, que se traduce en una iniciativa política con un nivel de incidencia y de cabildeo que ejercen presiones sociales y comprometen interlocutores políticos, en este nivel se logra una innovación social; cuando da resultado, la iniciativa se traduce en una decisión política plasmada en políticas públicas, normas o leyes, reformas, mecanismos de gobierno, etc.: esto es innovación política. Cuando esto sucede, se convierte en un pacto colectivo y origina un resultado social, agregando valor público.

GRÁFICO: FORMATOS DE LA INNOVACIÓN



Fuente: Sheperd (2012).

¹ Sheperd, Charles D.; Ahmed Pervaiz, K. y otros (2012). Administración de la innovación. México: Pearson Educación.

Estos conceptos pueden ser observados en la experiencia de desarrollo de la cadena del cuy en el Valle de Condebamba, donde los pequeños productores y productoras, inicialmente organizados en redes empresariales, han ido evolucionando hasta convertirse en una cooperativa de servicios, realizan innovaciones tecnológicas y aumentan sus niveles de producción dinamizando el mercado de servicios en el territorio; participan en procesos de planificación y realizan incidencia política, involucrando a los gobiernos locales que incluyen la cadena en sus planes de desarrollo local, fortaleciendo la institucionalidad en torno al negocio del cuy.

El desarrollo territorial rural, como enfoque orientador de las estrategias y actividades de promoción, nos ha llevado a trabajar tanto en los aspectos de tecnología de producción en el ámbito del productor y de sus organizaciones; pero, además nos abre la perspectiva para trabajar y hacer incidencia para afianzar las condiciones del territorio en los aspectos de infraestructura productiva y servicios de soporte, comprometiendo a las autoridades de los gobiernos local y regional; al mismo tiempo, se han mostrado resultados favorables en la institucionalidad local al convocar la participación de otras entidades, tanto públicas como privadas, en espacios de concertación de apoyo a la cadena productiva del cuy, tales como la Mesa Técnica del Cuy y el Grupo Impulsor de la Cadena Productiva del Cuy, con sectores tanto de apoyo técnico como de servicios de comercialización y financieros.

Un elemento indispensable de enfatizar en esta experiencia es lo concerniente a la organización de los pequeños productores y productoras: ha sido

necesario superar actitudes y sistemas individuales y evolucionar a organizaciones de negocio con perfil empresarial. La red empresarial es una metodología que facilita este proceso, se aleja de propuestas populistas y asistencialistas y busca compromisos de inversión de los propios productores y productoras en el negocio; un proceso gradual de aprendizaje y fortalecimiento de la confianza mutua, a través de planes de mejora, proyectos piloto y, finalmente, planes estratégicos.

Su asociatividad va avanzando hasta lograr una organización de segundo nivel, que ha tomado carácter de cooperativa que tiene ciertas ventajas para los pequeños productores(as), en la medida en que cumple objetivos de tipo social pero, a la vez, tiene un modelo empresarial, les brinda oportunidades para desarrollar estrategias de articulación comercial y negociación conjunta con clientes y proveedores, lograr mejores precios, aminorar los costos de gestión y de compras; abre opciones para diversificación de actividades económicas productivas y de servicios, favorece los aspectos tributarios, así como impulsar marcas colectivas, realizar incidencia política y comprometer a las autoridades en sus demandas y necesidades de desarrollo local.

Todo este proceso va avanzando gradualmente entre el corto, mediano y largo plazo, su impacto va aumentando, posicionando la cadena productiva del cuy, pero implica un compromiso de atención y acompañamiento constante hasta lograr su consolidación y sostenibilidad.



I. EL CONTEXTO Y LOS DESAFÍOS DEL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL EN LA MIRADA DEL CEDEPAS NORTE

El incremento vertiginoso de la población mundial es un primer aspecto a considerar en el análisis del contexto global en referencia con los desafíos del desarrollo.

En 1950, era de 2526 millones de habitantes y, en 2013, habíamos alcanzado los 7162 millones. Según las proyecciones realizadas, se espera superar los 8000 millones para 2025.

El problema, sin embargo, según informa la FAO, es que actualmente (2014-2016) 795 millones de personas en el mundo se encuentran en situación de subalimentados (1 de cada 9 personas). En el Perú, las estimaciones del INEI señalan que a 2021 estaremos superando los 33 millones de habitantes. Por lo tanto, la seguridad alimentaria es un tema prioritario en la agenda de desarrollo de nuestro país y de nuestras regiones.

La primera década del siglo XXI, la economía peruana tuvo un crecimiento significativo del PBI, con tasas que alcanzaron el 8% y 8,3% (2006 y 2007); pero, luego entramos en una fase de “desaceleración” influenciada por las crisis internacionales; a partir de 2012, el

PBI descendió a 6,3%, llegando en 2014 a 2,39% y, en 2015, a 3,26%. A pesar de todo, con buenos augurios se espera con optimismo mantener un promedio de 4,9% hacia 2020. Lo importante en este proceso es tomar conciencia de que, aun cuando se ha registrado un descenso en los indicadores de pobreza en el país, todavía persisten importantes brechas de pobreza que se acentúan en zonas rurales, especialmente de la sierra y la selva, lo que indica que estamos frente a un crecimiento económico sin inclusión social; estos sectores muestran bajos Índices de Desarrollo Humano (IDH) y, curiosamente, en estrecha relación con el bajo Índice de Densidad del Estado (IDE), según lo mostró el Informe de Desarrollo Humano del PNUD 2013.

La pequeña agricultura familiar (PAF) es uno de los sectores más desatendidos por el Estado, o considerado muy tangencialmente y con muy poca voluntad política. Las restricciones para su desarrollo no han variado desde hace mucho, pero representa un importante sector de población rural y con un alto grado de impacto en la seguridad alimentaria nacional. El IV CENAGRO, en 2012, reportó que las pequeñas Unidades Agropecuarias (UA) —de hasta 5 ha— en el Perú eran 1.811.000, lo que indica un crecimiento de 40% en relación con las existentes en 1994. Actualmente estas pequeñas UA representan el 81,8% del total de Unidades Agropecuarias, de las cuales el 68% se encuentran en la región de Sierra.

Este sector es relevante por su rol en la producción de alimentos para el mercado interno y por su potencial de generar empleo e ingresos en la zona rural; sin embargo, se encuentra rezagada, sin condiciones suficientes para desarrollar competitividad.

Desde una mirada convencional a la estructura empresarial en el Perú, las MYPE constituyen el mayor número de unidades productivas, aproximadamente el 99% del total, y contribuyen con el 35% del PBI; ocupan mano de obra de forma intensiva, pues contribuyen con el 62,1% del empleo nacional². Un análisis por sectores económicos nos señala que, del total de las MYPE, la gran mayoría pertenece al sector de actividades agropecuarias. Entre 2006 y 2008, las consideradas MYPE agropecuarias representaban aproximadamente el 60% del total de MYPE en el Perú. Esto debe ser motivo suficiente para reorientar las políticas y estrategias de promoción para las MYPE y para el sector agropecuario en el país. Por iniciativas privadas, en este periodo se ha manifestado una tendencia a la asociatividad de los pequeños productores y productoras agropecuarios, impulsando cadenas productivas con potencial de rentabilidad. Muchas experiencias exitosas han surgido y han motivado el interés por replicarlas con otras organizaciones dedicadas a cadenas productivas con potencial comercial, lo que ha generado un creciente interés institucional por promover estas iniciativas desde el Estado y entidades privadas de desarrollo.

En este marco, es importante analizar las experiencias para identificar, por un lado, los factores que han contribuido al éxito de algunas iniciativas; y, por otro lado, las limitaciones y factores que son

obstáculos para su desarrollo y es necesario superar, así como las estrategias y políticas necesarias para convertirlas en una fuerza competitiva, en alternativas para superar la pobreza y motor del desarrollo de sus territorios.

Las principales **limitaciones** encontradas son:

La pobreza rural y el limitado acceso a recursos financieros. La pequeña agricultura familiar, generalmente, es considerada de alto riesgo y no sujeta de crédito.

Iniciativas de asociación con limitadas capacidades de gestión organizacional y empresarial. No se han desarrollado suficientes bases asociativas ni el adecuado nivel de confianza para asumir negocios conjuntos.

Dificultades para acceder a información y tecnología. A pesar de algunos programas relacionados, la promoción, condiciones y apoyo que brinda el Estado son todavía muy limitados o de difícil acceso para estos sectores.

Los sistemas de producción aún tienen una fuerte orientación a las actividades de producción primaria. Sin incorporar valor agregado a sus productos, por limitaciones tecnológicas y de información sobre demandas.

Desarticulación comercial. Tanto de oferta como de la demanda, no se estimulan estrategias de negocios inclusivos que faciliten alianzas entre micro y pequeñas empresas con medianas y grandes empresas, para desarrollar redes verticales en una estrategia de desarrollo de proveedores; tampoco se establecen redes horizontales para organizar la oferta en condiciones competitivas.

Asociaciones pequeñas y dispersas con reducido poder de negociación. Lo que las coloca en desventaja frente a un mercado cada vez más competitivo.

2 INEI, Encuesta Nacional de Hogares 2006.

Bajos niveles de productividad.

Deficiencias en la calidad y altos costos de producción y transacción limitan su rentabilidad y posibilidades de capitalización.

Baja calidad del empleo generado.

Por descuido en la capacitación y condiciones de trabajo inadecuadas.

Desconocimiento de derechos y escasa participación ciudadana.

Lo que limita capacidades de incidencia en espacios y políticas públicas.

Las microempresas rurales, además de estas condiciones, se enfrentan a los problemas que atañen a la sostenibilidad y el medio ambiente; nos referimos a su vulnerabilidad frente al cambio climático y los fenómenos meteorológicos, que

cada vez con mayor frecuencia ponen en riesgo sus actividades, y los enfrentan con tendencias como el deterioro, degradación, escasez y una menor disponibilidad de recursos naturales, especialmente de suelos y agua, cuya cantidad y calidad se ve amenazada y exige políticas y prácticas adecuadas en su gestión, de manera colectiva y multisectorial.

De este modo, vemos que el desarrollo para los sectores de PAF constituye un desafío prioritario en las políticas de gobierno en los diversos niveles: nacional, regional y local. Es necesario asumir propuestas enmarcadas en enfoques de desarrollo rural territorial, protección y promoción de la biodiversidad, y gestión de riesgos; para lo que se requiere convocar a una participación amplia de las instituciones públicas y privadas de los diversos sectores en cada territorio y niveles de gestión, y generar espacios de concertación que fortalezcan la institucionalidad y la participación ciudadana en la promoción y desarrollo de líneas productivas y cadenas de valor con potencial para dinamizar las economías locales, en una perspectiva de desarrollo con inclusión.



Desde esta perspectiva, los principales **retos** que debemos asumir son:

Promover la seguridad y soberanía alimentaria de la población, con base en los recursos locales y fortalecimiento de las ventajas competitivas. Asumimos el concepto de seguridad alimentaria planteado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), desde la Cumbre Mundial de la Alimentación:


Lograr que todas las personas, tengan en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos, inocuos y nutritivos, en cantidad suficiente para satisfacer sus necesidades alimentarias y preferencias en cuanto a sus alimentos, con el fin de llevar una vida activa y sana.³

Diseñar políticas y estrategias de desarrollo rural y agropecuario, que faciliten innovaciones de tipo social y tecnológico, para brindar a la PAF oportunidades de realizar actividades económicas rentables y sostenibles.

Establecer en los territorios (corredores económicos, cuencas hidrográficas, mancomunidades) espacios de concertación y trabajo conjunto entre sectores públicos y privados, convocando a gobiernos locales y regionales, empresas, universidades, con el propósito de fortalecer la institucionalidad en torno a objetivos y líneas productivas específicas, compartir recursos, e impulsar políticas territoriales en una visión colectiva del desarrollo rural.

Fortalecer las organizaciones y empoderar a los productores y productoras de PAF, considerando su rol como actores económicos y como ciudadanos con derecho a mejorar sus condiciones de vida (acceso, salud, educación, cultura, participación política, ejercicio de

3 Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centro América (2011). Seguridad alimentaria nutricional, conceptos básicos. Honduras: Proyecto Food Facility Honduras.



ciudadanía), promoviendo la participación ciudadana y capacidades para la vigilancia de la gestión pública y de sus organizaciones.

Planificar las actividades económico-productivas, con enfoque de riesgos frente al cambio climático, equilibrando demandas y ofertas con sostenibilidad ambiental.

Establecer marcos conceptuales y comportamientos de tipo cultural, social y político que promuevan estructuras de igualdad hombre-mujer. En relación con las bases económico-productivas, organizacionales y relaciones familiares, brindando iguales libertades y oportunidades de realización social, económica y política a las mujeres.



II. EL POTENCIAL DE NEGOCIO DE LA CRIANZA DE CUYES EN CAJAMARCA

El cuy (*Cavia porcellus*), conocido también como cobayo, es un mamífero roedor, herbívoro, originario de la zona andina de América del Sur. Es un animal prolífico de ciclo reproductivo corto. Por sus características, es una especie que se adapta fácilmente y se encuentra en la mayoría de hogares rurales en la sierra peruana, en los cuales constituye un recurso alimenticio de gran valor nutricional. Su carne se caracteriza por ser suave, deliciosa y de fácil digestión, muy nutritiva por su alto contenido de proteínas (20,3%) y saludable por el bajo contenido de grasas (7,3%); además, proporciona ácidos grasos esenciales, como Omega 3 y 6, por lo que ofrece una buena alternativa como componente de la alimentación y con muchos beneficios para la salud de las personas.

En toda la región de Cajamarca, el cuy es un elemento reconocido como "potaje típico", usado en ocasiones muy especiales de celebración como cumpleaños, bautizos, matrimonios, "landarutos" y "botalutos"⁴, en las cuales el "padrino" es el principal agasajado. Se tienen referencias de que su domesticación y consumo se conservan desde épocas precolombinas. El sistema tradicional de crianza de los cuyes ha sido siempre en la cocina de las viviendas campesinas, aprovechando el calor del hogar e integrado a la vida cotidiana.

La región Cajamarca es considerada la primera región productora de cuyes. Con un total de 177.014 unidades agropecuarias dedicadas a la producción de cuyes, un total de 2.408.094 unidades (cuyes), que representan casi el 19% de la producción total en el ámbito nacional⁵ (cuadro 1). Entre las provincias con mayor producción destacan Cajamarca con el 12,97%; Cajabamba,

con el 15,67%; y San Marcos, con el 11,36% de la producción departamental; junto con Chota y Cutervo, que ostentan la mayor producción (17,93%) y (13,61%) respectivamente (cuadros 2 y 3).

Como podemos apreciar, las provincias de Cajabamba y San Marcos constituyen un eje importante en la producción de cuyes; entre ambas representan poco más del 27% del total regional. En esta zona, un 80% de la producción se realiza en el sistema tradicional, básicamente de autoconsumo y venta solo de excedentes; un 15% combina el destino de su producción con el mercado en un sistema familiar-comercial de economía campesina, pero sin criterios técnicos ni de valor agregado; y solo un 5% ha logrado tecnificar su producción e implementar prácticas y normas de calidad, con fines netamente comerciales.

En general, el sistema de crianza tradicional de cuyes muestra condiciones precarias; los problemas relevantes son:

Una fuerte racionalidad de autoconsumo, con escasa visión empresarial. La cría del cuy ha sido considerada como una actividad complementaria en un sistema de economía campesina. Su finalidad básicamente es el autoconsumo y, además, es una estrategia campesina de "ahorro" o "caja chica". En ocasiones esporádicas y frente a necesidad de recursos monetarios, se venden algunos ejemplares en las ferias semanales y mercados locales, generalmente a comerciantes acopiadores del ámbito, para conseguir recursos monetarios y satisfacer gastos urgentes y necesarios de la familia.

4 "Landaruto" es una fiesta tradicional andina, en la cual se realiza el primer corte de pelo de los niños. "Botaluto" es otra fiesta que se celebra al año del fallecimiento de una persona, en la cual la familia termina el luto que llevaba por dicha pérdida.

5 INIA, IV Censo Agropecuario 2012.

Cuadro 1: POBLACIÓN NACIONAL DE CUYES POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	N° UNIDADES AGROPECUARIAS	TOTAL CUYES	% DE CUYES
PERÚ	763.360	12'695.030	100%
Amazonas	24.159	327.936	2,58%
Ancash	94.370	1'643.415	12,95%
Apurimac	58.925	1'012.181	7,97%
Arequipa	16.029	437.274	3,44%
Ayacucho	24.086	449.887	3,54%
Callao	138	5.321	0,04%
Cajamarca	177.014	2'408.094	18,97%
Cuzco	90.480	1'7015.374	13,51%
Huancavelica	28.509	348.223	2,74%
Huánuco	51.390	687.311	5,41%
Ica	1.378	47.532	0,37%
Junín	46.564	958.796	7,55%
La Libertad	53.986	721.021	5,68%
Lambayeque	14.940	240.664	1,90%
Lima	16.782	740.812	5,84%
Loreto	1.140	16.312	0,13%
Madre de Dios	216	2.982	0,02%
Moquegua	4.281	138.368	1,09%
Pasco	6.934	98.222	0,77%
Piura	14.965	116.134	0,91%
Puno	11.587	113.881	0,90%
San Martín	21.010	340.875	2,69%
Tacna	3.495	109.221	0,86%
Tumbes	108	2.446	0,02%
Ucayali	874	12.748	0,10%

Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012.
Elaboración: Equipo CEDEPAS Norte.

Cuadro 2: POBLACIÓN DE CUYES EN CAJAMARCA, POR PROVINCIAS

PROVINCIA	Nº UNIDADES AGROPECUARIAS	TOTAL CUYES	% DE CUYES
CAJAMARCA	763.360	12'695.030	100%
REGIÓN	177.014	2'408.094	100,00%
Cajamarca	26.690	312.318	12,97%
Cajabamba	11.803	377.336	15,67%
Celendín	10.678	96.433	4,00%
Chota	35.434	431.768	17,93%
Contumazá	1.425	20.223	0,84%
Cutervo	29.093	327.642	13,61%
Hualgayoc	5.172	57.619	2,39%
Jaén	12.348	166.467	6,91%
San Ignacio	10.766	116.866	4,85%
San Marcos	11.855	273.523	11,36%
San Miguel	10.644	11.409	4,63%
San Pablo	2.346	19.216	0,80%
Santa Cruz	8.760	97.274	4,04%

Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012.
Elaboración: Equipo Técnico CEDEPAS Norte.

Cuadro 3: POBLACIÓN DE CUYES EN CAJABAMBA SEGÚN DISTRITO

DISTRITO	UNIDADES PRODUCTIVAS	POBLACIÓN	%
PROVINCIA	11.803	377.336	100,00%
Cajabamba	3216	74.420	19,72%
Cachachi	4331	145.317	38,51%
Condebamba	3200	143.045	37,91%
Sitacocha	1056	14.554	3,86%

Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012.
Elaboración: Equipo Técnico CEDEPAS Norte

Individualismo en el trabajo agrario. Ausencia de una organización con respaldo de una base asociativa, se mantiene fuerte tendencia al trabajo individual, de manera que compiten informalmente entre ellos.

Sistemas de producción de autoconsumo. No se consideran sus posibilidades de comercialización a mayor escala; por mucho tiempo se ha considerado como un negocio sin rentabilidad. En el marco de una cultura machista arraigada en la zona, en la distribución de roles familiares, por la sencillez de las labores y por su baja rentabilidad, las tareas de la crianza de cuyes fueron asignadas a las mujeres, y se realizaron sin ningún tipo de manejo técnico.

El ambiente de cría del cuy era el piso de la casa, especialmente en torno a la cocina. En condiciones de riesgo, sin ninguna seguridad sanitaria y en contacto con otros animales. Se crían diversos tipos de cuyes, todos los animales juntos (machos, hembras, crías, adultos), compitiendo por el espacio y el alimento, expuestos a una alta promiscuidad, sin renovación genética, lo que reduce gradualmente su calidad.

Ausencia de servicios de capacitación y asesoría técnica. Relegan el proceso productivo a condiciones precarias, sin técnicas apropiadas de crianza, sin considerar criterios ni parámetros de manejo, alimentación, sanidad, menos de posproducción y beneficio.

La alimentación de los cuyes con base en desperdicios de comida. Combinados con algo de

pastos (alfalfa) según tenga disponible la familia, esparcidos por el suelo sin criterios de salubridad.

Las enfermedades frecuentes no se identifican, tampoco se realiza control ni se lleva un calendario sanitario, lo que hace evidente la carencia de asistencia técnica y veterinaria.

Sistema de comercialización, canales de distribución y sistemas de transporte de los cuyes simples e inadecuados para un mercado competitivo. Cuando se tiene alguna urgencia, se comercializa en vivo. Sin procesar, ni realizar ningún tipo de transformación. Se oferta y vende sin planificación, en total desinformación sobre precios y mercados; primero se produce, luego se vende. No se consideran criterios de demanda, como tamaño, peso, presentación; el transporte se realiza en bolsas, sacos o cajas simples, hacia mercados locales o ferias semanales, donde los acopiadores intermediarios compran al menudeo. Se desconocen mercados especiales externos y sus demandas específicas.

