PD-ABY-490

EVALUATION OF USAID/PERU'S POVERTY REDUCTION AND ALLEVIATION(PRA) PROGRAM

Prepared for
USAID/Peru