Carencia de insumos adecuados para realizar una cría a nivel comercial. Los negocios proveedores de productos veterinarios (medicina, alimento balanceado, complementos) no disponen de productos específicos para la crianza de cuyes, pues la poca demanda no constituye negocio.

El pequeño productor(a) agrario, en general, el criador de cuyes en específico, no tienen acceso a créditos para financiar esta actividad, pues se consideran de alto riesgo y las exigencias de garantías por parte de las entidades financieras, como títulos de propiedad, limitan el acceso al crédito a este tipo de productores y productoras.

Difusión y promoción limitada e incipiente del producto (cuy), realizada generalmente por algunos gobiernos locales, de manera esporádica mediante eventos sobre la crianza de cuyes, como "El Festival del Cuy" en Condebamba y "La elección del Rey Cuy".



LOS MERCADOS DEL CUY Y SU POTENCIAL EN EL PERÚ Y EL MUNDO

En el Perú, el consumo del cuy está aumentando considerablemente por un mayor reconocimiento del valor nutricional de su carne y el impulso de la gastronomía peruana. En el año 2006, el consumo promedio per cápita de carne de cuy era de 400 gr. En 2013, alcanzó entre 700 a 800 gr; continuando con esta tendencia se estima que actualmente el consumo per cápita promedio debe estar bordeando 1 kilogramo. Todavía es considerado un producto de consumo eventual, o carne para ocasiones especiales, y preparado en lugares especializados en comida regional.⁶

Su consumo creciente se explica por el fuerte arraigo en la cultura andina (serrana) que, por efecto de los fenómenos migratorios, se ha ido expandiendo en las últimas décadas, y ha ido siendo asimilada por las nuevas tendencias del turismo y el posicionamiento de la gastronomía peruana en el mercado internacional. El cuy se ha convertido en un producto comercial, cuya demanda ha ido incrementándose paulatinamente hasta que su consumo es ahora permanente y se lo encuentra tanto en restaurantes de comida criolla regional como también de comida internacional. El cuy se oferta en mercados nacionales y extranjeros, en diversas formas de presentación: entero, fileteado, sin cabeza, deshuesado, enrollado y hasta en enlatados.

Esta situación permite una oportunidad para su aprovechamiento económico tanto en los circuitos turísticos andinos, que incluye los restaurantes campestres, como en importantes centros urbanos como Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Cusco y Lima. Por tanto, la producción de cuyes constituye

⁶ Ordoñez Noriega, Ricardo (2003). *Plan de introducción de la carne de cuy en Lima Metropolitana: estudio de mercado y propuesta empresarial*. Tesis. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ahora una oportunidad de negocio que debe ser aprovechada adecuadamente por su potencial para generar empleo e incrementar los ingresos de las familias rurales.

La carne de cuy es el producto que se ofrece a los mercados; estos exigen dos formas específicas de presentación: i) cuy en pie (animal vivo), con un peso entre 800 gr a 1 kg, aunque algunos prefieren hasta de 2 kg; y ii) cuy beneficiado, que es el cuy sacrificado, desangrado y pelado, al que se le sacan los intestinos y se le dejan solamente el corazón, los pulmones, el hígado y los riñones; es denominado también carcasa, e incluye la cabeza y las patas.

El peso requerido para la exportación es como mínimo de 800 gr, algunos lo solicitan de 1 kg, y otros inclusive de 1.5 kg. Para ambos casos se prefiere que sean animales jóvenes, de entre dos meses y medio a tres meses de edad, pero con el peso suficiente para satisfacer las demandas del mercado.

Un estudio preliminar de mercado del cuy realizado para CEDEPAS Norte en 2012⁷ señala que las demandas cubren tanto consumidores de sectores urbanos como rurales. Existen quienes, de manera directa, lo requieren en sus hogares y quienes lo prefieren consumir en restaurantes. En Cajamarca, la demanda de consumo de carne de cuy es alta especialmente en las capitales provinciales de Cajamarca y Jaén, pero también en otras ciudades intermedias del norte del Perú, como Lambayeque y Trujillo; igualmente, se registra un creciente flujo comercial hacia la ciudad capital Lima.

El estudio, indica que:

Sólo en Cajamarca, en el mercado regional existe una demanda de 16,420 cuyes faenados mensualmente. A nivel local se ha determinado que existe una demanda potencial importante, principalmente de cuyes reproductores para iniciar crianzas y negocios de producción y comercialización, las principales demandas corresponden a zonas de Huancayo, Lima, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.

En resumen, para 2012, en la región Cajamarca las demandas locales mensuales identificadas se estimaron en 16.420 unidades mensuales, distribuidas así:

i) Empresas de servicios alimentarios: ARAMARK, con una demanda promedio de 1400 cuyes mensuales.

ii) Restaurantes de Cajamarca: demandan en promedio 3500 cuyes mensuales.

iii) Comerciantes mayoristas, demandan 11.520 cuyes mensuales.

En el caso de Lima, un estudio de la Universidad Nacional Agraria La Molina reporta que la demanda insatisfecha de cuyes en 2008 representaba el 46% del total de la demanda. En el caso específico del mercado de Caquetá, la demanda era de aproximadamente 20.000 cuyes al mes, y se incrementa cuando se trata de fechas festivas y celebraciones regionales. Por su parte, los supermercados Wong y Metro eran también considerables, con demandas de hasta 1500 cuyes por semana (6000 cuyes al mes).

No dejan de ser importantes las demandas del mercado internacional, en países donde normalmente, por su cultura, las personas no tienen costumbre de comer cuyes, como Japón, Europa y Estados Unidos; sin embargo, existe una demanda o nicho de mercado que lo representa: la población de migrantes latinos, con una relevante masa de peruanos y ecuatorianos, quienes extrañan el consumo de carne de cuy. Se han identificado hasta cinco empresas peruanas exportadoras de carne de cuy; Megabussines Perú S. A. C., que usa la marca comercial "Del Campo Foods", tiene una demanda promedio de 10.000 cuyes faenados al mes, y alcanza a cubrir tan solo el 10% de

⁷ Sánchez Urrelo Alicia (2012). *Diagnóstico situacional de la explotación de cuy en el corredor económico del Crisnejas, provincias de San Marcos y Cajabamba*. Documento interno. CEDEPAS Norte.

dicha demanda mensual, acopiando en diversos lugares como Cajamarca, Lima y Arequipa.

Solo estos datos, que aún son limitados, confirman que la demanda de la carne de cuy está en una tendencia positiva de incremento constante, y constituye una gran oportunidad para hacer de la crianza del cuy un buen negocio, desarrollando la cadena productiva en su dimensión comercial. Las redes empresariales dedicadas a la producción del cuy han aprovechado para establecer contactos con empresas exportadoras como Mochica S. A., con restaurantes regionales y de la ciudad de Lima.

De acuerdo con la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, el precio de los cuyes se ha incrementado. Para el año 2008, el precio de un cuy con un peso promedio de 0,83 kg fue de S/.13,00 soles; para el año 2010, el precio se incrementó a S/.15,00 soles; actualmente, el precio es de S/.18,00 soles. Mientras, el precio del cuy faenado es de S/.25,00 soles, los precios se mantendrán y no habrá variación significativa de los precios.

El precio de un cuy reproductor macho es de S/.30,00 soles, y de un cuy reproductor hembra, S/.25,00 soles. De acuerdo con las tendencias del comportamiento del mercado, los precios se mantendrán igual durante los dos siguientes años, incrementándose relativamente en los subsiguientes.

La cadena de valor del cuy es un sistema que está integrado por actores económicos articulados en el proceso productivo de crianza, comercialización y transformación del cuy, con la finalidad de incorporar valor agregado para el consumidor final.







III. EL VALLE DE CONDEBAMBA EN EL CORREDOR ECONÓMICO DE LA CUENCA DEL CRISNEJAS: ÁMBITO DE LA EXPERIENCIA DE CEDEPAS NORTE EN LA PROMOCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL CUY

En la zona sur de la región Cajamarca, entre las provincias de San Marcos y Cajabamba, teniendo como eje articulador del territorio la cuenca hidrográfica del río Crisnejas, encontramos un espacio definido políticamente por los distritos de Eduardo Villanueva, Pédro Gálvez y Gregorio Pita (de la provincia de San Marcos), y los distritos de Cajabamba, Cachachi y Condebamba (de la provincia de Cajabamba); este es el ámbito inicialmente seleccionado para realizar las experiencias piloto de redes empresariales y desarrollo de la cadena productiva del cuy.

En este espacio CEDEPAS Norte tiene un trabajo continuado, que se inició entre 2005 y 2011 con el Programa APOMIPE, cuando se validó la metodología y se implementaron 32 redes empresariales dedicadas a la producción y comercialización del cuy, con un total de 289 personas asociadas, de las cuales 46% son mujeres. Entre 2011 y 2014, con el apoyo de FONDOEMPLEO, se trabajó en el afianzamiento de la productividad de las redes empresariales en la actividad de la crianza del cuy. Y luego, entre 2014 y , se continuó la experiencia con apoyo de SOCODEVI y su programa PRODIVCOM, en un esfuerzo por lograr la consolidación de la organización con un modelo cooperativo.

Importante información sobre este ámbito se ha presentado en el documento Implementación de un sistema de información geográfica en la gestión de la cadena de valor del cuy en las provincias de Cajabamba y San Marcos, Cajamarca, elaborado para CEDEPAS Cajamarca en 2011; mucha de la información que aquí presentamos se ha tomado de dicho documento. Las características geográficas del ámbito marcadas por la cuenca del Crisnejas y sus microcuencas aportantes han configurado tres zonas altitudinales diferenciadas, en las cuales se ubican las redes que inicialmente fueron promovidas por APOMIPE entre 2005 y 2011, y que quedaron distribuidas de la siguiente manera: Zona Alta, 6 Redes y 56 productores(as) socios; Zona Media, 10 redes y 88 productores(as) socios; y Zona Baja, 16 redes y 145 productores(as) socios. Políticamente, en una mirada según distritos del ámbito, la distribución de las redes fue la siguiente:

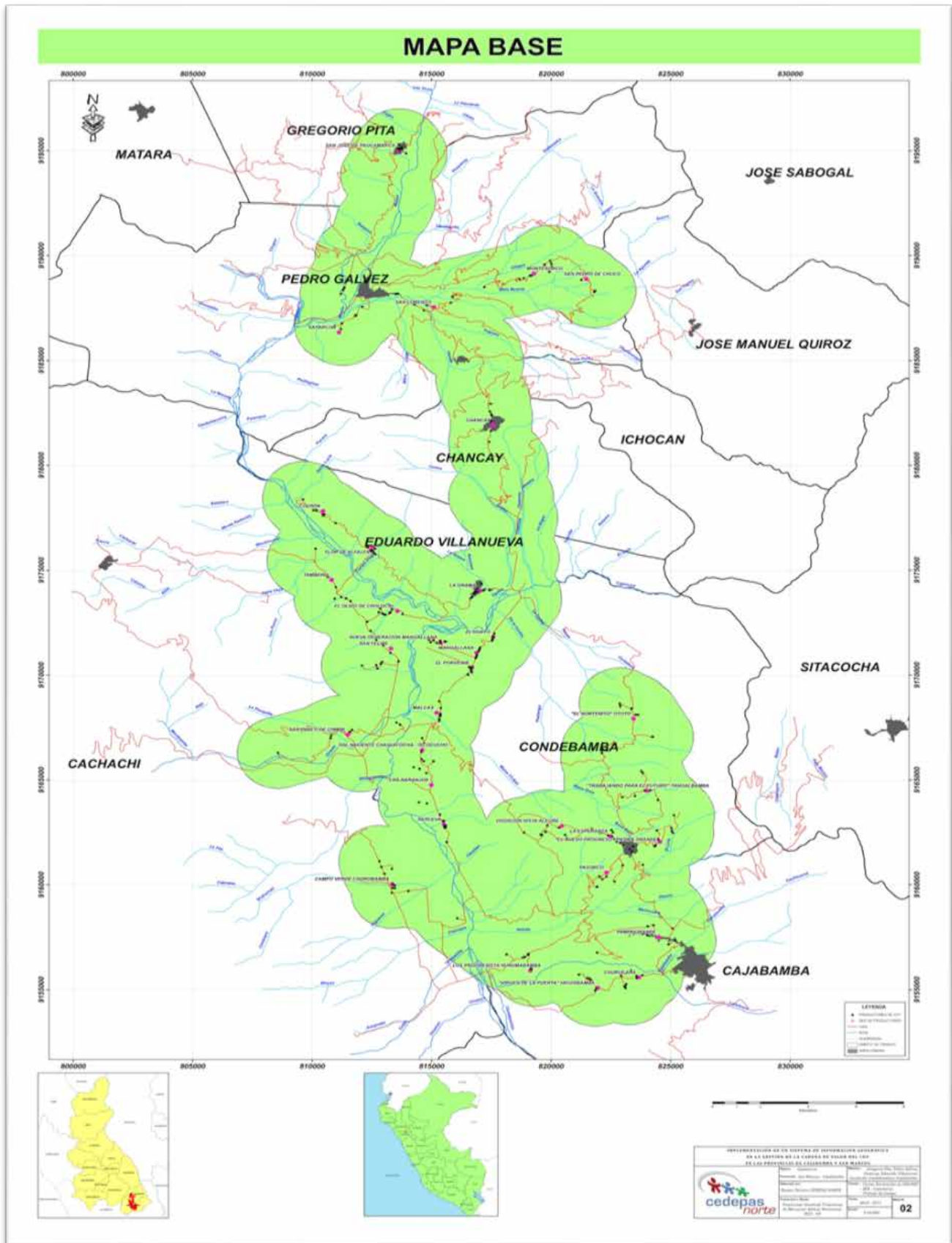
Provincia de Cajabamba (23 redes empresariales):

- Distrito de Condebamba (14 redes): Pasorco, Nueva Generación Mangallana, Mangallana, Sol Naciente de Chaquicocha, Ogosgón Vista Alegre, La Esperanza, El Norteño de Otuto, El Nuevo Progreso Piedra Grande, Trabajando para el Futuro Tangalbamba, Los Naranjos, Huayo, Malcas, El Porvenir, y HERLEVA.
- Distrito de Cachachi (5 redes): San Pablo de Chimín, El Olivo de Cholocal, San Felipe, Tambería y Campo Verde de Chorobamba.
- Distrito de Cajabamba (4 redes): Pampa Grande, Virgen de la Puerta Higosbamba, Churucanay Los Progresistas de Nuñumabamba.

Provincia de San Marcos (9 redes empresariales):

- Distrito de Pedro Gálvez (4 redes): Saparcón, San Pedro de Chuco, Montesorco y San Lorenzo.
- Distrito de Chancay (1 red): Chancay.
- Distrito de Eduardo Villanueva (3 redes): Grama, Colpón y Flor de Alfalfa.
- Distrito de Gregorio Pita (1 red): San José de Paucamarca.

Este es un típico espacio interandino marcado por cuencas y microcuencas que han configurado el relieve característico del territorio, presentando variaciones altitudinales. Una zona baja de valle amplio con extensas áreas planas, entre 1800 y 2200 msnm. El punto más bajo es La Grama, en el distrito de Eduardo Villanueva (Provincia de San Marcos).



Fuente: CEDEPAS Norte (2011). Implementación de un sistema de información geográfica en la gestión de la cadena de valor del cuy en las provincias de Cajabamba y San Marcos, Cajamarca.

La zona media, con pendientes ligeras entre los 2200 y 2750 msnm. Y la zona alta, con pendientes de moderadas a fuertes, sobre los 2650 hasta los 3500 msnm, representada por el caserío de Tangalbamba (3060 msnm), en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba (ver mapa base del ámbito del Programa).

El territorio de esta cuenca, irrigado en su mayor parte por el río Crisnejas, pertenece a la vertiente oriental de la cordillera de los Andes. Abarca las regiones naturales de Yunga Fluvial y Quechua, su precipitación pluvial oscila entre 300 a 1700 mm anuales, según la altitud y la época del año. Con un clima agradable entre cálido y templado (14-30 °C), ofrece un adecuado ambiente para la crianza de cuyes, que requieren de temperaturas promedio entre 18 y 24 °C.

Hidrológicamente, este ámbito está fuertemente influenciado por la cuenca del río Crisnejas, que es continuación de la cuenca del río Cajamarquino, y recibe los aportes de las microcuencas del Condebamba, Cascasén y el Muyoc.

La cuenca del río Crisnejas. En ella se ubica el 17% del ámbito del programa, incluye 5 redes, 3 de la zona baja: La Grama, El Huayo y Magallana; una de la zona media, la red de Chancay; y una de la zona alta, El Norteño de Otuto.

La cuenca del río Cajamarquino comprende el 14% del ámbito del programa, 5 redes, 4 en zona baja: Colpón, Flor de Alfalfa, Tambería, y El olivo de Cholocal; y una de la zona media, la red de Saparcón.

En la microcuenca del Condebamba se ubica el 49% del total del ámbito de trabajo y 18 redes empresariales. En la zona baja, 10 redes: San Felipe, Mangallana, El Porvenir, Malcas, San Pablo de Chimín, Sol Naciente Chaquicocha-Isocococho, Los Naranjos, HERLEVA, Campo Verde Chorobamba. En la zona media, 7 redes: Ogosgón Vista Alegre, Pasorco, Los Progresistas de Nuñumabamba, Virgen de la Puerta Higosbamba, Churucana, Pasorco, Pampa Grande. Y en la zona alta, una red: Trabajando para el Futuro Tangalbamba.

La microcuenca del Cascasén, comprende el 13% del ámbito del proyecto, y concentra a 3 redes empresariales, una en la zona media (San Lorenzo del Cedro), y 2 en la zona alta: Montesorco y San Pedro de Churco.

En la microcuenca del Muyoc se ubica solo el 8% del área del programa, y solo una red correspondiente a zona media: San José de Paucamarca.

El ámbito se caracteriza por su variada producción agraria, en sistemas de pequeña agricultura familiar vinculados al mercado local y nacional. En la zona baja del valle predominan tierras dedicadas a cultivos agrícolas temporales y permanentes (aprox. 8000 ha), aptas para labranzas e implementación de sistemas de riego tecnificado. En zonas medias con laderas pronunciadas se encuentran tierras con cultivos agrícolas mayormente al secano (cereales) y escasa vegetación natural, donde destacan afloramientos rocosos (aproximadamente 800 ha).

En las zonas altas y laderas existen tierras dedicadas a cultivos agrícolas entre áreas de vegetación arbustiva (aproximadamente unas 2000 ha), en esta zona se nota la tendencia a la ampliación de frontera agrícola. En zonas de mayor altitud predominan tierras con pasturas naturales, algunas plantaciones forestales y unas pocas áreas con vegetación arbustiva.



TEMPERATURA PROMEDIO	14 °C	16 °C	25 °C
PRECIPITACIÓN	1972 a 790,7 mm	972,9 a 449,3 mm	700 a 300 mm
CLASIFICACIÓN CLIMÁTICA	Semiseco semifrío	Semiseco templado húmedo	Lluvioso semifrío húmedo
ZONA DE VIDA	bh-MT y bmh-MT	bs-MT	bs-MT y bsp-MT
PISOS ALTITUDINALES	Quechua 2300-5000	Yunga Fluvial 1000-2300	Yunga Fluvial 1000-2300
HIDROLOGÍA	Microcuencas de: Condebamba, Crisnejas y Cascasen	Microcuencas de Condebamba, Crisnejas, Cajamarquino, Cascasen y Muyoc	Microcuencas de Condebamba, Crisnejas y Cajamarquino
CAPACIDAD DE USO MAYOR DEL SUELO	Tierras aptas para la producción forestal	Tierras aptas para cultivos permanentes, cultivo de pastos, aptas para protección, aptas para la producción forestal	Tierras aptas para cultivos en limpio, cultivos permanentes, aptas para protección, aptas para la producción forestal
USO ACTUAL DEL SUELO	<ul style="list-style-type: none"> • Urbana • Pastos naturales y vegetación arbustiva • Vegetación escasa y afloramientos rocosos • Vegetación arbustiva, vegetación escasa y afloramientos rocosos • Mosaico de cultivo, pastos y vegetación arbustiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Urbana • cultivos agrícolas y vegetación arbustiva • Cultivos agrícolas y vegetación escasa, afloramientos rocosos • Vegetación escasa y afloramiento rocosos • Vegetación arbustiva, vegetación escasa y afloramientos rocosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Urbana • Cultivos agrícolas permanentes • Cultivos agrícolas y vegetación arbustiva • Cultivos agrícolas y vegetación escasa, afloramientos rocosos • Vegetación arbustiva, vegetación escasa y afloramientos rocosos

Fuente: CEDEPAS Norte (2011). Implementación de un sistema de información geográfica en la gestión de la cadena de valor del cuy en las provincias de Cajabamba y San Marcos, Cajamarca.

El potencial productivo permite actividades como la agricultura, pecuaria, minería y turismo. La ventaja de contar con buenos suelos y disponibilidad de agua para riego de pasturas permite un predominio de la ganadería lechera y crianza de cuyes. Existe buena infraestructura de riego en la zona baja, dos canales en su mayoría revestidos de concretos armado (canal Huayo y canal Malcas). En todo el ámbito se estiman unas 41.000 ha de tierra agrícola. De estas, el 40% —unas 16.500 ha— se manejan bajo riego; el resto (60%), en condiciones de secano. En el ámbito del programa, los productores que integran las redes empresariales cuentan con aproximadamente 353 ha bajo riego y 14% tiene sistemas de riego tecnificado.

Estimulados por formar parte de la ruta de acopio de leche de las empresas Gloria y Nestlé, quienes pagan un precio de 0,90 soles/litro, los agricultores crían ganado vacuno lechero. En promedio, cada productor tiene entre 4 a 5 vacas, que en total producen entre 25 y 35 litros de leche al día. En cuanto a la crianza de cuyes, cada productor tiene entre 500 y 2000 unidades en producción, y logran vender en promedio 80 cuyes mensuales al precio de 18 soles cada uno. Asimismo, es una zona que ha incursionado en cultivos con cierto valor comercial, como son la palta, el maíz, frijol, papa, alfalfa, maíz amiláceo, camote, yuca, caña de azúcar para chancaca y tara (forestal).

Las ventajas comparativas que presenta este territorio con base en las condiciones climatológicas, recursos y potencialidades presentadas favorecen la producción de cuyes de engorde, pues estimulan el crecimiento y se alcanzan pesos de hasta 1250 gr en un promedio de 90 días, cuando en

otras regiones este peso se logra en no menos de 100 días (tres meses y medio). Esto tiene impactos favorables en el negocio por la reducción de costos de alimentación.

En cuanto a la dinámica comercial, la cuenca del Crisnejas cuenta con espacios de vinculación económica con importantes mercados internos.

El ámbito estratégicamente se articula con tres corredores económicos importantes, uno articula la región Cajamarca de sur a norte, y dos se conectan en la costa con la carretera Panamericana, que permite avanzar hacia el norte con Chiclayo, o hacia el sur con Chimbote y Lima.

- i) Corredor Cajabamba - Cajamarca - Bambamarca - Chota - Cutervo - Jaén.
- ii) Corredor Pacasmayo - Cajamarca - Cajabamba.
- iii) Corredor Cajabamba - Huamachuco - Trujillo.

Esta doble entrada le permite una articulación con el circuito de las ferias locales semanales que se inician los miércoles en Cauday (Condebamba), sábados en La Grama (San Marcos), domingos (Cajabamba y San Marcos), lunes (Cajamarca), miércoles en Chilete (Contumazá); asimismo, lo vincula con ciudades intermedias muy dinámicas, como Cajabamba, San Marcos, Cajamarca, Chilete, Pacasmayo y Trujillo, inclusive Chepén y Chiclayo en la costa norte.

Asimismo, a través de la carretera longitudinal de la Sierra, se articula por Cajamarca hacia el norte con Jaén, un mercado importante para los cuyes.

Por tanto, en este valle predomina el enfoque de negocio, la producción busca satisfacer las demandas comerciales claramente identificadas (leche, cuyes, maíz, frutales y otros cultivos comerciales).

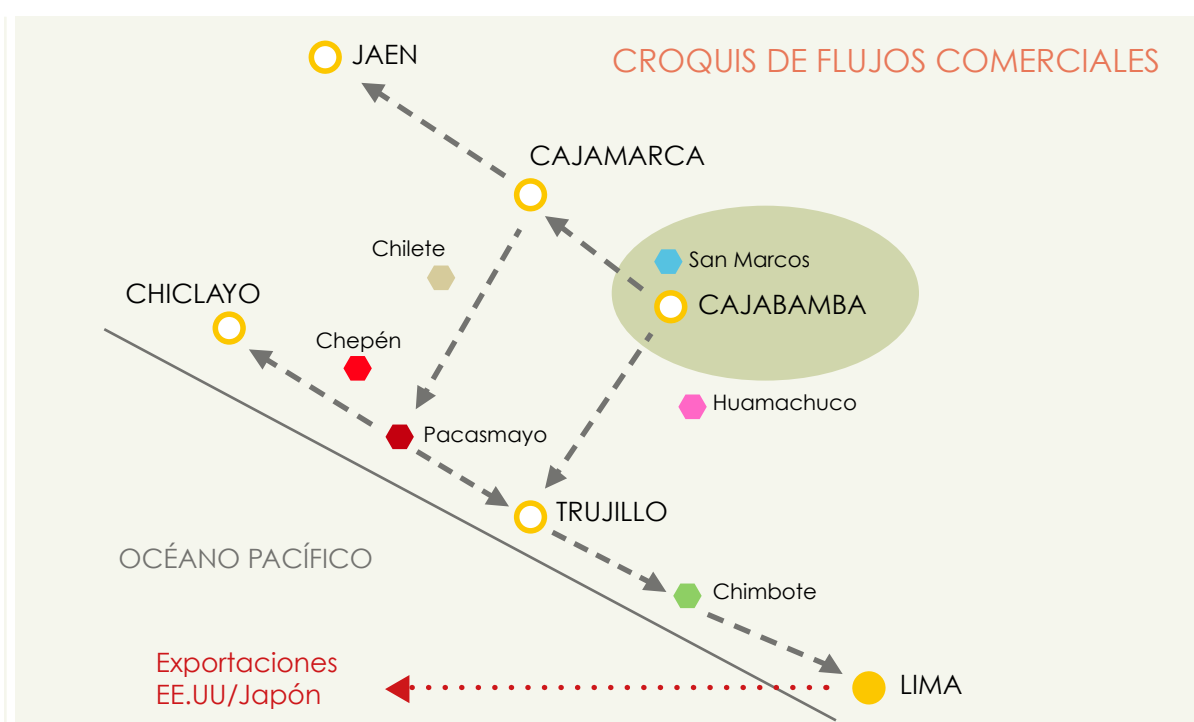
Por estas características, que le proporcionan un gran dinamismo comercial, se ha desarrollado en los productores de la zona una racionalidad emprendedora; su estrategia económica es

lograr el máximo dinamismo en sus actividades mediante el uso de crédito y una rápida rotación de dinero, pues deben conseguir liquidez en el corto plazo para invertir y apalancar varias actividades que reducen los riesgos por su diversificación, aun cuando su rentabilidad no sea muy alta. La crianza del cuy se ajusta satisfactoriamente a esta dinámica, por lo que las organizaciones de productores asumen roles económicos, manejan información comercial, acceden y utilizan recursos financieros por medio de créditos, que les permiten disponer de liquidez inmediata para sus actividades productivas.

Este potencial del territorio se aprovechó en este periodo para promover la crianza del cuy en el aspecto comercial con adecuaciones tecnológicas para elevar la competitividad y su rentabilidad, a favor de las familias de este ámbito. De allí la significativa importancia que se le asigna desde los diferentes niveles (nacional, regional y local), y tanto por sectores del gobierno como del sector privado.

Es importante reconocer la presencia de diversas instituciones públicas y privadas existentes en este corredor económico del Crisnejas, que constituyen una importante masa crítica para el fortalecimiento de la institucionalidad en torno al desarrollo económico. Los gobiernos locales de Cajabamba y Condebamba han priorizado la cadena productiva del cuy en sus planes de desarrollo concertado, lo que les ha permitido implementar proyectos de fortalecimiento de capacidades técnicas, organizaciones y de mejoramiento de infraestructura productiva, como instalaciones de forrajes y mejoramiento de los centros de producción de cuyes (galpones).

En torno a la experiencia de producción y comercialización de cuyes participan diversas entidades públicas y privadas involucradas en las dinámicas económicas, desde los gobiernos locales (Cajabamba, San Marcos, Condebamba, Cachachi); entidades del sector agrario (agencias agrarias de Cajabamba y San Marcos, SENASA, INIA, Programa Sierra Norte, Agrorural); entidades financieras (Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario, CAC Confianza, Multicredit, CMAC Piura, Caja Cajamarca); empresas proveedoras de insumos, alimentos balanceados, laboratorios de medicina veterinaria (PROPIAGA, BIOMONTO, TQC, LABOSIL) y la empresa minera Sulliden Shahuindo S. A. C.



IV. ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN COMERCIAL DE CUYES CON LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES, PROPUESTA INNOVADORA DE APOMIPE EN EL VALLE DE CONDEBAMBA (2005-2011)

Desarrollo y la Cooperación-COSUDE y el Ministerio de la Producción-PRODUCE implementaron en Cajamarca el “Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú-APOMIPE”, con el objetivo de “Mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en redes empresariales de las cadenas y territorios de intervención: Cajamarca, Cusco y La Libertad”.

El Programa se realizó en dos etapas, la primera de 2005 a 2008, continuando inmediatamente con una segunda etapa, la cual finalizó en 2011. La ejecución en Cajamarca estuvo a

cargo de CEDEPAS Norte, y tuvo como estrategia básica la promoción de redes empresariales, una modalidad asociativa de acompañamiento y transferencia de capacidades a pequeños productores, con enfoque empresarial y clara orientación a mercados.

Desde las redes, se promueven capacidades en las organizaciones de productores y productoras para la negociación con las empresas y realizar acciones de incidencia en las políticas locales, regionales y nacionales. Con un enfoque de desarrollo territorial, fueron importantes la concertación y el fomento de la colaboración interinstitucional, fortaleciendo las alianzas público-privadas para aprovechar las potencialidades económicas del territorio a escala local y regional y mejorar el entorno de las cadenas productivas.



CONCEPTO DE REDES EMPRESARIALES

En el Programa APOMIPE, el concepto y estrategia de red empresarial se concibe como:

Una alianza permanente entre un grupo claramente definido de empresas independientes que realizan acciones conjuntas para alcanzar objetivos comunes, orientados hacia el desarrollo de la competitividad. Cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.

Existen dos tipos de red:

- **Red horizontal.** Es una alianza entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado.
- **Red vertical.** Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores.

La organización en redes empresariales reporta múltiples beneficios a los pequeños productores(as), entre los cuales tenemos:

Conseguir menor precio en insumos agropecuarios, gracias a la posibilidad de realizar la negociación y compras de manera conjunta.

Facilitar el acceso a información y tecnología de producción, en relación con los adelantos y requerimientos del mercado; lo cual repercute directamente en el incremento de la eficiencia y productividad.

Motivar la innovación, mejorando sus procesos y productos, y eventualmente avanzar hacia la generación de nuevos productos, en respuesta a las demandas comerciales.

Permiten la formalización y la participación en cadenas productivas, disminuyendo los riesgos y facilitando el acceso a financiamiento en condiciones de fomento.

Disminuir costos por abaratamiento de servicios administrativos, y de transacción, por cuanto los costos se comparten en un número mayor de organizaciones y asociados.

Mejores posibilidades de presencia en el mercado con mayor oferta, por contar con mayores volúmenes de producción y mejores condiciones de calidad que permiten desarrollar marcas, certificaciones y sellos especiales.

Conseguir mejores precios de venta, en virtud a la capacidad de estandarizar una producción con calidad y de fortalecer su poder de negociación frente al mercado.

Facilidad para adquirir bienes de capital. Las redes empresariales asumen formas organizativas que facilitan la capitalización y adquisición de bienes, con fines de brindar servicios a sus asociados y obtener ingresos complementarios que favorecen su sostenibilidad en la autogestión.

Las redes empresariales asumen gradualmente costos de servicios empresariales no financieros, logrando mayor acceso a los servicios de asesoría técnica y capacitación.

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES

FASE 1.

Análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocio

Tiene el objetivo de identificar los territorios, las cadenas productivas y las oportunidades de negocio con potencial de mercado, así como las condiciones favorables del entorno que justifiquen las inversiones de recursos en la formación de redes empresariales.

Se analizan las condiciones del territorio aplicando criterios básicos como: vocación productiva, acceso a mercados, líneas productivas con potencial comercial, presencia de productores y microempresas rurales, potencial de recursos naturales o ventajas comparativas, acceso vial, sistemas de comunicación, institucionalidad del territorio, conflictividad social, etc.

Igualmente, se analizan y priorizan líneas o cadenas productivas con mejores condiciones para desarrollarse y generar impactos en las dinámicas económicas del territorio. Los criterios básicos son: mercado con potencial y en crecimiento, compradores identificados, margen de ganancia importante para los productores, mercado de servicios en torno a la cadena productiva, oferta en desarrollo por productores de la zona, desarrollo del producto con rápida rotación y venta, nivel de rentabilidad atractiva en los diferentes eslabones de la cadena, posibilidad de avanzar en valor agregado, institucionalidad de apoyo a la cadena, nivel mínimo de manejo de paquete tecnológico.

Fase 2.

Promoción, selección y generación de alianzas estratégicas

Tiene el objetivo de promover y articular a productores o microempresas para trabajar en el modelo de red empresarial, y promover alianzas estratégicas con empresas clientes y otras entidades públicas y privadas. Es importante que los productores que integran una red tengan disponibilidad para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en el diseño y desarrollo de la red empresarial. Las instituciones que se involucran deben tener alto grado de compromiso con la actividad o cadena a desarrollar, deben participar activamente en procesos de desarrollo local de su territorio y disponer de recursos humanos, técnicos o financieros, o fortalezas institucionales que puedan aportar al proceso.

FASE 3.

Generación y fortalecimiento de la confianza

Busca desarrollar y fortalecer relaciones de confianza que generen cohesión en la red empresarial y preparen a sus miembros para realizar negocios conjuntos. Se basa en la identificación de una oportunidad de negocio que motiva y orienta las acciones futuras de la red, a partir de la cual se planifican sus operaciones y formalizan su relación mediante reglamentos y normas de conducta.

El nivel de confianza se manifiesta mediante actitudes y valores puestos en práctica:

- Compromiso con objetivos comunes.
- Responsabilidad en cumplimiento de acuerdos.
- Transparencia en el uso de los recursos.
- Compañerismo con los demás integrantes de la red.
- Disposición a trabajar en equipo.
- Conocimiento del grupo y optimismo.

FASE 4.
Consolidación de la confianza:
plan de mejoras y acciones piloto

Consiste en poner a prueba la confianza entre los miembros de la red al planificar y decidir implementar un plan de mejora y acciones piloto. El plan de mejora los lleva a visualizar mejor la oportunidad de desarrollar un negocio conjunto. Como resultado, surgen acciones que los llevan a realizar inversiones compartidas en torno a los aspectos productivos, organizativos y comerciales, sea en bienes o en capacitación y asesoría técnica.

En esta fase, las acciones piloto deben orientarse a solucionar cuellos de botella o temas específicos de la organización, que tengan mayor impacto y sean de corto plazo, posibles de financiar con pocos recursos, que beneficien a los socios con mejoras en la rentabilidad y ayuden a fortalecer la organización.

FASE 5.
Proyecto estratégico del negocio conjunto

El objetivo es que la red empresarial implemente un proyecto estratégico del negocio conjunto, que permita consolidar la base productiva, sentando las bases para la sostenibilidad del negocio y que beneficie a los integrantes en mejoras de sus ingresos. Esta tarea implica un análisis más detallado de su posición competitiva, tanto desde el interno, sus potencialidades y debilidades, como el análisis del entorno donde se moverá el negocio, estableciendo un objetivo estratégico común de largo plazo.

Debe basarse en un plan de negocio que ayude al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan para la cadena productiva.

Estos proyectos, demandan mayores recursos y más tiempo de implementación. En función de las capacidades de negociación e incidencia desarrolladas, la red puede apalancar recursos de diversas fuentes, incluyendo recursos de gobiernos locales o regionales y otros programas de apoyo del Estado o la cooperación.

FASE 6.
Gestión del negocio conjunto

Consiste en la fase de operación del negocio conjunto, implica una mayor responsabilidad y compromiso de la organización para asumir gradualmente los costos de gestión de la empresa, relacionados con la gerencia, administración, contabilidad, asistencia técnica, etc.

El rol articulador va cambiando a gestor de negocios, que con los conocimientos adecuados asume el manejo de instrumentos de gestión empresarial en el relacionamiento comercial con clientes y proveedores. El negocio comienza a funcionar de manera independiente y sostenible. La red empresarial debe contar con un plan de gestión del negocio para implementar y monitorear su proceso.



FASE 7.
Formación de la red de redes como organización de segundo nivel

Se promueve una organización de segundo nivel que gestiona y desarrolla proyectos y negocios conjuntos de mayor alcance en la cadena de valor. Identifica nuevos clientes, organiza la oferta, incentiva la agregación de valor y se consolida como organización representativa en su territorio (productores y productoras con negocios exitosos y sostenibles organizados en redes empresariales, consorcios o cooperativas de servicios).

La organización debe atender la necesidad de un plan de autogestión y sostenibilidad; por lo general, va vinculado con la consolidación de una organización de segundo nivel que asume roles de brindar servicios y facilitar procesos en beneficio de sus asociados y de implementar un plan de sostenibilidad.

Las ventajas de una organización de segundo nivel son:

- Impulsar negocios conjuntos de mayor envergadura.
- Mayor poder de negociación con clientes y proveedores.
- Promociona la cadena productiva con mayor impacto e involucra al territorio.
- Fortalece capacidades de incidencia asumiendo representación local y regional.
- Mayor posibilidad de generar marca colectiva.
- Mejor aprovechamiento de oportunidades para identificar aliados institucionales.
- Formaliza las ventas conformando un consorcio sin contabilidad independiente registrado en SUNAT.
- Fortaleza para constituir una cooperativa de servicios.



LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN IMPLEMENTADAS POR EL PROGRAMA APOMIPE

Durante la implementación del programa, entre 2005 y 2011, las estrategias centrales fueron:

- Promoción de redes empresariales rurales, motivando a pequeños productores(as) asumir modelos asociativos de organización, con claro objetivo económico, desarrollar negocios rurales y vincularse satisfactoriamente al mercado.
- Un elemento relevante en el programa ha sido el enfoque de cadena productiva o cadena de valor en referencia a las actividades agro-productivas, las entendemos como el conjunto de componentes interactivos en los cuales los diversos agentes productivos, comenzando por los productores organizados, proveedores de insumos y servicios, las industrias procesadoras y de transformación, los agentes de distribución y almacenamiento, los comerciantes y consumidores finales; establecen una relación de confianza, voluntad y compromiso asumiendo acuerdos y cumpliendo cada uno su rol en cada eslabón de la cadena, logrando un cierto nivel de especialización, brindando información y agregando valor, de tal modo que en cada uno de los eslabones fluye el dinero a través de la cadena y los productos aumentan de valor ⁸.
- Contribuciones para mejorar el entorno favoreciendo a los negocios de las redes empresariales. Implica el fortalecimiento de la institucionalidad en el territorio, establecer alianzas de tipo público-privado, hacer incidencia de tipo económico y político para mejorar el marco legal e institucional.

En este enfoque se destaca que mientras unos son actores directos en el flujo de producción, transformación y venta, otros son quienes proveen los servicios y ambos, actúan bajo la influencia del entorno con sus elementos diversos de tipo social, cultural, ambiental o político.

En el comienzo de la experiencia (2006), en su primera fase, el propósito fue "Mejorar la competitividad y el poder de negociación de las unidades productivas agrarias". Siguiendo el esquema de promoción de redes empresariales, el programa inició sus actividades identificando el espacio, el valle de Condebamba, en torno al mercado semanal de La Grama, y a la cadena productiva del cuy, línea con alto potencial de mercado y con un número considerable de

pequeños productores(as) organizados en la APROCUYCO (Asociación de Productores de Cuy de Condebamba), con quienes se podía implementar el programa. En este espacio, ocho redes dieron inicio a la experiencia: Malcas, Mangallana, Herleva, Huayo, El Porvenir 1 y El Porvenir 2 (del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba), Colpón y Chancay, del distrito de Chancay, provincia de San Marcos.

Con estas organizaciones se siguió implementando la metodología de redes empresariales, comenzando por realizar actividades para la generación de confianza, dando el paso a la elaboración de sus planes de mejora, para luego diseñar e implementar sus proyectos piloto y, finalmente, diseñar e implementar sus planes estratégicos. Este proceso fue generando cambios importantes en la dinámica del negocio en el valle. Así, por ejemplo, las ventas de cuyes que se realizaban "en pie de cría" y como reproductores, solamente en el mercado semanal de La Grama,

⁸ Ministerio de Agricultura, Dirección General de Competitividad Agraria. Presentación PP "Enfoque de cadenas productivas para la competitividad y la información" Lima. 2012.

fue modificándose gradualmente hasta lograr en 2008 una primera venta de 100 cuyes beneficiados para la empresa Megabussines Perú S. A. C. con fines de exportación.

En este trayecto, las redes han ido innovando, creciendo, ganando posicionamiento y articulándose con nuevos mercados a quienes abastecen directamente. El volumen de productos comercializados de manera conjunta fue creciendo, la calidad fue mejorando, reportando cada vez mayores beneficios y mostrando la capacidad de atender adecuadamente el mercado y negociar mejores precios.

Dos ejemplos son adecuados para graficar la experiencia:

Uno, es la red empresarial HERLEVA, integrante de APROCUYCO, la cual en la fase de proyectos piloto priorizó dos aspectos: el primero, reducir costos de producción adquiriendo equipos para facilitar el corte y transporte de pastura (alfalfa) para alimentación de sus planteles de cuyes. Invirtieron un monto de S/.8900,00. 50% fue su aporte como organización en la compra de una máquina segadora y una carretilla para transporte de las pasturas y forrajes. Con esto se redujeron en un 30% los costos de mano de obra en corte y transporte de la alfalfa. El segundo, fue invertir en la promoción publicitaria de su producto (cuyes), un monto de S/.1255,00. Como red aportaron el 64% del costo, y sirvió para acceder a nuevos mercados captando nuevos clientes y definiendo nuevos pedidos. Viendo los resultados, cada año la red invierte en marketing y promoción del producto.

En la fase de proyecto estratégico, con una clara visión de negocio y proyección de futuro, definieron y

diseñaron su proyecto para "Instalación de un Centro de Producción de Reproductores y Cuyes Parrilleros para Carne". El costo de implementación de este proyecto fue de S/.85.000,00, de los cuales la red cubrió directamente el 43%. Luego, realizó incidencia comprometiendo apoyo de la Municipalidad Provincial de Cajabamba que dio una contrapartida equivalente al 24% del costo, quedando un saldo del 33% que fue el aporte del Programa APOMIPE.

Asimismo, HERLEVA, tomó la iniciativa de evolucionar hacia Empresa de Responsabilidad Limitada S. R. L., participando activamente en licitaciones y dinamizando a otras redes del ámbito.

Otro ejemplo es el caso de las redes El Porvenir 1 y El Porvenir 2, también integrantes de APROCUYCO; en la fase de plan de mejora, priorizaron hacer inversiones para superar el "poco conocimiento técnico de los productores", para lo cual decidieron contratar, por un lapso de 75 días, los servicios profesionales de un asesor técnico, experto en la producción y comercialización de los cuyes. El costo fue asumido en este caso en un 70% por APOMIPE, y un 30% por la red.



En la fase de proyecto piloto, decidieron darle prioridad al “Mejoramiento de los galpones de producción”, incluyendo la compra de jabas para la crianza. En este caso, igualmente su aporte propio fue equivalente al 30% y el Programa APOMIPE puso la contrapartida del 70%. Luego, al definir el proyecto estratégico, priorizaron la elaboración de un plan de negocios para conocer el potencial de mercado del cuy beneficiado, además vieron necesario realizar la construcción de un “Centro de beneficio para cuyes”, así como “Mejorar las capacidades técnicas, productivas y de gestión empresarial” de sus organizaciones. Ambas redes, El Porvenir 1 y El Porvenir 2, coincidieron en proyectos similares; por tanto, se pusieron de acuerdo para construir un solo centro de beneficio. Luego, por su cercanía y desarrollo de confianza entre sus integrantes, decidieron fusionarse en una sola red⁹.

Otras redes, como es el caso de El Huayo, Chancay, Magallanes y otras, en sus proyectos estratégicos han priorizado temas tanto de construcción o mejora de infraestructura, implementación con equipos, y fortalecimiento de capacidades de los productores(as). Así, aparecen: mejora o ampliación de galpones, construcción de centros de beneficio, compra de molinos y máquinas mezcladoras para elaboración de alimento balanceado, fortalecimiento de capacidades técnico-productivas y de gestión empresarial y comercialización.

En este punto, es oportuno señalar que, con esta estrategia y estimulando el aporte propio de las redes y gestionando apoyos de contrapartida de gobiernos locales, El Programa APOMIPE ha implementado cinco centros de

faenamiento en los caseríos de: El Porvenir, Magallanes, el Huayo, Chancay y Malcas. En algunos casos, quedó pendiente hacer los acabados y el equipamiento correspondiente para poder realizar un buen trabajo de faenamiento; las redes, están gestionando fondos adicionales para concluir las obras de infraestructura.

En una segunda fase, el propósito del Programa fue *“La competitividad de las cadenas priorizadas ha mejorado en los territorios donde interviene”*; por tanto, avanzando en su implementación y en la perspectiva de mejorar las condiciones del contexto institucional en el territorio, el Programa fue involucrando la participación de entidades financieras y estimulando el apoyo de gobiernos locales. Específicamente, se fortalecieron las relaciones de cooperación con las municipalidades de Cajabamba, San Marcos y Condebamba.

Luego, abocando su trabajo de articulación para incrementar el número de nuevas redes, el ámbito fue ampliado hacia los distritos de Cachachi y Cajabamba (Cajabamba), así como de Gregorio Pita (San Marcos). Asimismo, se establecieron nuevas condiciones de selección de los productores, requiriendo que ellos tuvieran la disponibilidad para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en el fortalecimiento de su organización y de su negocio, que dispusieran de un mínimo de 40 hembras reproductoras y que tuvieran un nivel mínimo de confianza entre los miembros de la red. Mediante pasantías a redes consolidadas se estimuló el crecimiento de las nuevas organizaciones.

Esta fase se trabajó con 25 redes de productores: San Pedro de Chuco, Montesorco, San Lorenzo del Cedro, Saparcón, La Grama, Flor de Alfalfa, Nueva Generación de Mangallana, Chaquicocha, San Felipe, Tambería, Campo Verde de Chorobamba, Ogogón Vista Alegre, La Esperanza, Pasorco, Tangalbamba, Otuto, Higosbamba, Nuñumabamba, Pampa Grande, Churucana, Los Naranjos, Paucamarca, El Olivo, Chimín y Piedra Grande.

En la fase de proyectos piloto, los productores(as)

⁹ Casanova, Mario y Milton Cruzado (2009). *Saberes previos de generación y consolidación de confianza en negocios conjuntos con pequeños productores*. Documento interno. Cajamarca: CEDEPAS Norte.

comprometieron recursos para inversiones, aportando un 50% del costo (unos S/.140,00 soles por productor/a), luego solicitaron apoyo de contrapartidas provenientes de las municipalidades de Condebamba y Cajabamba, de las cuales recibieron respuestas positivas.

Igualmente estas nuevas redes, tanto en sus planes de mejora como en sus proyectos piloto, orientaron los recursos propios y contrapartidas del Programa para mejorar la infraestructura implementando sistemas de crianza con jabas elevadas, resolviendo problemas de manejo y cumpliendo especificaciones técnicas importantes para la calidad del producto, logrando resultados favorables en reducción de costos de mano de obra, de sanidad, así como la disminución de índices de mortalidad, especialmente en gazapos y recrías.

Para el diseño de sus proyectos estratégicos las redes se proyectaron en el negocio trazando objetivos de largo plazo, a partir de los cuales diseñaron sus planes de negocio, para tener claridad sobre la rentabilidad y viabilidad de sus proyectos, y con base en la información obtenida formularon sus proyectos estratégicos. En algunos casos se priorizó la construcción e implementación de sus centros de beneficio, para facilitar el proceso de faenamiento y abastecer mercados exigentes, especialmente de exportación. En esta fase las inversiones realizadas llegaron a superar el millón de soles. Se recibieron también aportes de las municipalidades de Cajabamba, San Marcos y Condebamba por un total de S/.144.000 soles.

Al finalizar el Programa, tres centros

de faenamiento en El Porvenir, Malcas y El Huayo funcionan con regularidad, beneficiando en promedio 500 unidades (cuyes) por semana, en una frecuencia promedio de dos veces por semana. Los cuyes faenados se colocan en coolers y son cubiertos con hielo, cada cooler tiene capacidad para 50 unidades (cuyes), luego se transportan hacia Cajamarca, Trujillo, Jaén y Lima.

Para afianzar a la organización de productores(as) se fue motivando un proceso de articulación de las redes en una organización empresarial de segundo nivel: la red de redes empresariales. Estimulando el trabajo conjunto, las redes asumieron acuerdos e implementaron nuevos instrumentos de gestión, como el acta de instalación de la red, su junta directiva y su reglamento interno, que señala una nueva estructura de red, que define las funciones de producción, transformación y comercialización. Con lo cual pusieron énfasis en la estandarización de su producto y el incremento de su capacidad de oferta para atender el mercado en crecimiento.

Nuevos mercados fueron identificados y atendidos con cuy beneficiado, en Cajamarca, Jaén, Trujillo y Lima. Un logro de vital importancia frente al mercado fue la estandarización de la alimentación, facilitada por el Proyecto Piloto de Elaboración de Alimento Ganadero-PROPIAGA, con lo cual se mejoró el estándar de peso de los cuyes beneficiados y comercializados.

Asimismo, para dar sostenibilidad y poder cubrir costos fijos de la Red de Redes, se incorporó en el reglamento la obligatoriedad de aporte de cada socio para un fondo común de apoyo al funcionamiento y gastos propios de gestión de la red de redes. Al final del periodo 2011, la red de redes la integraban 65 productores(as) de 9 redes empresariales. Sus ventas se han formalizado mediante un contrato de consorcio sin contabilidad independiente, registrado en SUNAT, utilizando ahora un solo comprobante y RUC del productor(a) operador elegido.



PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS POR EL PROGRAMA APOMIPE

Selección de la cadena del cuy en el Valle de Condebamba, como actividad económica con potencial de mercado. El dinamismo económico del valle de Condebamba, con sus características y ventajas comparativas, específicamente entre las provincias de San Marcos (distritos de Pedro Gálvez, Eduardo Villanueva y Gregorio Pita) y Cajabamba (distritos de Cajabamba, Condebamba y Cachachi), sumado al potencial de mercado que presenta el cuy, ha permitido un desarrollo y crecimiento de la crianza comercial con base en innovaciones tecnológicas y al involucramiento de diversos actores económicos en el territorio.

Adaptación y validación de la metodología de redes empresariales, aplicada con pequeños productores(as) del sector rural, fortaleciendo un esquema de trabajo con enfoque empresarial. Con esta metodología se promueve una cultura emprendedora en los productores de pequeña agricultura familiar, se levanta la presencia de MYPES rurales, se superan prácticas asistencialistas o populistas para dar el paso a un enfoque y estrategias de desarrollo de negocios, a partir de las demandas, analizando el potencial del mercado, motivando la inversión directa del productor(a), y dinamizando la economía del territorio al desarrollar mercados de servicios y comprometer otros sectores económicos.

Fortalecimiento de la organización de los pequeños productores(as)

dedicados a la crianza comercial del cuy en el valle de Condebamba. A partir de la organización base, APROCUYCO (Asociación de Productores de Cuy del Valle de Condebamba, distrito de Chancay), en la primera fase 2005-2008 se logró organizar y desarrollar 8 redes empresariales de productores(as) de cuyes. Luego, en la fase siguiente 2008-2011, se llegó a consolidar un total de 25 redes empresariales de cuyes. El resultado tangible es que un total de 34 redes empresariales integran a 350 familias rurales, 130 productores de pequeña agricultura familiar, de los cuales 54 son mujeres, quienes inicialmente trabajaban de manera individual y desarticulada, posteriormente se transformaron en productores asociados y organizados, articulados favorablemente a mercados dinámicos en la región, en el país y de exportación.

Red de redes, organización de segundo nivel. Pequeños productores(as) criadores de cuyes del valle, organizados en redes empresariales, han conformado una organización de segundo nivel, que les permite una mayor representatividad ante los mercados y entidades locales, mayor poder de negociación, mayor capacidad para organizar oferta, gestionar apoyo, hacer incidencia, reducir costos, conseguir mejores precios, posicionar el producto en mercados regionales, nacionales y de exportación.

La producción de cuyes pasó a convertirse en una de las principales fuentes de ingresos económicos para las familias de la zona. La crianza de cuyes, con enfoque comercial o de negocio, ha cobrado importancia en la economía de las familias constituyendo una mejora sustantiva en los ingresos familiares. Inicialmente era una actividad secundaria y dedicada al autoconsumo; pero, al final del Programa, aproximadamente un 20% de las familias del ámbito se dedican a la crianza de cuyes como actividad principal, pues por su rentabilidad es para ellas la principal fuente de ingreso familiar.

La medición realizada por el Programa estimó que al inicio del proyecto 2006 los ingresos familiares por esta actividad constituían el 26% en la generación de ingresos totales; este porcentaje fue aumentando hasta constituir el 70% de los ingresos familiares totales para 2011.

El uso de las tierras tuvo un cambio significativo, al incrementarse el área de cultivo de alfalfa con fines de crianza de cuyes en el ámbito del Programa.

Inclusive se percibe que algunos productores(as) han reemplazado la ganadería de vacunos por la crianza de cuyes por tener mayor rentabilidad, actualmente estos productores(as) obtienen el 80% de sus ingresos de la crianza de cuyes, lo que antes lo obtenía de la ganadería lechera.

Se cuenta con una propuesta técnica para la crianza de cuyes adecuada a la realidad de los pequeños productores(as) del valle del Condebamba.

La cual ha sido desarrollada y validada en la práctica con criterios técnicos, innovaciones y herramientas, que permiten un manejo adecuado de esta especie.

Considera aspectos de infraestructura, equipamiento, pasturas y alimentación, manejo en galpones, sanidad, calidad y vigor genético, faenamiento, transporte. Enfatizando, además, la estandarización del producto final en peso, sabor, porcentaje y cualidades de carne, cumpliendo requerimientos y demandas de los mercados específicos para cuy vivo y cuy faenado.

Se incrementó la oferta de servicios y productos veterinarios en el ámbito del Programa.

Los cuales inicialmente no hubo o fueron escasos; actualmente, motivados por la demanda de los productores, se ha desarrollado un mercado importante de alimentos balanceados, medicina e insumos específicos para la crianza de cuyes. Dos importantes empresas proveedoras de alimentos, como Cogorno y PROPIAGA se han beneficiado y contribuyen ahora con del dinamismo de la actividad en la zona.

Se ha fortalecido la institucionalidad en torno a la cadena productiva del cuy en el valle de Condebamba.

El dinamismo y rentabilidad de la actividad ha generado la convergencia y participación activa de diversos actores económicos del territorio, tanto de carácter público como privado. Destacan, por ejemplo: CAPLAB, FOCREAGRO, las municipalidades de Condebamba, Cachachi y Condebamba, la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas-AMCEC, CEDEPAS Norte, otras entidades como APODER y APOMIPE, Caja de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario", negocios veterinarios como Cogorno, PROPIAGA, entre otras. Este fortalecimiento repercute en el desarrollo de capacidades de los diversos actores de la cadena, como en las municipalidades y sus gerencias de desarrollo local.

Capacidades técnicas a favor de los productores(as), promotores y equipos técnicos han sido afianzadas, incrementando la oferta de capacitación y asistencia técnica, con un nuevo enfoque de negocio y visión empresarial; esto ha mejorado el desempeño institucional en la promoción del desarrollo económico.

Del mismo modo, la integración de las entidades financieras al Programa ha generado un cambio significativo al considerar al pequeño productor(a) de cuyes como sujeto de crédito, facilitando el acceso al financiamiento, elemento clave para hacer sostenible la cadena productiva. Financieras como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario, que diseñó e implementó un producto financiero denominado CREDICADENA, con el cual los pequeños productores obtienen créditos de S/.2000,00 en promedio, los cuales fueron usados para mejoras de infraestructura productiva, equipos, insumos, entre otros. Además, se cuenta con el aporte de la Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente y MiBanco, entidades que han afianzado su rol y contribución en la zona.

Productores y productoras incorporan valor agregado a su producto y comercializan cuy beneficiado.

La organización en redes ha hecho posible inversiones en infraestructura y equipos para centros de beneficio (faenamiento) de los cuyes, avanzando un eslabón más en la cadena de valor

hacia actividades de posproducción, dándoles valor agregado, que favorece a los productores. De este modo, además de vender cuy en pie (vivo), ahora los comercializan faenados y transportados en cooler, según requerimientos de mercados específicos.

Se tiene un mayor conocimiento de los mercados actuales y potenciales del cuy. Tanto a escala nacional como internacional, se han identificado sus principales demandas, los canales de comercialización, los requerimientos específicos de los diversos mercados; lo cual ha revertido en orientar para realizar las mejoras de procesos y productos, a fin de alcanzar el nivel de producción y calidad requerido. La demanda de cuy ha crecido, por lo que se ha diversificado tanto en la zona, en la región como en todo el país.

Se han incrementado los ingresos económicos anuales de las familias productoras de cuyes. En promedio, los ingresos subieron de S/.6500,00 a S/.18.000,00 anuales. En relación con las venta anuales que realiza cada integrante de las redes, estas en promedio aumentaron de S/.3200,00 a S/.14.000,00

Se mejoró el precio de los cuyes en función directa a las mejoras en la calidad de los mismos. El precio del cuy en pie (vivo) subió de S/.8,00 a S/.12,00; en tanto que el precio del cuy faenado subió de S/.17,00 al inicio, hasta S/.22,00 más tarde, incrementando la rentabilidad del negocio.

La relación costo/beneficio de la actividad alcanzó la cifra 3.87. Considerando un total de ingresos netos adicionales promedio de S/.4.661.013 y un total de costos de S/.1.204.370 (el

costo total incluye costos administrativos y operativos más inversiones en las redes).

El empleo familiar y no familiar, de tipo permanente más temporal, se incrementó en 60%. En el periodo de 2009 a 2011 el número de jornales en la actividad de crianza de cuyes subió de 13.591 a 22.275 jornales anuales. Esto es consecuencia del mayor tamaño de los planteles de cuyes, que requieren más tiempo en el cuidado, alimentación y faenamiento.

Productores y productoras de cuyes han mejorado condiciones de vida. Todos reconocen que el Programa ha permitido cambios positivos en sus condiciones de vida, señalan que han logrado un mayor conocimiento de tipo técnico-productivo para el manejo de sus recursos, especialmente de la actividad de crianza de cuyes; pero, además se ha generado un impacto en el ámbito de familia, que incide directamente en la educación de sus hijos, pues muchos de ellos manifiestan que sus inversiones en educación se han incrementado.

El dinamismo de la actividad de crianza de cuyes ha favorecido a terceros en el territorio. Otro indicador favorable es la percepción de que el crecimiento y dinamismo de la actividad de crianza de cuyes en el valle de Condebamba tiende a generar oportunidades de empleo, tanto de manera directa en el manejo de los planteles de crianza, como en forma indirecta, a comerciantes de insumos y otros actores de la cadena de cuyes.

Se percibe un mayor reconocimiento a las mujeres por su contribución económica y comunal, en el ámbito del Programa. Cuanto por su amplia participación en las actividades y organizaciones dedicadas a la crianza del cuy, como por su aporte económico cada vez más importante para la familia, pues en algunos casos complementa y en otros es el ingreso de mayor proporción, superior al de sus esposos; asimismo, por su participación activa en las organizaciones con voz y voto y en muchos casos liderando su organizaciones, desde las cuales aportan también a la comunidad. Por estos motivos, la imagen y el rol de las mujeres en la familia y en la comunidad ha mejorado de modo positivo.

Se identificaron siete empresas exportadoras de carne de cuy congelada.

Abastecen a mercados de Estados Unidos, especialmente para consumo de la colonia ecuatoriana, a la cual se dirige el 90% de cuy para exportación. El precio del cuy en Estados Unidos es de entre US\$10-11. Y el requerimiento de las siete empresas exportadoras era de 4500 unidades mensuales (congeladas), y de 30.000 unidades de cuy Parrillero congelado y sellado al vacío mensualmente. A partir de 2009, la empresa Megabussines Perú S. A. C. exporta al mercado norteamericano con la marca "Del Campo Foods"; desde 2010, el volumen de unidades (cuyes faenados) procesadas en los tres centros de faenamiento y comercializados por las redes ha sido en promedio de 4800 cuyes faenados al mes. Las características del producto eran: peso de carcaza entre

750 y 800 gr por cuy; y el precio de venta fue de S/.18,50 más el importe del IGV.

Se identificaron las ciudades de Jaén (al norte de la región Cajamarca) y de Trujillo (en La Libertad), como dos mercados de importancia, junto con el mercado de Lima.

Principales compradores de cuy faenado son los restaurantes El Huerto y Castope, El Buey, Complejo Turístico Baños del Inca, en Cajamarca; restaurantes El Paisa, Cavia y Mochica, en Trujillo; restaurante Madeyra y El Payal, en Jaén; empresas Mochika Export y Megabussines en Lima. También se cuenta con demandas de reproductores para proyectos de crianza, algunas empresas mineras, ONG o gobiernos locales. En el mercado regional, se identificaron 11 empresas que en conjunto tienen un requerimiento de 7480 unidades de cuy Parrillero mensuales.

En función con esta demanda, el Programa, trabajando con las redes empresariales, ha generado una oferta total de 1950 unidades mensuales.

OFERTA DE CUYES PARA EXPORTACIÓN SEGÚN REDES EMPRESARIALES

EMPRESA	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	OFERTA DE CUYES PARA EXPORTACIÓN/ MES
CHANCAY	RED EMPRESARIAL	DISTRITO DE CHANCAY, PROV. DE SAN MARCOS	206 UNIDADES
EL HUAYO	RED EMPRESARIAL	DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROV. DE CAJABAMBA	257 UNIDADES
PORVENIR I	RED EMPRESARIAL	DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROV. DE CAJABAMBA	310 UNIDADES
PORVENIR II	RED EMPRESARIAL	DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROV. DE CAJABAMBA	530 UNIDADES
MANGALLANA I	RED EMPRESARIAL	DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROV. DE CAJABAMBA	262 UNIDADES
MALCAS	RED EMPRESARIAL	DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROV. DE CAJABAMBA	385 UNIDADES
TOTAL OFERTA PARA EXPORTACIÓN			1950


Fuente: CEDEPAS Norte, Informe de proyecto.

MATRIZ DE IMPACTOS DEL PROGRAMA APOMIPE EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUY EN EL TERRITORIO DEL VALLE DEL CONDEBAMBA

ACTORES DE LA CADENA	ACTIVIDADES Y SERVICIOS	SITUACIÓN INICIAL (2006)	CAMBIOS E IMPACTOS GENERADOS (2011)
PROVEEDORES DE SERVICIOS Cachachi Condebamba	Asistencia técnica	Escasa, asistencialista, sin comprensión del enfoque de cadena productiva.	APOMIPE/CEDEPAS Norte diseñan propuesta técnica, con enfoque de demanda, y con base en planes de negocio. Promueven innovaciones.
	Provisión de insumos	No se ofertan productos veterinarios (alimentos ni medicinas) específicos para cuyes.	Comercios veterinarios implementan venta de productos específicos para alimentación balanceada y tratamiento sanitario específico de los cuyes (Propiaga, Cogorno)
	Servicios de transporte y comunicaciones	Vías de acceso Cajamarca-Cajabamba sin asfaltar. Zona sin acceso a telefonía móvil (celular)	Carretera asfaltada Cajamarca-Cajabamba reduce tiempo de viaje. Ingreso de telefonía celular (Movistar y Claro) más internet.
	Servicios financieros	Pequeños productores de cuyes sin acceso a financiamiento, no son sujetos de crédito.	Entidades financieras ofrecen productos financieros (créditos) para productores de cuyes. Apoyo de gobiernos locales y cooperación cofinanciando inversiones para infraestructura y servicios.
	Difusión y promoción	Débil, solamente pequeñas ferias pecuarias.	Mesas de negocios en ferias agropecuarias, Festival Anual del Cuy.
ACTORES DIRECTOS	Producción	Crianza tradicional, en el piso de la cocina, un solo ambiente, sin clasificación, ni tratamiento sanitario, alimento diverso según disponibilidad de la familia.	Productores articulados en redes y en la red de redes (segundo nivel). Sistema de crianza tecnificada, galpones adecuados, alimento estandarizado (alfalfa, balanceados). Inversiones en mejoras con el cofinanciamiento de productores y otros actores.
	Transformación	No se hace, se venden solo animales vivos, no estandarizados.	Centros de beneficio implementados, productos estandarizados y diferenciados según mercados. Cuyes vivos y beneficiados. Control de calidad.
	Comercialización	Eventual, en mercados semanales, con criterios de autoconsumo. Transportados en sacos o bolsas. Poca importancia económica para la familia.	Se organiza la cadena de transporte en jabas y coolers, producto no se maltrata. Se cumplen requerimientos de mercados.
	Mercado	Solo en la feria semanal de La Grama, venta en vivo, al barrer, no diferenciado.	Se identifican, contactan y abastecen, mercados locales, regionales, nacionales y de exportación. Se evalúa la demanda y organiza la oferta en forma conjunta.
INFLUENCIA DEL ENTORNO	Coordinación	Manejo individual de producción y mercados. Productores con escasa coordinación compiten entre ellos.	En diversos niveles, redes, mercados, mesa técnica, espacios de concertación (grupo Impulsor de la cadena). Municipalidad de Cajabamba, CEDEPAS Norte, AMCEC, INIA, MiBanco, Cooperativa de Ahorro NSR, restaurante El Huerto, redes.
	Institucionalidad/ Normatividad de la cadena productiva	Débil, proyectos de gobiernos locales y ONG, sin criterios de negocio ni enfoque de mercado. Trabajos aislados.	Mejor normatividad, registro sanitario de centros de beneficio, norma técnica peruana, partida arancelaria. Ordenanzas de MP Cajamarca y Condebamba formalizan inversión y apoyo a la cadena.
	Planificación del desarrollo local y regional	La actividad no está priorizada en los planes de desarrollo local y regional.	Se prioriza la crianza de cuy como actividad de promoción en planes de desarrollo de Cajamarca y Cajabamba.

Fuente: APOMIPE. Dinamismo Económico en el valle de Condebamba, El aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca.





V. INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL CUY, EL APOORTE DE FONDOEMPLEO EN LA CUENCA DEL CRISNEJAS (2011-2015)



FONDOEMPLEO es una entidad de derecho privado que financia proyectos, capacitaciones y emprendimientos en el marco de los programas de Promoción del Empleo y Mejora de la Empleabilidad, pertenecientes al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera; fue creado por Decreto Legislativo N.º 892 y reglamentada por el Decreto Supremo N.º 009-98-TR. Anualmente convoca a un concurso de proyectos, en los cuales identifica, selecciona y financia proyectos que promueven la generación de empleo sostenido y mejora de los ingresos, en beneficio preferentemente de poblaciones en situación de pobreza, en los ámbitos urbano y rural, los cuales son ejecutados por instituciones públicas o privadas con experiencia y solvencia en servicios de desarrollo.

Concluido el Programa APOMIPE y dando continuidad al trabajo en la zona, CEDEPAS Norte fue seleccionado y, contando con el apoyo financiero de FONDOEMPLEO, ejecutó el proyecto "Consolidando la Cadena de Valor del Cuy en las Provincias de Cajabamba y San Marcos" en el periodo comprendido entre agosto de 2011 y agosto de 2014. El ámbito del proyecto abarcaba los distritos de Eduardo Villanueva, La Grama, Pedro Gálvez y Gregorio Pita de la provincia de San Marcos; y los distritos de Cajabamba, Condebamba y Cachachi, de la provincia de Cajabamba.

El propósito de este proyecto fue "Contribuir con el incremento de ingresos y empleos sostenibles" y el objetivo específico el "Incremento de la competitividad de la cadena de valor del cuy", teniendo como población objetivo 500 familias productoras en el territorio de las provincias de Cajabamba y San Marcos.

IDENTIFICANDO LOS PROBLEMAS CENTRALES O CUELLOS DE BOTELLA

Con este proyecto, la población meta para ser atendida fue ampliada a 500 familias productoras de cuyes, en las provincias de Cajabamba y San Marcos. Se identificó como el problema principal a enfrentar "La baja competitividad de la cadena de valor del cuy". Un primer desafío que CEDEPAS Norte debió enfrentar, luego de validar la metodología de redes empresariales, fue replicar y ampliar la intervención en el ámbito con nuevos grupos de productores, además de continuar fortaleciendo las redes iniciales.

Los aspectos sobre los cuales se enfocaba el trabajo estaban relacionados con la baja rentabilidad, el estancamiento de la actividad de crianza de cuyes como negocio, el desaprovechamiento de oportunidades de mercado que fueron identificadas en la experiencia previa, y la necesidad de mejorar el producto de cara a las demandas de los mercados cada vez más especializados y exigentes. El bajo nivel competitivo de esta actividad, restringía las posibilidades de generar mayores ingresos y más empleos en el ámbito.

Las causas principales de esta situación fueron identificadas según los niveles de desarrollo de las unidades productivas, así tenemos:

En unidades de nivel familiar-comercial (básico e intermedio):

- **La producción de cuyes no es uniforme**, existen vacíos en el manejo productivo, persistían problemas técnicos en el manejo sanitario y de residuos de producción; asimismo, hacía falta reforzar las buenas prácticas de manejo reproductivo.
- **Los sistemas de control de calidad insuficientes**, en los diversos centros de crianza y de procesamiento (faenamiento), tenían limitaciones y requerían reforzamiento.



- **Demora en el periodo de crecimiento de los cuyes,** alcanzar el peso adecuado para el mercado tomaba más tiempo de lo necesario e incrementaba los costos de producción. Ello se debía al manejo inadecuado de la alimentación, las combinaciones de forraje y alimento balanceado no llegaban a ser las óptimas requeridas para alcanzar el peso necesario en el plazo adecuado.

- **Galpones para crianza con deficiencias en diseño,** implementación y equipamiento, para sistemas de producción comercial. Expuestos a problemas de manejo, contaminación; carencia de bebederos, comederos, gazaperas, balón de gas, jabas y lanzallamas.

En unidades productivas con sistemas de producción a nivel comercial (avanzado) se encontraron:

- **Deficiencias en el control de calidad en el manejo productivo.** Especialmente en procesos de alimentación, sanidad y manejo genético durante los ciclos anuales.

- **Galpones con inadecuada distribución y capacidad limitada,** impedían el crecimiento en volumen del número de animales y la administración eficiente de las actividades de crianza. Igualmente carecían de los materiales e implementos necesarios para ofrecer condiciones adecuadas de crianza.

- **Las redes empresariales con debilidades organizativas a nivel territorial.** En general se observó que, a pesar del avance y el capital organizacional adquirido, requerían un trabajo de afianzamiento para consolidar su capacidad organizativa especialmente de sus condiciones y posibilidades de sostenibilidad.

Del mismo modo se percibe que aún presentan debilidades para una eficiente gestión empresarial, especialmente al enfrentar tareas que requieren de especialización y profesionalización como en el manejo de información, gestión financiera, gerencia de negocios, administración, contabilidad, tributación, aspectos que se hacen más exigentes en la medida que avanzan en el negocio y se articulan con mercados más competitivos.

- **Tareas de procesamiento y valor agregado con limitaciones. De tipo tecnológico y de capacidades individuales,** para hacer más eficientes las tareas de faenado

del cuy. Dos aspectos clave fueron identificados: vacíos en la aplicación de BPM o buenas prácticas en el faenado, y la insuficiente infraestructura, con escaso equipamiento para el procesamiento correspondiente (beneficio del cuy), lo que se traduce en una capacidad logística reducida para atender demandas de los mercados.

Por lo tanto, frente a la situación se ha planteado, en algunos casos, la necesidad de realizar mejoras en la infraestructura de producción (galpones); mientras que en otros, es indispensable la construcción de nuevos centros de faenamiento, afianzar las capacidades de las personas y mejorar las estrategias y habilidades para la articulación comercial. A esto se suma la necesidad de continuar desarrollando el producto, impulsar una marca colectiva y promocionar adecuadamente el producto.

RECONOCIENDO LOS ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL LOGRO DE RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

El proyecto identificó un conjunto de elementos de tipo económico, ambiental, social, político, económico y financiero, que favorecen el desarrollo de la cadena productiva del cuy en el valle del Condebamba y su entorno cercano, entre los principales señalamos:

Ventajas comparativas del ámbito para cría de cuyes. Las características ambientales relacionadas con el clima y piso altitudinal, brindan condiciones adecuadas para la crianza de cuyes, que se muestran en la eficiencia productiva de cuyes de engorde, que tienen índices de producción altos en comparación con otras zonas, alcanzando pesos promedio de 1000 gramos en solo 90 días, muy superior frente a otras regiones del país.

Desarrollo preliminar de ventajas competitivas en el territorio. Tales como grandes extensiones con cultivo de pastos (alfalfa) para alimentación de cuyes, ejemplares genéticamente mejorados (raza Perú), vías de comunicación en buen estado (asfaltadas) que facilitan el acceso y reducen costos de transporte, productores con capacidades para asumir nuevos eslabones de la cadena, generando valor agregado a su producto, ofertando cuy vivo, cuy faenado y cuy para reproductores.

La experiencia previa de redes empresariales. Como modelo de organizaciones de productores, rescata la asociatividad, y ha estimulado las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes) para planificar e implementar acciones conjuntas en el marco de la estrategia de redes empresariales y el fortalecimiento del poder de negociación de los pequeños productores y productoras.

Actitudes emprendedoras de productores y productoras. Mostrando interés, voluntad y

disponibilidad para implementar innovaciones en los sistemas de crianza del cuy, fortaleciendo sus capacidades e invirtiendo recursos propios para mejorar sus unidades productivas.

Mejora de los precios del cuy. El incremento de la demanda de la carne de cuy a escala nacional, ha generado un alza del precio del producto a favor de los productores, aunque afecta a los compradores en los mercados locales.

Mayor demanda de cuyes para recría. El interés de instituciones públicas y privadas por promover el desarrollo económico local con la cadena productiva de cuyes en territorios rurales, ha incrementado la demanda de cuyes para recría, produciendo un aumento considerable de unidades de producción con expectativas en el negocio de los cuyes.

Respaldo político institucional. En un marco de voluntad política de los gobiernos locales, como las municipalidades de las provincias de Cajabamba y San Marcos, que han priorizado la cadena productiva del cuy en sus planes de desarrollo local concertado, promoviendo espacios de concertación política y técnica para gestionar proyectos orientados al desarrollo de negocios sostenibles con participación de las organizaciones de productores y otras entidades de desarrollo.

Mayor dinamismo del mercado de servicios empresariales en el territorio. Se ha incrementado la presencia de entidades y organizaciones proveedoras de productos y servicios en torno a la cadena productiva del cuy, como son medicamentos específicos para la crianza de cuyes, insumos para la elaboración de alimento balanceado, semillas de forraje, créditos para capital de trabajo e inversiones ofertados por entidades financieras.

¿CUÁLES FUERON LAS ESTRATEGIAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS?

ESTRATEGIAS

Una primera estrategia fue trabajar en la perspectiva de afianzar la experiencia que ya estaba en marcha en la zona, apuntando al fortalecimiento de la cadena productiva del cuy en sus diversos aspectos, con énfasis en la productividad y mejoramiento de la calidad del producto.

De manera específica y en concordancia con el propósito de FONDO EMPLEO y la misión de CEDEPAS Norte, se priorizó el fortalecimiento de capacidades de los pequeños productores y sus organizaciones.

La modalidad y metodología de redes empresariales continuó siendo el modelo adecuado para seguir impulsando la cadena productiva manteniendo el enfoque empresarial. Afianzar las capacidades técnico-productivas y de gestión empresarial es otro aspecto de prioridad, que estuvo enfocado en estimular la capitalización de bienes tangibles como la generación de valor añadido, optimización de la calidad, mejoras en el acabado y presentación del producto; y de bienes intangibles como el desarrollo de una marca colectiva, certificaciones especiales de calidad, desarrollo de confianza y cultura organizacional. Todos son elementos que, en conjunto, brindan identidad territorial y un posicionamiento del producto en el mercado.



RESULTADOS OBTENIDOS

En general, en lo referente al propósito, los resultados obtenidos por el proyecto en el periodo de ejecución fueron:

De los 500 productores capacitados, 388 (75%) aplican conocimientos, y han fortalecido sus capacidades técnicas, organizacionales y comerciales.

Se han generado 404 empleos anuales permanentes, entre labores de manejo y mantenimiento de cuyes y galpones, cultivos y manejo de pasturas, tareas de faenamiento y valor agregado.

Pequeños productores(as) organizados en redes empresariales, incrementaron sus ingresos brutos anuales:

- Línea base (ingreso promedio sin proyecto): S/.2415,00/año.
- Productores de nivel básico, 154 productores (ingreso promedio con el proyecto): S/.25.200,00/año
- Productores de nivel intermedio, 176 productores (ingreso promedio con el proyecto): S/.45.900,00/año
- Productores de nivel avanzado, 44 productores (ingreso promedio con proyecto): S/.63.900,00/año

Durante el periodo del proyecto se comercializaron 1.234.080 unidades de cuy.

En específico, los resultados logrados en relación con cada una de las actividades principales realizadas fueron:

1 Estandarización de la producción de cuyes

Para uniformizar la calidad de los cuyes con los estándares requeridos por el mercado regional y de exportación se trabajó en los aspectos técnicos y modificaciones tecnológicas de los sistemas de crianza de cuyes.

Mejoramiento de la calidad de la alimentación. Llegando a definir una dieta adecuada en función de los requerimientos de nutrición de los animales, la disponibilidad de recursos alimentarios locales y el acceso a insumos externos procesados; resultando en una alimentación de tipo mixta, con un 70% basado en pasturas (alfalfa), combinado con 30% de alimento concentrado, elaborado con subproductos de la zona.

Atender requerimientos de tipo sanitario y aplicación de normas de bioseguridad. Con lo cual se logra disminuir los niveles de mortalidad, aplicando medidas sanitarias y profilácticas que previenen la diseminación de las enfermedades.

Refrescamiento de sangre o manejo genético. Incorporando animales Tipo 1 provenientes de la Universidad Agraria La Molina.

Mejoramiento de la infraestructura y los ambientes dedicados a la crianza de cuyes. Con las condiciones necesarias para desarrollar sistemas de producción comercial, es otro aspecto relevante en la experiencia. Con esta finalidad se destinaron recursos para mejorar, ampliar o construir nuevas instalaciones (galpones) y su implementación con equipos y materiales necesarios (gazaperas, comederos, bebederos) que brinden condiciones de calidad para ampliar el volumen de producción obteniendo un mayor número de unidades (cuyes) en sus planteles; hacer un manejo técnico adecuado de los animales (clasificación, alimentación, reproducción); implementar normas de bioseguridad y sanidad animal (higiene, ventilación, iluminación,

prácticas de desinfección, manejo de desechos), aplicación de calendarios sanitarios; llevar un registro adecuado de producción y comercialización.

Estos aspectos fueron complementados con acciones de capacitación y asesoría técnica directa, pero también mediante la elaboración de materiales educativos, como es el caso del manual técnico productivo, que incluye temas de alimentación, nutrición y preparación de alimento balanceado, manejo técnico productivo del cuy, control de calidad, mejoramiento y manejo de galpones.

Todas estas acciones han impactado en la mejora sustancial de los sistemas de crianza, obteniendo resultados positivos, que se reflejan en los siguientes indicadores de productividad:

- a. El índice productivo se incrementó en promedio de 1,4 a 1,8 (110%)
- b. El número de animales por productor(a) se incrementó según nivel tecnológico en:
 - i. Productores(as) en nivel básico: de 169 a 672 unidades.
 - ii. Productores(as) en nivel intermedio: de 364 a 1,224 unidades.
 - iii. Productores(as) en nivel avanzado: de 580 a 1704 unidades.
- c. El peso de animales vivos se incrementó según el tiempo de cría:
 - i. Entre 3 a 4 meses, el peso subió de 1000 gr a 1250 gr.
 - ii. De 2,5 meses, el peso subió de 800 gr a 1000 gr.

2 Consolidación de la capacidad organizacional de los productores

El proyecto brindó capacitación y asesoría a las redes empresariales para la gestión organizacional, comenzando por institucionalizar las buenas prácticas asociativas, y luego implementando mecanismos de control interno, desarrollando competencias para la autoconducción y el uso de herramientas de planificación; fue de gran utilidad realizar pasantías e intercambios de experiencias con organizaciones que cuentan con mayor experiencia. Los resultados en este aspecto fueron:

- a. 388 productores(as) organizados y articulados en 36 redes empresariales, entre las provincias de Cajabamba y San Marcos, quienes conocen y aplican instrumentos de gestión (Junta Directiva, reglamento interno, plan de mejora, planes de gestión), y han desarrollado confianza suficiente para realizar acciones conjuntas (compras, ventas) y obtienen beneficios tangibles.
- b. 2 organizaciones de segundo nivel, la Cooperativa COOPREDESCUY y la Asociación REDPROCUYCO, facilitan acciones conjuntas de negociación, acceso a nuevos mercados, oportunidades de participación en convocatorias de financiamiento que brindan programas del Estado, como AGROIDEAS, PROCOMPITE, entre otros.

3 Consolidación de la capacidad empresarial-comercial

Los productores organizados tuvieron oportunidad de recibir del proyecto servicios especializados de capacitación en gestión empresarial y comercial, con el objetivo de ampliar sus conocimientos y habilidades para gestionar sus organizaciones con criterios empresariales, logrando una mayor articulación y mejores condiciones para negociar con los mercados. Se brindó asesoría para identificar nuevos mercados y responder adecuadamente a los requerimientos y demandas de los clientes. El desarrollo de confianza con los clientes es un factor de importancia en el proceso que les permite identificar con mayor claridad sus requerimientos específicos.

También ha sido favorable el incremento de los servicios de transporte hacia centros urbanos con alto consumo de carne de cuy como Jaén, Lima y Trujillo.

En consecuencia, los logros obtenidos son:

a. Productores(as) incrementan sus ventas totales en más del 100%. Con base en que su producto es un cuy de alta calidad, genéticamente mejorado (raza Perú), con una edad promedio de 2,5 meses y rendimientos de carcasa entre 700 y 800 gr incluyendo hígado, corazón, riñones y pulmones.

i. Nivel básico: de 39.065 a 104.832 unidades vendidas; significa de S/.1.473.131,7 a S/.4.717.440,0 (154 productores/as)

ii. Nivel intermedio: de 96.683 a 226.440 unidades vendidas, significa un incremento de S/.3.649.069,6 a S/.10.198.125,0 (176 productores/as)

iii. Nivel avanzado: de 38.720 a 80.088 unidades vendidas, que representa de S/.1.446.664,7 a S/.3.603.960,0 (44 productores/as)

b. Se identificaron y contactaron tres nuevos clientes. Son restaurantes de comida novoandina, a los cuales se atiende con cuy faenado que se lleva en coolers para garantizar el cuidado y preservación.

no solamente vender cuy en pie o vivo, sino procesar mediante el faenado para ofrecer cuyes beneficiados, muertos, pelados y sin vísceras, transportados y entregados en coolers, en las condiciones adecuadas de presentación, tamaño, peso, higiene y de transporte. Para esto, el proyecto dedicó recursos para capacitar a productores y productoras en buenas prácticas de manufactura e higiene, técnicas de envasado y transporte.

Con el mismo propósito se realizaron trabajos de mejoramiento de la infraestructura en los centros de faenamamiento. En algunos casos se construyeron nuevos centros y se compraron equipos adecuados para un mejor desempeño en las tareas de beneficiado de los cuyes.

En todos estos procesos se capacitó a los responsables en la implementación de buenas prácticas de manufacturas y normas de control de la calidad.

Con esto se facilita la obtención de certificaciones y acreditaciones de calidad del producto. En general se apoyó a las organizaciones a desarrollar diversos aspectos para una logística adecuada que ayude a cumplir con los requerimientos que exige el proceso de beneficio del cuy con la calidad necesaria para su comercialización en mercados competitivos. Así, tenemos los resultados siguientes:

a. 6 redes empresariales implementaron normas y aplican sistemas de control de buenas prácticas de manufactura (BPM).

b. Al tercer año del proyecto se comercializaron 50.868 unidades de cuyes faenados.

c. Se mejoraron los centros de faenado, se construyen nuevos centros en zonas estratégicas del territorio.

d. Se ha establecido una articulación con ARAMARK (empresa de servicios) para mejorar sistemas de BPM.

e. Se ha incrementado la demanda del cuy faenado en restaurantes de comida novoandina.

4 Tecnología en la oferta de cuy beneficiado

Respondiendo a los nuevos requerimientos de los mercados, especialmente de restaurantes y empresas exportadoras, los productores deben agregar valor a su producto;

5 Promoción de productos y fortalecimiento institucional

Con el objetivo de posicionar el producto (carne de cuy) en el mercado, se han realizado actividades de capacitación y asesoría en mercadeo, elaborando boletines y encartes con información de promoción y difusión. Asimismo, a través de la cooperativa se inició el proceso de creación de una marca colectiva para comercializar la producción de las diversas redes empresariales, generando identidad territorial y facilitando el posicionamiento del cuy en el mercado regional, nacional y de exportación.

Asimismo, se han impulsado actividades de promoción y gestión para el fortalecimiento institucional en el territorio, logrando afianzar espacios de concertación en torno a la cadena productiva del cuy, así como comprometer el apoyo concreto de entidades públicas y privadas en el ámbito del proyecto. Los resultados relevantes son:

a. Inicialmente, la producción del ámbito abastecía con la mayoría de la producción al mercado regional, con un 70%, y luego al mercado nacional se orientaba el 30% restante; actualmente, con las innovaciones y la promoción realizada se ha invertido el porcentaje, de manera que el mercado nacional recibe ahora el 70% de la producción y el mercado regional absorbe solo el 30% de dicha producción. Esto es el resultado de una mayor calidad del producto y un mejor posicionamiento en el mercado nacional (Lima, Trujillo, Jaén, Cajamarca), lo que significa además un mejor precio, mayor incluso que el ofrecido por empresas exportadoras limeñas.

b. La organización cooperativa COOPREDESCUY, gestiona una marca colectiva en INDECOPI, en beneficio de todas las redes de productores del ámbito.

c. Se ha logrado una mayor articulación con entidades públicas y privadas en el territorio, incentivando inversiones de los gobiernos locales, y la participación de entidades financieras, empresas de servicios, mercados locales y regionales, lo que motiva el desarrollo de la cadena con ferias, concursos, talleres y congresos de capacitación en la región.

d. El grupo impulsor de la cadena de valor del cuy, ha tomado protagonismo en la zona y en la región, involucrando un conjunto de instituciones públicas y privadas.

e. Muchos productores(as) han priorizado la crianza del cuy como actividad principal, por su rentabilidad, desplazando a otras actividades tradicionales a un segundo plano en la economía familiar, como vacunos de engorde, ganadería lechera.

f. Empresas agroveterinarias han aprovechado el contexto y la demanda para desarrollar e introducir productos específicos para alimentación y sanidad de los cuyes.

MATRIZ DE MERCADOS PARA EL CUY FAENADO Y OFERTA POR REDES (FONDOEMPLEO)

Mercado	Ubicación	Frecuencia	Cantidad (unidad)	Pesos (gr)	Precio (\$/.)	Red empresarial
Madeira-Jaén	Jaén	Semanal	50	750-800	22,50	Churucana
El Huerto	Cajamarca	Semanal	25	750-800	21,00	Pampa Grande
Emilia	Cajamarca	Semanal	45	750-800	21,00	El Olivo
			20	810-860	23,00	El Olivo
Pico Rico	Cajamarca	Semanal	30	700-750	21,00	El Olivo
Don Lucho	Cajamarca	Semanal	50	750-800	21,00	El Olivo
Yarinacocha	Jaén	Semanal	45	750-800	22,00	El Olivo
Parral	Jaén	Semanal	100	750-800	22,00	El Olivo
Elizabet	Trujillo	Semanal	50	750-800	22,00	El Olivo
El Paisa	Trujillo	Semanal	80	700-750	21,00	Doña Ramona
El Zarco	Cajabamba	Semanal	25	700-750	20,00	Chorobamba
Cavia	Trujillo	Semanal	150	700-750	20,00	Porvenir
Mochika Export	Lima	Semanal	100	750-800	20,00	Porvenir
Restaurantes	Huamachuco	Semanal	250	700-800	22,00	Malcas
Restaurantes	Huamachuco	Semanal	70	750-800	22,00	Los Naranjos
14 mercados	7 ciudades	Semanal	1090	750-800	21,37	8 redes empres

Fuente: CEDEPAS Norte, informe de proyecto FONDOEMPLEO



VI. ORGANIZACIÓN COOPERATIVA Y COMPETITIVIDAD, CONSOLIDACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL CUY EN EL VALLE DE CONDEBAMBA CON SOCODEVI (2014-2017)





Al finalizar el proyecto FONDOEMPLEO, CEDEPAS Norte, en alianza con SOCODEVI, continuó el trabajo de afianzamiento de la cadena productiva del cuy en el valle del Condebamba. En este periodo se ejecutó el proyecto denominado: "Mejoramiento competitivo de la cadena de valor de cuyes del valle de Condebamba, Región Cajamarca" el cual inició en octubre de 2014 y a la fecha sigue en actividad.

Tres instituciones se aliaron y aportan el financiamiento para este proyecto: SOCODEVI, CEDEPAS Norte y la empresa minera SHAHUINDO S. A. C. La organización que aglutina a las diversas redes empresariales de productores de cuyes del ámbito es la Cooperativa de Servicios Especiales "Redes de Productores de Cuyes del Crisnejas". CEDEPAS Norte asumió la ejecución directa del componente técnico productivo, en tanto que la ejecución de los componentes relacionados con la organización cooperativa y fortalecimiento institucional del territorio, es asumido directamente por SOCODEVI.

SOCODEVI es una entidad canadiense de cooperación para el desarrollo internacional, reconocida como una sociedad privada sin fines de lucro, que fue fundada en 1985. Constituye una red de empresas cooperativas mutuales de Quebec, que comparte sus experiencias y conocimientos, con sus socios de países en desarrollo; para crear, proteger y distribuir riqueza, brinda servicios de creación y fortalecimiento de empresas cooperativas y asociativas, desarrollo de actividades económicas rentables, fortalecimiento de capacidades y desarrollo de competencias, asesoría en administración empresarial, comercialización, transferencia de

conocimientos y tecnología, fortalecimiento del sector agrícola, alianzas comerciales, creación de valor agregado y apoyo institucional a entidades de gobierno.

El PRODICOM-Proyecto de Diversificación y Competitividad de las Empresas Asociativas de las Regiones Mineras del Perú es un proyecto implementado por SOCODEVI; apoya procesos de desarrollo económico local en zonas mineras del Perú, abriendo oportunidades de generación de empleo e incremento de ingresos económicos, a través de la organización y desarrollo de empresas asociativas; buscando el mejoramiento de las condiciones de vida económica y social de las mujeres y de los hombres, por medio de actividades económicas diversificadas y competitivas.

El enfoque utilizado en su trabajo es el desarrollo orientado al fortalecimiento de las cadenas de valor, adaptadas a las condiciones socio-económicas de las mujeres y de los hombres que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú y a las condiciones de los ecosistemas andinos.

Tiene como estrategia la intensificación agroeconómica, dotando a los productores y productoras de tecnologías productivas agrosilvopastoriles, que sean sostenibles y estén en perfecta armonía con los ecosistemas andinos.

Respecto del tema de género, el PRODICOM, con el proyecto, asignará fondos para que mujeres y hombres del ámbito tengan acceso de manera equitativa a los recursos existentes. El proyecto beneficiará a las mujeres con el 60% de la participación, y un 40% de hombres. Como estrategia se considera lograr la participación de las mujeres en todos los procesos del proyecto, buscando su empoderamiento, enfatizando y dando acceso a servicios para el desarrollo de sus capacidades tecnológicas y empresariales, que les permitan superar los problemas identificados, lográndose una participación más activa de las mujeres y liderazgo en la gobernanza del proyecto y su localidad.

UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS POTENCIALIDADES DEL TERRITORIO

El proyecto se encuentra ubicado en la provincia de Cajabamba, en la cuenca del río Crisnejas, al sur de la Región Cajamarca. El ámbito de proyecto comprende los distritos de: Cachachi, Cajabamba y Condebamba. En el diseño del proyecto se hizo un recuento de las potencialidades del ámbito para promover la cadena productiva del cuy, considerando los avances y resultados previos. Estos son los siguientes:

- A escala nacional, la región Cajamarca es considerada como la primera región productora de cuyes, representa el 18,97% de la población de cuyes en el país, la producción corresponde mayormente a zonas altoandinas y se realiza bajo un sistema de crianza tradicional (en la cocina).

- En el ámbito de la región Cajamarca, la Provincia de Cajabamba es considerada como la segunda zona por su potencial para crianza de cuyes, con una población total de 377.336 cuyes, que representan el 15,67% de la región (de acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario de 2012); los productores tienen un nivel competitivo en la crianza de cuyes. El 80% de los productores(as) crían cuyes de manera tradicional, el 15% de manera familiar comercial y solo el 5% de los productores(as) crían bajo un sistema netamente comercial, es decir, cuentan con galpones orientados a esta crianza.

- Las características del clima y piso altitudinal proporcionan condiciones idóneas para la crianza de cuyes, brindando una ventaja comparativa que se manifiesta en un menor plazo en la producción de cuyes de engorde, los que en solo 90 días alcanzan el peso de 1000 gramos (1 kg), con índices superiores frente a otras regiones del país como Áncash, Cusco, Junín y la Libertad.

- La zona cuentan con grandes extensiones de tierra con cultivo de alfalfa, destinada para la alimentación de los cuyes.

- La presencia y acción de entidades privadas de desarrollo, como CEDEPAS Norte, y públicas como municipalidades, INIA, Dirección de Agricultura, etc. ha favorecido el desarrollo de capacidades en los pequeños productores(as) para la crianza de cuyes.

- Como base para las acciones del proyecto se ha identificado la existencia de tres niveles de tecnología en la crianza de cuyes: tradicional o básico (más de 500 familias), familiar comercial o intermedio (330 productores/as) y comercial o avanzado (115 productores/as).

- El valle de Condebamba abastece de cuyes a los mercados de Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Lima. Los precios de venta de los cuyes permiten un margen de ganancia considerable para los productores, lo que motiva una mayor inversión en su producción.

- Existen organizaciones de productores de cuyes, como redes empresariales, asociaciones, consorcios y cooperativas, que aglutinan a más de 500 productores y productoras.

- Las vías de comunicación hacia los principales mercados son asfaltadas y se encuentran en buen estado, lo que facilita el transporte de carga, reduciendo el costo de flete.
- En el valle existen centros de investigación, como INIA y las universidades, que contribuyen en la mejora tecnológica del sistema de crianza.
- Los gobiernos locales de las provincias de Cajabamba y San Marcos han considerado la crianza de cuyes como producto potencial de la zona, priorizando su atención en sus planes de desarrollo concertado, implementando proyectos de fortalecimiento de capacidades técnicas, organizaciones, mejoramiento de infraestructura productiva e instalación de forrajes.

MAPA DEL TERRITORIO: ÁMBITO DE TRABAJO DEL PROYECTO



POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO

El proyecto consideró inicialmente atender a 400 productores y productoras que se encuentran organizados en redes empresariales, contando con una población de 59.519 cuyes; la población de madres reproductoras era de 28.649 cuyes hembras en edad reproductiva. De la población provincial, la población del ámbito del proyecto representa el 14,98%.

Distrito	N° Redes	N° Productores	N° ha. Aprovechables	N° ha No aprovechables	N° ha Totales	Producción de Cuyes	
						N° de Reproductoras	N° Total de cuyes
Cachachi	5	48	76,05	25	101,05	7078	16794
Cajabamba	4	31	40,95	17	57,95	2354	5991
Condebamba	14	189	244,75	150	394,75	19217	36734
TOTAL	23	268	361,75	192	553,75	28649	59519

Fuente: CEDEPAS Norte 2013. Documentos de proyecto.

LA PROBLEMÁTICA DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUY EN LA PERSPECTIVA DEL PROYECTO CON SOCODEVI

Como hemos visto en las experiencias previas, el ámbito del proyecto tiene importantes ventajas comparativas y potencialidades para la producción de cuyes a escala comercial. También vimos que se cuenta con un modelo de organización de tipo empresarial, la Cooperativa de Servicios Especiales “Redes de Productores de Cuyes del Crisnejas”; sin embargo, el número de productores(as) que participan en dicha experiencia es todavía reducido en relación con el total de unidades productivas existentes en la zona, por tanto, encontramos ahora una población diferenciada en relación con los tipos y niveles de producción:

i) los de nivel avanzado, que han sido capacitados, han implementado sus sistemas de crianza con criterios técnicos e innovaciones; ii) los de nivel intermedio, que han realizado algunos cambios, producen comercialmente, pero aún tienen limitaciones tanto

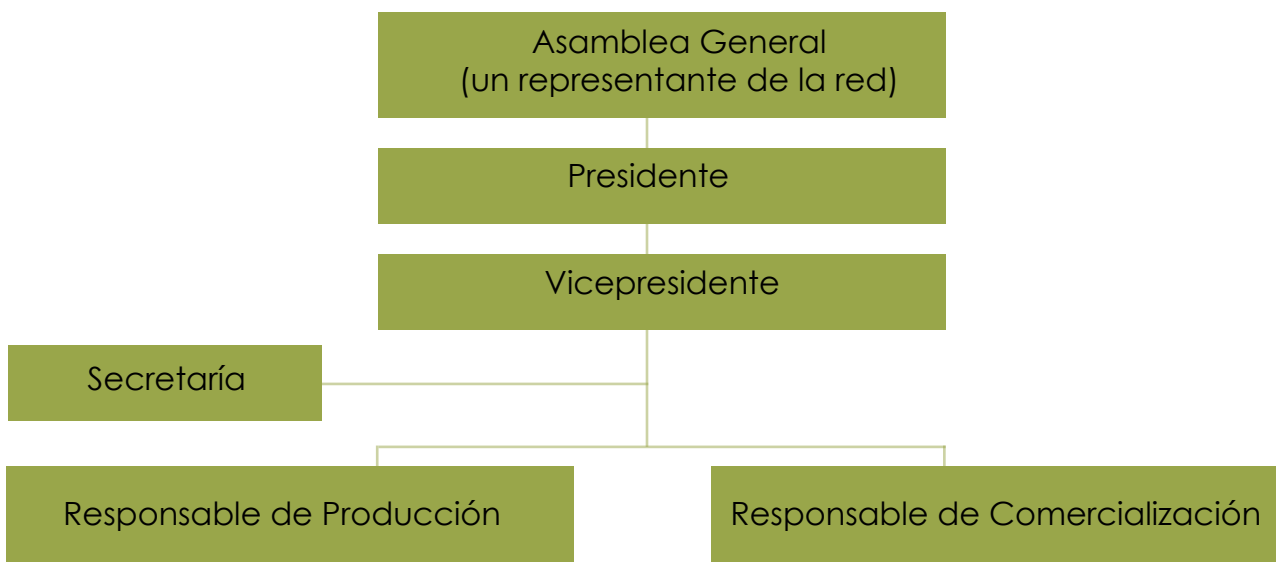
de tipo tecnológico como de gestión empresarial y financiera; iii) aquellos que aún se mantienen en el sistema de crianza familiar tradicional, de tipo individual y en nivel bajo de tecnología y con problemas o carentes de organización. En este marco de intervención, el proyecto con SOCODEVI identifica como el problema principal a la “baja competitividad de la cadena de valor del cuy del valle del Condebamba, en el mercado nacional”.

Identificando las causas que originan el problema se tienen a las siguientes:

Limitada capacidad de gestión empresarial y comercial de los productores

La Cooperativa de Servicios Especiales “Redes de Productores de Cuyes del Crisnejas” está constituida por 74 productores(as), tienen su junta directiva y un responsable de ventas; pero, además existen 360 productores que están integrando un total de 30 redes empresariales, y otras organizaciones más todavía actúan sin criterio empresarial. La cooperativa tiene como meta ampliar el número de asociados a 400, aplicando algunos criterios de selección.

Las redes empresariales constituyen la forma de organización con mayor eficacia en su funcionamiento, y con un claro enfoque empresarial o de negocio. Su estructura organizativa incluye una Junta Directiva, conformada por un Presidente, Secretario y Tesorero, conforme podemos observar en el siguiente organigrama:



En las fases previas, las redes empresariales tuvieron oportunidades de capacitación y asesoría técnica, tanto en aspectos técnico-productivos como en gestión organizacional y empresarial, desarrollando habilidades para el uso de instrumentos de gestión básicos (libros de actas, estatutos, planes operativos, reglamentos internos, manejo de registros comerciales), y avanzaron en la constitución de una organización de segundo nivel; sin embargo, aún se perciben limitaciones para gestionar eficientemente y de manera empresarial su cooperativa, la cual requiere diseñar su plan estratégico y hacer operativos sus objetivos estratégicos; empoderarse, diseñar e implementar un sistema de control de mando (PerformCoop). En cuanto a sus activos, los asociados realizaron

contribuciones que han invertido en la compra de un terreno y se ha previsto construir el centro de operaciones y centro de servicios que ofrecerán a sus asociados.

Cuando inició este proyecto, la cooperativa tenía poco tiempo de constitución y se encontraba en proceso de formalización, gestionando además un plan de negocios con AGROIDEAS, no se iniciaban sus actividades como unidad empresarial, y persistía un cierto grado de desconfianza entre los asociados que debilitaba la eficacia de las acciones colectivas.

Bajos índices productivos y reproductivos en la producción de cuyes

Las limitaciones o deficiencias que todavía persisten en los sistemas de producción de cuyes en la zona se hacen evidentes en los promedios bajos de los índices de producción: el índice de productividad promedio actual resulta de 3,8 por año, mucho menor que el promedio nacional de 7,8 (ver cuadro).

BAJOS ÍNDICES PRODUCTIVOS Y REPRODUCTIVOS

ÍNDICES REPRODUCTIVOS	ÍNDICE
Fertilidad	75%
Número de partos por año	04
Número de crías por parto	2,6
Mortalidad en crías	27%
Mortalidad en lactantes	20%
Mortalidad en reproductores	15%
ÍNDICES PRODUCTIVOS	
Rendimiento de carcasa	63%
Rendimiento de peso a 3 meses (saca)	800 gr

Fuente: CEDEPAS Norte, proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca".

Las causas de dichos indicadores bajos están relacionadas con las condiciones ambientales y genéticas de los animales. En este caso, se encontró que los galpones de crianza no tienen la bioseguridad necesaria, por lo que se presentan problemas de manejo, higiene, iluminación, ventilación, temperatura, que repercuten en la sanidad e incrementan la mortalidad de los cuyes. El manejo genético es otro aspecto que requiere mayor atención y acciones de capacitación para los productores(as), pues no se realiza selección ni renovación de sangre, ni se llevan los registros reproductivos necesarios, ocasionando descuido en su manejo que conlleva a la degradación y defectos genéticos por consanguinidad.

También se encontró que existen problemas con la alimentación; tanto en la composición del alimento, que en un 80% está basado en alfalfa y solo un 20% se complementa con alimento balanceado que se compra de tiendas proveedoras de insumos

veterinarios, afectando el costo de producción; como en la higiene en la alimentación, por carencia de comederos y bebederos adecuados, y por la provisión insuficiente de agua.

Deficiente diversificación y presentación de la carne de cuy en los mercados

Los centros de faenado estaban siendo subutilizados, la cantidad de cuyes que se procesaban por unidad productiva era reducido, por lo que el productor prefería realizar el faenado en su propia vivienda, sin las condiciones necesarias para lograr la calidad requerida por el mercado, siendo evidentes los cortes en la piel, abscesos, rezagos de pelo, manchas de sangre, picaduras, etc. La cooperativa tenía en total nueve centros de faenado para cuyes, pero estos tenían problemas por no estar debidamente implementados, por la escasa disponibilidad de agua, la carencia de zonas de tratamiento de residuos orgánicos y limitadas capacidades del personal para la aplicación de las BPM. La comercialización en el mercado de cuyes beneficiados sin los criterios ni normas correspondientes se ve afectada por la baja calidad en la presentación de la carcasa y su manipulación en condiciones cuestionables de higiene.



PRINCIPALES DESAFÍOS Y SOLUCIONES PLANTEADAS POR SOCODEVI PARA SUPERAR LA PROBLEMÁTICA DE LA CADENA DE CUY EN LA ZONA

En respuesta a las condiciones y problemática identificadas en torno a la cadena productiva del cuy, en este periodo, el proyecto, plantea los siguientes desafíos y soluciones:

PRINCIPALES DESAFÍOS Y SOLUCIONES

DESAFÍOS	ACCIONES DE SOLUCIÓN
Organización sólida y con capacidad de gestión empresarial y social de la cooperativa de productores.	Desarrollar capacidades de los socios, gerente y directivos de la organización en gestión cooperativa, a través de capacitaciones, pasantías, seminarios y asesorías.
Incrementar la productividad e innovar la tecnología productiva, líderes en el ámbito nacional.	Mejorar calidad genética y las condiciones medioambientales de producción del cuy (infraestructura, sanidad, manejo, alimentación).
Posicionarse en el mercado regional y nacional con la comercialización de cuyes reproductores y en carne.	Implementar un centro de producción de reproductores y centros de faenamiento de cuyes con buenas prácticas de manejo y manufactura.
Contar con un equipo especializado en asesoría, organización y técnica orientada al fortalecimiento de las cooperativas	Implementar un centro de producción de reproductores y centros de faenamiento de cuyes con buenas prácticas de manejo y manufactura.
Contar con un equipo especializado en asesoría, organización y técnica orientada al fortalecimiento de las cooperativas.	Desarrollar capacidades del equipo técnico a través de capacitaciones, seminarios y pasantías.

Fuente: CEDEPAS Norte, proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca".

OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

OBJETIVOS Y RESULTADOS INTERMEDIOS	INDICADORES
RESULTADO FINAL	
Mejorar la capacidad competitiva de la empresa asociativa en la cadena de valor de cuyes del valle de Condebamba, región Cajamarca.	<ul style="list-style-type: none"> • 25% de incremento del ingreso de los productores(as) al finalizar el proyecto. • 360 nuevos empleos permanentes generados al finalizar el proyecto. • 10% de incremento de rentabilidad anual de la empresa asociativa a partir del segundo año.
RESULTADOS INTERMEDIOS	
Mejoramiento de manera sostenible de la competitividad de las empresas familiares y sus empresas asociativas donde las mujeres tienen mejor acceso y control sobre los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del índice de productividad anual de 3,3 a 8,0 al finalizar el proyecto. • Incremento del rendimiento de carcasa de 63 a 70% al finalizar el proyecto. • Reducción de tiempo de saca de 3 a 2,5 meses por incremento de peso diario con alimentos balanceados, con un rendimiento de peso vivo de 900 gr al finalizar el proyecto.
Empresas familiares han mejorado su inserción al mercado local, regional y nacional, a través de sus empresas asociativas.	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de tiempo de los directivos capacitados dedicados a la empresa asociativa anualmente, hasta el tercer año del proyecto. • 10% de reducción mínima de costos de producción a partir del segundo año. • 30 directivos capacitados y con capacidad de gerencia de la empresa asociativa al finalizar el proyecto. • 40% de acopio y comercialización de cuyes de los asociados de la empresa asociativa, anualmente hasta finalizar el proyecto. • 10% de incremento anual de cuyes faenados del total de cuyes acopiados y comercializados en el mercado nacional por año.
Empresas familiares y empresas asociativas han mejorado su entorno empresarial, facilitado por los gobiernos locales y la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 planes de proyectos ejecutados. • 1 plan de competitividad en ejecución.

Fuente: Cedepas Norte, proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca"

POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO, CANTIDAD ESTIMADA AL PRINCIPIO Y AL FINAL DEL PROYECTO

El proyecto fue diseñado para beneficiar a los productores de cuyes a través de la cooperativa de productores del Crisnejas. La cooperativa en ese momento contaba con 74 empresas familiares socias y, durante el periodo de ejecución, el proyecto se propuso incrementar y beneficiar en el tercer año del proyecto a 200 empresas familiares asociadas, como se muestra en el cuadro adjunto.

NÚMERO DE EMPRESAS FAMILIARES INCORPORADAS POR AÑO

EMPRESAS FAMILIARES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actual	74	150	200	200	200
Incorporación	76	50			
Total	150	200	200	200	200

Fuente: CEDEPAS Norte, Términos de Referencia del Proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca".

La población beneficiaria directa durante el periodo de ejecución del proyecto fue establecida en 370 productores y productoras; los beneficiarios indirectos al quinto año serán 2220 productores y productoras. El total de población (directa e indirecta) a ser beneficiado con el proyecto será de 2590 productores(as), como se muestra en el cuadro adjunto.

POBLACIÓN BENEFICIARIA POR AÑO DE EJECUCIÓN

BENEFICIARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DIRECTOS	277	370	470	370	370
INDIRECTOS	1665	2220	2220	2220	2220
Total	1942	2590	2590	2590	2590

Fuente: CEDEPAS Norte, proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca".

PRINCIPALES ESTRATEGIAS PLANTEADAS POR EL PROYECTO

El proyecto tiene tres componentes fundamentales; el primero es ejecutado directamente por CEDEPAS Norte, y el segundo y tercer componente son implementados directamente por SOCODEVI.

Componente 1 **Producción e innovación tecnológica**

Está orientado al mejoramiento de manera sostenible de la competitividad de las empresas familiares y sus empresas asociativas, permite desarrollar e innovar la tecnología productiva del sistema de crianza de cuyes; se brindan oportunidades para que las mujeres tengan mejor acceso y control sobre los recursos.

Componente 2 **Desarrollo organizacional y gestión empresarial competitiva**

Tiene como objetivo que las empresas familiares, a través de modelos de organización empresarial asociativa, mejoren su inserción en el mercado local, regional y nacional; optimizando la gestión de servicios de la empresa.

Componente 3 **Desarrollo del entorno local para el desarrollo empresarial**

Busca que las empresas familiares y empresas asociativas mejoren su entorno empresarial facilitado por los gobiernos locales y la sociedad civil.

Aliados estratégicos

El proyecto busca la participación e involucramiento de los diversos agentes económicos del territorio; especialmente, considera importante la presencia de los productores(as) y sus organizaciones; destaca para este caso la participación y compromiso de las empresas privadas actuando tanto en el proceso mismo de la cadena productiva, como brindando el apoyo desde una perspectiva de responsabilidad social y ambiental, buscando el desarrollo de la población del territorio en el cual tienen presencia y realizan actividades económicas; igualmente, se considera como factor clave la participación activa de los gobiernos en sus niveles distrital, provincial y regional; asumiendo su rol de promotores del desarrollo económico local y promoviendo las cadenas productivas con mayor potencial para generar oportunidades de empleo e ingresos en sus jurisdicciones.

En este proyecto vienen participando los siguientes agentes:

- Organizaciones de productores y productoras, redes, cooperativa. Son los agentes centrales en la cadena de valor del cuy, responsables directos de las inversiones en sus sistemas productivos.

- Empresa Minera SHAHUINDO S. A. C. Contribuye con el desarrollo económico local, aporta contrapartida económica para financiar el proyecto.

- CEDEPAS Norte. Contribuye brindando servicios de asesoría y consultoría para el fortalecimiento de capacidades para la competitividad rural; también gestiona y canaliza recursos financieros nacionales y de la cooperación internacional.

- Municipalidad Provincial de Cajabamba/Municipalidad Distrital de Cachachi. Contribuyen con el desarrollo de la competitividad de la cadena productiva de cuyes; aportan económicamente para cubrir costos de materiales, equipos, maquinaria, insumos.

- Agencia Agraria de Cajabamba. Contribuye a la competitividad de la cadena productiva del cuy; aporta información estadística, y recursos humanos para capacitación y asistencia técnica.

- Gobierno Regional de Cajamarca. Promueve la competitividad regional con actividades económicas con potencial de generar ingresos y empleo; aporta recursos financieros y humanos a través de sus oficinas subregionales.

RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS

1 Desarrollo tecnológico en la producción de cuyes

En este rubro, se implementaron actividades orientadas al desarrollo de capacidades técnicas de los productores y la realización de innovaciones tecnológicas en las unidades productivas; para mejorar las condiciones de crianza de los cuyes, afianzar el capital pecuario de los socios (las empresas familiares) y de las empresas asociativas (redes empresariales, cooperativa); así como para fortalecer las capacidades de gestión y sostenibilidad mediante los diversos tipos de servicios que la cooperativa o empresa asociativa tiene que brindar a sus asociados.

- **Al mes de septiembre de 2016, 74 empresas asociativas familiares (organizadas en redes empresariales)**, promovidas por el proyecto, han implementado y se encuentran aplicando tecnologías mejoradas de producción animal de manera sostenible. La incorporación de innovaciones y mejoras en el manejo han revertido en una buena calidad del producto y los índices de buena productividad:

- o Índice de mortalidad: 3%
- o Índice productivo: 2,8
- o Factor cría-hembra: 9,6
- o Plantel mínimo de reproductoras: 300
- o 150 galpones mejorados

- **Con el proyecto, los productores(as) han implementado un plan de fortalecimiento de capacidades**, que se utiliza como instrumento para las actividades de capacitación y asesoría a los integrantes de la cooperativa (COOPREDESCUY). Este plan incluye temas de bioseguridad y sanidad animal, manejo e instalación de pastos y forrajes, control fitosanitario y control de plagas para el cultivo de alfalfa. Todos estos aspectos disminuyen el riesgo de mortalidad y baja rentabilidad en la crianza del cuy.

- **Productores y productoras integrantes de la cooperativa han fortalecido sus capacidades y adoptan técnicas adecuadas para la crianza de los cuyes**; solo en el primer semestre de 2016 participaron 206 personas (100 varones, 106 mujeres), recibiendo capacitación en BPC o buenas prácticas de crianza, aprendiendo y aplicando técnicas de bioseguridad, manejo e instalación de pasturas (alfalfa), alimentación, nutrición, sanidad de los cuyes. La metodología utilizada se basa en talleres prácticos de capacitación y las escuelas de campo, que se refuerzan con visitas o pasantías para realizar intercambio de experiencias con productores y productoras que tienen sistemas con tecnologías avanzadas y han logrado mejores resultados en su negocio. 67 personas (44 mujeres, 23 hombres) han participado en pasantías e intercambio de experiencias sobre normas de bioseguridad y producción de forrajes. Con esto se motiva la innovación y la aplicación de los aprendizajes.

- **En el periodo transcurrido del proyecto, se validó la herramienta de planificación de fincas**, que hace énfasis en la metodología de trabajo participativo. A la fecha, 20 empresas familiares se encuentran habilitadas para implementar sus planes de finca. El plan de finca tiene como objetivos:

- Identificar la situación actual de las actividades agrosilvopastoriles de la unidad productiva, sus potenciales y limitaciones.

- Elaborar un plan de mejora que se implementa tratando de diversificar y hacer sostenibles las actividades.

- Acompañar a la empresa familiar en la implementación de su plan de mejora. Facilita que las empresas familiares diseñen y visualicen con claridad su propia visión de desarrollo en el ámbito de su predio, implementando, validando y apropiándose de técnicas y prácticas agrosilvopastoriles.

- **Hasta junio de 2016, el proyecto incrementó el área de pasturas cultivadas como base forrajera para producción de cuyes con alta calidad**; logrando instalar un total de 28 hectáreas de cultivo de alfalfa (la meta es llegar a 50 al final del proyecto). La instalación se realiza con recursos de los propios productores y con la asesoría técnica del equipo de CEDEPAS Norte, el tamaño de las parcelas cultivadas varía desde 0,5 ha, 1,0 ha hasta 1,75 ha y 2,00 ha.

Para optimizar el uso del recurso agua e incrementar los rendimientos en producción por hectárea, se brindó información, capacitación y se instalaron sistemas de riego presurizado por aspersión; con estos sistemas el rendimiento y la calidad de la alfalfa es alta. Sin embargo, se ha sentido el efecto de factores climáticos adversos como heladas y sequías, que disminuyen los rendimientos y alargan el periodo vegetativo del cultivo disminuyendo el número de cortes por campaña (año).

- **Se desarrolla el capital humano en la zona. Un total de 18 personas, socios y socias de la cooperativa,** se formaron como promotores y promotoras en sanidad animal, adquiriendo capacidades en conocimientos, técnicas y actitudes, para ofrecer servicios a sus socios en aspectos técnico-productivos y sanitarios; como resultado de las capacitaciones han adquirido habilidades para reconocer las enfermedades de los animales, prevenir y tratar problemas sanitarios, de manera específica para la crianza de cuyes.

- **Las empresas familiares atendidas por el proyecto han mejorado o construido nueva infraestructura de crianza de cuyes.** Hasta junio de 2016 se contaba con un total de 150 galpones mejorados, con las condiciones adecuadas para una crianza con sistema comercial a mayor escala. La cooperativa ha gestionado recursos del programa AGROIDEAS, y tiene la meta de construir y mejorar un total de 200 galpones hasta el final del proyecto.

Para esto, las familias realizan aportes de contrapartida. Además de la infraestructura básica, que cumple con requerimientos de amplitud, iluminación, ventilación y acceso, los galpones son implementados con instalación de equipos como: pediluvios, comederos, heniles, bebederos, pintura, numeración de pozas y jabas, así como la compra de nuevos reproductores. Todos estos factores, contribuyen para incrementar los índices productivos y aumentar el número de animales en cada unidad productiva (empresa familiar), con los socios y socias de la

cooperativa.

- **Como parte del enfoque agroecológico,** las empresas familiares (productores/as) han recibido conocimientos y capacitación en prácticas para la aplicación de tecnología de EM (microorganismos eficaces) en el tratamiento del compost, produciendo un abono de mayor calidad y a la vez como alternativa de reciclaje de residuos orgánicos, estiércol y material vegetal, generados en el negocio de la crianza de cuyes, disminuyendo los impactos negativos de la actividad sobre el medio ambiente.

- **Todas las empresas familiares reciben constantemente visitas de asesoría técnica personalizadas,** las que se realizan por el equipo técnico del CEDEPAS Norte, compuesto por 2 Médicos Veterinarios y 1 Ingeniero Agrónomo; visitas durante las cuales se atienden los principales problemas o "cuellos de botella" que afrontan en sus sistemas de crianza y se priorizan temas de alimentación, nutrición, sanidad, mejora de infraestructura, construcción de jabas, control y registro de producción. El equipo, además, hace el acompañamiento necesario en los momentos en que los productores y productoras adoptan las recomendaciones realizadas.

2 Centro de procesamiento y calidad de productos

El proyecto ha previsto implementar un centro de acopio, procesamiento (faenado), control de calidad y comercialización de los productos (cuyes), el cual será administrado por la organización cooperativa. Tiene el propósito de acopiar los animales faenados, realizar el control de calidad de la carne, realizar las correcciones necesarias, empacar adecuadamente, colocar la marca de calidad y organizar el traslado a los mercados de destino. Estos centros deben contar con los equipos y materiales necesarios para el control de calidad, y luego se espera implementar puntos de distribución y ventas de cuyes faenados en las principales ciudades como Lima, Trujillo y Cajamarca.

Este centro de acopio y control de calidad se ha decidido que será parte del centro de servicios de la cooperativa, para el cual se ha solicitado la elaboración de un expediente técnico y gestión del financiamiento.

Con esta finalidad, la cooperativa ha iniciado la compra de un terreno con el aporte de todos los socios y socias, cuya formalización y registro en SUNARP viene realizando la cooperativa. Mientras tanto, se ha implementado un centro de acopio provisional en el sector El Naranjo, con la finalidad de centralizar el acopio y mejorar el producto de los cuyes que actualmente se destinan a los mercados de Jaén y Trujillo. Para la implementación de este centro de acopio, faenado y control de calidad, que formará parte del centro de servicios de la cooperativa, se utilizará la información del estudio de mercado para la venta de cuy vivo y faenado, el cual ya ha sido concluido.

3 Capacitación a productores y productoras en proceso de faenado y control de calidad

Las organizaciones (redes empresariales y cooperativa) cuentan con una masa crítica de productores y productoras (al menos 35 personas, 9 hombres y 26 mujeres) que se han capacitado y tienen las habilidades para realizar un proceso de faenado (beneficio) del cuy, acabado de la carcasa del cuy faenado, incluyendo técnicas de empacado al vacío, cumpliendo normas y criterios considerados en las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y aplicando la determinación de la

calidad organoléptica de la carcasa del cuy y del proceso de comercialización. Esto favorece el fortalecimiento de la cadena productiva del cuy mejorando las condiciones y posibilidades de venta en mercados competitivos con mayores exigencias de calidad.

Estas personas que se han especializado en BPM se encargarán, en su momento, de la administración de los centros de faenado. Los centros de faenamiento y control de la calidad serán parte del centro de servicios de la cooperativa, y se encuentran en fase de elaboración del expediente técnico. En este punto, será importante la coordinación con SENASA,





que contribuirá con la evaluación de la inocuidad en el proceso de faenamiento y acabado de los cuyes para la comercialización. A finales de 2015 se tuvo la visita de un especialista en medio ambiente, canadiense, quien ayudó a determinar las condiciones ambientales de inocuidad necesarios a tomarse en cuenta en el diseño, construcción del centro de faenado y procesamiento del producto.

4 Fortalecimiento de la empresa asociativa

La empresa asociativa es la cooperativa, organización de segundo nivel que facilita a sus socios y socias servicios de negociación para compras y ventas conjuntas, comercialización del producto a mayor escala, abastecimiento con insumos, productos y semovientes veterinarios. Para su fortalecimiento, el proyecto tiene una metodología estructurada en cinco etapas, las cuales se alimentan mutuamente en un proceso cuyo fin es la consolidación de la organización como empresa asociativa de segundo nivel. Estas cinco etapas son:

- i) El diagnóstico de la empresa asociativa.
- ii) El fortalecimiento de la confianza entre sus asociados(as) y de estos con los agentes externos.
- iii) El desarrollo de capacidades gerenciales y operativas de la empresa cooperativa.
- iv) Implementación del sistema de servicios, políticas y estrategias de sostenibilidad.
- v) Asesoría en la gestión del negocio competitivo

Algunas acciones que reflejan el avance en el fortalecimiento de la gestión de la cooperativa son las siguientes:

La cooperativa se encuentra funcionando de manera estable, la directiva realiza reuniones mensuales para analizar el funcionamiento interno, monitorear el proyecto que ejecuta con AGROIDEAS, aplicar el reglamento interno, coordinar actividades conjuntas, velar por el fortalecimiento organizacional y tomar decisiones sobre temas organizativos,

productivos y comerciales. Existen por ahora al menos 114 empresas familiares, habilitadas para diversificar sus actividades productivas de manera sostenible

En beneficio de sus asociados(as) la cooperativa presentó un plan de negocios para AGROIDEAS, orientado a mejorar y ampliar la infraestructura de los sistemas productivos. Este proyecto se viene implementando actualmente, tiene una meta de 200 galpones adecuadamente diseñados e implementados con materiales y equipos que garanticen condiciones para un sistema de crianza comercial. Hasta mediados de 2016 se tenían concluidos 150 galpones.

Como resultado de sus gestiones, la cooperativa ha contratado la elaboración de un expediente técnico para implementar un centro de servicios, que favorece a todos sus asociados(as) y demás redes empresariales interesadas en mejorar la calidad de su producto para mercados competitivos cuando requieren de cuyes faenados. Para construir este centro, la cooperativa con el aporte propio de sus socios(as) decidió adquirir un terreno de 2400 m², por un valor de S/.30.000.00 nuevos soles, ubicado en el km 32 de la carretera Cajabamba-Cajamarca. El centro de servicios a construir incluye centro de acopio, faenamamiento y control de calidad, planta de alimentos balanceados, tienda veterinaria, oficinas, almacenes y sala de reuniones.

La cooperativa, ha implementado una tienda veterinaria. Inicialmente decidió alquilar un local en el caserío de Malcas y ha tomado el control sobre la gestión de dicha tienda, ofertando medicamentos, insumos y alimentos balanceados para cuyes. Realizó la compra de un lote de 5 TM de medicamentos y alimentos balanceados para cuyes. Su capital inicial fue de S/.10.500,00 siendo aún limitado para competir con tiendas mayoristas de la zona. Frente a la demanda realizó un nuevo requerimiento de 6 TM a la planta NUTRIBIO de Trujillo; para esto, se coordinó de modo que la ración ha sido previamente formulada



de acuerdo con las necesidades de productores(as) y estados productivos de los cuyes. A mediados de 2016, la tienda veterinaria ha comercializado un total de 30 TM de alimento balanceado para cuyes; este alimento tiene dos formas de presentación: en pelets y en harina, según sea para reproductores o para engorde. La tienda veterinaria es una estrategia que facilita un servicio de abastecimiento de insumos y alimentos a los productores(as), a la vez que genera ingresos para la cooperativa, favoreciendo su plan de autosostenimiento.

Considerando otras necesidades de los asociados(as), la cooperativa ha realizado también la adquisición de una unidad móvil (motocar) para el acopio y transporte de los cuyes, así como la compra de un molino para equipar la planta de alimentos balanceados e insumos para su elaboración. Así mismo, adquirió una máquina empacadora al vacío para dar valor agregado y

de acabado al producto (cuy faenado) y también insumos y equipos para el centro de faenamamiento (congeladora, cocina, utensilios de cocina, otros).

En el aspecto de afianzar su carácter empresarial, la cooperativa ha contratado un gestor de negocios para buscar nuevos mercados, con la finalidad de mejorar los niveles de comercialización tanto de cuyes vivos como faenados. Al mismo tiempo, ha contratado la elaboración y se ha concluido con la aprobación de dos estudios de mercado: uno para el cuy vivo y faenado, otro para la implementación de una planta de alimentos balanceados para cuyes. Estos brindan información relevante sobre demandas, volúmenes requeridos, vías y canales de comercialización y proyecciones con data actualizada.

La cooperativa tiene mayores desafíos que deben ser asumidos por personal gerencial con calidad profesional, para impulsar las actividades comerciales; son diversas las tareas que se vienen realizando, como es el caso de la venta conjunta de 3500 unidades de cuyes con propósito de reproducción. Tanto el comité administrativo como el comité de adquisiciones de la cooperativa coordinan para la venta conjunta de 1600

cuyes reproductores. Estas acciones favorecen a la capitalización de la cooperativa, y se realizan haciendo uso formal de la documentación tributaria requerida (facturas y guías de remisión).

Se ha logrado identificar, contactar mercados y establecer contratos de venta mensual de 6000 cuyes vivos, consolidando el mercado de Jaén (zona comercial Parral), atendiendo las características específicas de calidad: deben ser de tipo 1, de la línea Perú, con un peso mínimo de 1050 gr de peso. Para cumplir con los pedidos, la cooperativa organizará la oferta acopiando en cada una de las redes hasta alcanzar un promedio semanal de 1500 cuyes. Todos estos desafíos, por ahora, hacen evidente la necesidad de un gerente con capacidades profesionales para la gestión empresarial de la cooperativa.

5

Mejoramiento del entorno de la empresa asociativa

Desde un enfoque de desarrollo territorial, además de fortalecer capacidades técnico-productivas directamente con productores(as) y otros agentes de la cadena de valor, se propone trabajar desarrollando capacidades de los stakeholders para proponer, establecer propuestas y hacer incidencia a fin de impulsar medidas sostenibles e igualitarias que mejoren el entorno empresarial de las empresas familiares y de las empresas asociativas. De este modo, el proyecto estimula la conformación o participación en espacios locales y regionales de concertación interinstitucional, en los cuales se coordinan acciones colectivas para promover y desarrollar la cadena productiva del cuy. Es por esto que CEDEPAS Norte se integró al grupo impulsor de la cadena del cuy, participando en actividades conjuntas con la finalidad de promocionar comercialmente los productos (cuy vivo y cuy faenado) y mejorar el entorno de negocios de las familias productoras. El grupo impulsor, junto con la Municipalidad Distrital de Condebamba, han trabajado una propuesta de normas para la certificación local de aplicación de estándares de calidad.

De igual manera, se apoyó en la conformación de la mesa temática (técnica) de la cadena productiva del cuy, participando activamente para tratar temas clave relacionados con el fortalecimiento de los aspectos técnicos y comerciales en la cadena de valor del cuy, específicamente referidos a la alimentación, sanidad y manejo.

Otras actividades relacionadas con la promoción y difusión, han sido la participación de productores y productoras del ámbito en el Congreso Nacional del Cuy, realizado en la ciudad de Chiclayo. La participación en la feria agroindustrial FONGAL en Cajamarca, donde se obtuvo el segundo puesto en el concurso de cuyes; las coordinaciones realizadas para implementar ferias agroindustriales en las localidades de Cauday, Malcas, Cajabamba y Cajamarca; la participación de mujeres socias de la cooperativa en la Feria Agroindustrial "De la chacra a la olla", difundiendo el cuy producido por la cooperativa en Cajamarca.

DE HONOR



06

10

17

02



VII. LOS IMPACTOS GENERADOS EN EL TERRITORIO



- **La cadena productiva del cuy se ha desarrollado favorablemente en el ámbito del valle del Condebamba**, corredor económico Crisnejas, impactando positivamente en la economía del territorio, y comprometiendo la participación de un conjunto de agentes económicos de carácter público y privado.

- **Se han desarrollado y fortalecido organizaciones de productores de tipo empresarial.** Los productores y productoras de cuyes en este territorio han aumentado su confianza para asociarse y realizar negocios conjuntos, logrando establecer organizaciones de primer nivel, asociaciones (Asociación de Productores de Cuyes de Condebamba), redes empresariales (34 redes empresariales) y organizaciones de segundo nivel: consorcios, la red de redes (REPROCUYCO) y la Cooperativa de Productores de Cuyes del Condebamba (COOPREDESCUY).

En total, existen más de 500 productores(as) que participan en los diferentes tipos y niveles de organización en todo el ámbito de acción. Todas tienen enfoque de negocios y estilo de gestión empresarial. Actualmente, las ventas conjuntas en las redes llegan hasta el 70% de la producción total, según el tipo de mercados en los que se ofrece y con los que se negocia el producto y según las condiciones de entrega, que puede ser en peso vivo o faenado.

- **Los niveles de tecnología alcanzados han configurado grupos específicos con sistemas de crianza diferenciados.** De un total de 945 unidades productivas dedicadas a la crianza de cuyes, encontramos:

- Un grupo que ha mejorado sus sistemas logrando niveles avanzados de carácter comercial (115 productores/as).

- Otro grupo con sistemas familiares de niveles intermedios (330 productores/as).

- Finalmente, un grupo que aún se encuentra en nivel básico o tradicional (500 productores/as).

- **La crianza de cuyes, por su rentabilidad, constituye ahora la segunda actividad productiva generadora de ingresos para las familias en el territorio.** Este sistema ha reducido la migración y aprovecha al máximo la fuerza de trabajo familiar localmente. Nuevas posibilidades económicas se abren para quienes están comprometidos con esta actividad y han desarrollado experiencia y sus capacidades técnicas, tanto por las ventas de los productos como por la posibilidad de brindar servicios de asistencia técnica a otros productores(as). Los productores y las productoras han ampliado su visión de negocio con desafíos y perspectivas de largo plazo.

- **Las mujeres están liderando este negocio.** Constituyen aproximadamente el 45% del total de participantes en el proyecto; esta actividad ha permitido a las mujeres consolidar su derecho económico.

- **Los índices de producción tanto en cuyes como en forrajes han mejorado considerablemente.** Optimizando el uso de recursos y elevando el nivel de competitividad de la cadena productiva. Esto como resultado del incremento de las inversiones por parte de las familias y su capitalización en activos tecnológicos; cada unidad productiva cuenta al menos con dos galpones, equipos de trabajo, áreas de pasturas y forrajes, con molinos para la producción de alimento balanceado.

- **Los productores organizados han logrado ampliar sus mercados y diversificar sus productos,** atendiendo a demandas específicas del mercado. Se ha superado la dependencia de los mercados locales para conocer y responder a demandas de mercados exigentes en calidad y volumen, e

incursionando en la incorporación de valor añadido. Se ha logrado la articulación con mercados para cuyes faenados (beneficiados) en Jaén, Trujillo y Lima; a los cuales es posible acceder gracias a mejores servicios de transporte y comunicaciones, abriendo posibilidades de proyección hacia mercados más exigentes en la esfera de las exportaciones.

- **Se constata un mayor dinamismo y crecimiento en el mercado de servicios en torno a la cadena productiva del cuy, en el valle del Condebamba.** Esto, generado por las demandas de la crianza a nivel comercial del cuy. Hace un tiempo no era posible contar con productos veterinarios como alimentos balanceados, medicamentos, insumos para la crianza y manejo de una granja de cuyes. Actualmente, empresas comerciales de productos veterinarios se han ubicado en el ámbito y ofertan productos específicos para necesidades de la actividad de crianza de cuyes. Lo mismo ha sucedido con los servicios de asistencia técnica y capacitación, y servicios financieros, los cuales se gestionan y reciben respuestas adecuadas a través de la organización, las redes empresariales o la cooperativa, que brindan una base de confianza para las negociaciones.

- **En este mismo sentido, cabe destacar el desarrollo de servicios financieros,** con productos financieros específicos para los pequeños productores y productoras dedicados a la actividad de crianza de cuyes.

A través de las redes empresariales, y ahora con la cooperativa, se ha logrado acceso a créditos con tasas de interés de fomento productivo.

Esta oportunidad es aprovechada para realizar inversiones en diversos rubros de la actividad de crianza de cuyes, como capital de trabajo, compra de equipos, herramientas, mejoras o ampliación de infraestructura de crianza, compra de insumos y de reproductores. De este modo la ganancia es compartida; por un lado, mejora la gestión financiera de las empresas familiares y se elevan los niveles de productividad en la crianza de cuyes; por otro lado, crecen y se flexibilizan los servicios crediticios para la pequeña agricultura.

- **El modelo de promoción y desarrollo de la cadena productiva con enfoque empresarial y de negocio estimula a los gobiernos locales su participación y apoyo en la perspectiva de promover el desarrollo económico local.** Estos han priorizado el fortalecimiento de la cadena productiva del cuy en sus planes y programas de desarrollo económico local, promoviendo y difundiendo los productos mediante ferias, festivales, concursos; orientando recursos vías PROCOMPITE e involucrando a otros agentes económicos a través del Grupo Impulsor de la Cadena Productiva del Cuy.



VIII. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

1 Desarrollar una cadena productiva con productores de pequeña agricultura familiar con éxito, implica tener una clara visión de desarrollo, con una metodología integral y un enfoque de desarrollo territorial. A partir de una actividad secundaria de carácter complementario y realizada con una racionalidad de autoconsumo en sistemas de pequeña agricultura familiar, se ha logrado dar un salto cualitativo de vital importancia para la economía familiar campesina al desarrollar la crianza del cuy a escala comercial; aplicando estrategias integrales al combinar la introducción de innovaciones tecnológicas que directamente han incrementado sus indicadores de rentabilidad, con innovaciones de tipo social que han transformado los estilos de producción individual en modelos de organización asociativa y de carácter empresarial, articulando a los pequeños productores(as) en redes empresariales, asociaciones y modelos cooperativos y solidarios; con los cuales finalmente se logra hacer incidencia y desarrollar capacidades de negociación hasta comprometer otros actores económicos que actúan en el contexto del territorio, para desarrollar la cadena productiva y un conjunto de servicios complementarios.

2 Los procesos de desarrollo inclusivo para zonas rurales y orientadas a brindar oportunidades a sectores de pequeña agricultura familiar, requieren de programas de mediano a largo plazo, durante los cuales se deben realizar inversiones para desarrollar capacidades instaladas. Se requiere de visión de negocio y criterios empresariales en las cuales desde el principio la población objetivo participa con sus propios recursos, incrementando de manera gradual sus aportaciones, en función de haber identificado con claridad sus oportunidades, líneas productivas con potencial de negocio y basados en planes de negocio que con objetividad señalen su hoja de ruta. Desde el principio, la producción se diseña y va creciendo en función de las demandas específicas y de los beneficios concretos que se obtienen, que son los estímulos más fuertes para motivar la organización, mantener el ritmo y la perseverancia en el negocio.

3 La experiencia del desarrollo de la cadena del cuy, como en otros casos, hace evidente que junto con el fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas, del desarrollo y la innovación tecnológica, se debe trabajar con mucha calidad una propuesta organizativa, adecuada a cada sector de población. En este caso, la asociatividad de pequeños productores y productoras emprendedores, ha sido asumida desde dos modelos igualmente efectivos y complementarios: primero, la implementación de la metodología de redes empresariales que brinda la oportunidad de desarrollar gradualmente niveles de confianza en sectores que inicialmente tienen mucho temor y desconfían de las organizaciones; luego, la constitución del modelo cooperativo que ofrece a los pequeños productores una alternativa de gestión empresarial, con carácter social y solidario, que los beneficia brindando servicios financieros y no financieros a menor costo, maquinaria, equipos, transformación y comercialización de productos; pero que a la vez les permite una capitalización tanto en recursos tangibles como en los intangibles, y les otorga además una identidad que se comparte incluso con el territorio y el contexto de instituciones existentes.

4 Los sistemas de pequeña agricultura familiar (PAF) tienen posibilidades para desarrollar economías de escala y ser competitivos si se les brindan las oportunidades correspondientes. La experiencia del modelo asociativo en el valle del Condebamba ha mostrado que este sector de pequeños productores(as) agropecuarios puede aprovechar las ventajas comparativas que ofrece el territorio y desarrollar ventajas competitivas si pueden acceder a servicios de capacitación, asistencia técnica y financiamiento, para realizar innovaciones adecuadas a sus sistemas de producción y si se cuenta con la voluntad política y el apoyo de la institucionalidad local y regional, especialmente de los gobiernos locales y regionales.

5 Un enfoque de negocios inclusivos, con líneas productivas económicamente rentables y con lazos comerciales sostenibles motiva la asociatividad de los pequeños productores y productoras. La vinculación formal con mercados dinámicos en una relación de red empresarial vertical entre organización de productores-empresas demandantes, con quienes es posible una relación estable y permanente, negociando en términos de ganar-ganar (aseguro mercado con precios justos para los productores, satisfacción de demanda de materia prima para la empresa), y con enfoque de negocios inclusivos, genera un fuerte interés por asociarse y organizar una oferta de productos en función a las demandas y requerimientos específicos del mercado, para lo cual una organización de segundo nivel se hace importante y necesaria por su rol y capacidad para estandarizar la producción y tener capacidad de negociación y ventas conjuntas.

6 El fortalecimiento de la institucionalidad en el territorio en torno a la cadena productiva es una condición necesaria para desarrollar agro-negocios y dinamizar la economía local. El establecimiento de alianzas interinstitucionales que convergen en torno a intereses comunes y a una visión estratégica compartida sobre el modelo de desarrollo que se necesita impulsar en el territorio constituye un factor clave para desarrollar una cadena productiva y generar oportunidades de empleo e ingresos para la población. Sobre todo, porque la competitividad es un proceso integral, requiere impulsarla desde diversos sectores y aspectos: social-organizacional, técnico-productivo, económico-financiero, empresarial-comercial, infraestructura y servicios, políticas y normatividad, entre otros; lo cual implica la participación activa de instituciones diversas, tanto del sector público como privado, con el liderazgo del gobierno local o regional, según el caso; compartiendo objetivos, estrategias, recursos y, sobre todo, ejerciendo acciones de incidencia para generar condiciones adecuadas que faciliten el desarrollo de la cadena productiva en específico y el desarrollo local en general.

7 El desarrollo coherente de una cadena productiva, como el caso de los cuyes en el valle de Condebamba, es un catalizador de las dinámicas del mercado interno en el territorio. Promover cadenas productivas con enfoque de desarrollo rural territorial y con base en el fortalecimiento de organizaciones de productores(as) con criterios empresariales, tiene el potencial de dinamizar otras actividades y sectores económicos, generando conglomerados empresariales en los rubros de servicios: asistencia técnica, financieros, comercio de productos e insumos, empresas de servicios logísticos, mejoras en la infraestructura productiva y servicios de soporte (vías de acceso, comunicaciones, internet, energía, agua y saneamiento).

8 Para promover el desarrollo de una cadena productiva es de vital importancia identificar con claridad las características del ámbito, sus ventajas comparativas, potencialidades y sus limitaciones. En el caso de los cuyes en el valle de Condebamba, encontramos que el territorio presenta condiciones relativamente adecuadas, especialmente en zonas bajas, en cuanto a clima favorable, tierras aptas para cultivos, disponibilidad de agua para riego, vías de acceso, institucionalidad. Sin embargo, un mayor crecimiento a escala de unidades productivas o empresas familiares presenta algunas limitaciones, como el caso del minifundio que pone un tope a los sistemas de crianza familiar comercial. A escala de caseríos o sectores encontramos que, en zonas medias y altas, las ventajas comparativas se reducen por la topografía accidentada, suelos de menor calidad, dificultades de acceso, etc. En la actualidad no debemos descuidar los efectos del cambio climático y amenazas de eventos como sequías, heladas y lluvias torrenciales, que ponen en riesgo los sistemas productivos, y para los cuales

debemos tener planes de gestión de riesgos y de contingencia. Todos estos elementos deben ser analizados y evaluados antes de iniciar un trabajo de promoción de cadenas productivas a nivel comercial.

9 Un enfoque inclusivo en la metodología de trabajo brinda oportunidades de desarrollo personal, social y económico empoderando a las mujeres, visibilizando y poniendo en valor su aporte a la familia, la organización y la comunidad. La crianza comercial de los cuyes ha sido liderada por mujeres, ellas han tenido igualdad de oportunidades de capacitación y han fortalecido sus competencias técnicas, de gestión empresarial y de liderazgo en sus organizaciones. Esta experiencia muestra que es posible trabajar en promoción del desarrollo con un enfoque inclusivo, de equidad e igualdad de género. Un factor clave para esto es la metodología que se emplea y el nivel de sensibilidad y manejo de los enfoques en los equipos de promoción.

10 Se facilita el trabajo, se logran mejores resultados y mayores impactos cuando el estilo de gestión de las autoridades y gobiernos locales es democrático y participativo, con capacidad de respuesta a las necesidades y demandas reales de la población. Una clara visión del desarrollo local en territorios rurales permite orientar los recursos públicos a generar oportunidades de empleo e ingresos en base a los potenciales locales, implica liderar y canalizar las políticas, estrategias y recursos, de los sectores de gobierno hacia proyectos y actividades que mejoren las condiciones del territorio para estimular emprendimientos. El uso de recursos en el marco de los PROCOMPITE es una buena alternativa, pero las posibilidades de articular con otros programas de gobierno como AGROIDEAS, FINCYT, PINIA, etc. es factible en la medida en que se tengan proyectos alineados con sus planes estratégicos, planes concertados de desarrollo local y presupuestos participativos, que recojan iniciativas de la población con el respaldo de las instituciones de desarrollo involucradas en el territorio.

11 La investigación y la innovación son factores clave para el desarrollo de cadenas productivas. El trabajo de promoción de desarrollo económico, en un contexto de mercados globales y competitividad, requiere de productos que respondan a demandas de mercados exigentes en calidad, de mayor diversidad y nuevas formas de presentación de los productos; por tanto, los procesos y productos tienen que ser innovados, el valor añadido es una condición necesaria para aumentar la rentabilidad y satisfacer demandas de los clientes. En ese sentido, realizar trabajos permanentes de investigación básica y aplicada, generación de prototipos, proyectos piloto, difusión comercial de las propiedades y características distintivas de nuestros productos, son todas actividades urgentes y necesarias para la competitividad empresarial y territorial. En esto, la participación de la academia, universidades, institutos, Centros de Innovación y Transferencia Tecnológica (CITE) son totalmente necesarios para tomar la iniciativa, identificar temas clave (cuellos de botella), diseñar proyectos de investigación e innovación y gestionar financiamiento; articular su participación es una tarea pendiente.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- APOMIPE, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en El Perú (2011). Dinamismo económico en el valle de Condebamba, El aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca. Lima: HELVETAS Swiss Intercooperation.
- APOMIPE, CEDEPAS Norte (2011). Implementación de un sistema de información geográfica en la gestión de la cadena de valor del cuy en las provincias de Cajabamba y San Marcos, Cajamarca. Cajamarca: CEDEPAS Norte.
- APOMIPE (2011). Manual para la articulación de redes empresariales. APOMIPE-Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. Lima: HELVETAS Swiss Intercooperation.
- Casanova, Mario y Milton Cruzado (2009). Saberes previos de generación y consolidación de confianza en negocios conjuntos con pequeños productores. Documento interno. Cajamarca: CEDEPAS Norte.
- CEDEPAS Norte (2011, 2014). Reportes trimestrales de avances y resultados del Proyecto FONDOEMPLEO "Consolidando la Cadena de Valor del Cuy en las Provincias de Cajabamba y San Marcos". CEDEPAS Norte.
- CEDEPAS Norte (2014). Informe técnico final del Proyecto FONDOEMPLEO "Consolidando la Cadena de Valor del Cuy en las Provincias de Cajabamba y San Marcos". CEDEPAS Norte
- CEDEPAS Norte (2012). Manual del faenado del cuy. Experiencias de campo en el valle de Condebamba. CEDEPAS Norte.
- CEDEPAS Norte (2014). Proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca". CEDEPAS Norte.
- CEDEPAS Norte (2015). POA 2014-2015 del Proyecto "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca". CEDEPAS Norte.
- CEDEPAS Norte (2014-2016). Informes trimestrales del proyecto SOCODEVI "Mejoramiento Competitivo de la Cadena de Valor de Cuyes del Valle de Condebamba, Región Cajamarca". CEDEPAS Norte.
- INEI (2006). Encuesta Nacional de Hogares 2006.
- INEI (2012). IV Censo Nacional Agropecuario 2012.
- Ordoñez Noriega, Ricardo (2003). Plan de introducción de la carne de cuy en Lima Metropolitana: estudio de mercado y propuesta empresarial. Tesis. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centro América (2011). Seguridad alimentaria nutricional, conceptos básicos (3.era ed.). Honduras: Proyecto Food Facility Honduras.
- Sánchez Urrelo, Alicia (2012). Diagnóstico situacional de la explotación del cuy en el corredor económico del Crisnejas: provincias de San Marcos y Cajabamba. CEDEPAS Norte.





PERÚ

Ministerio
de la Producción

CITE agropecuario
Cedepas Norte

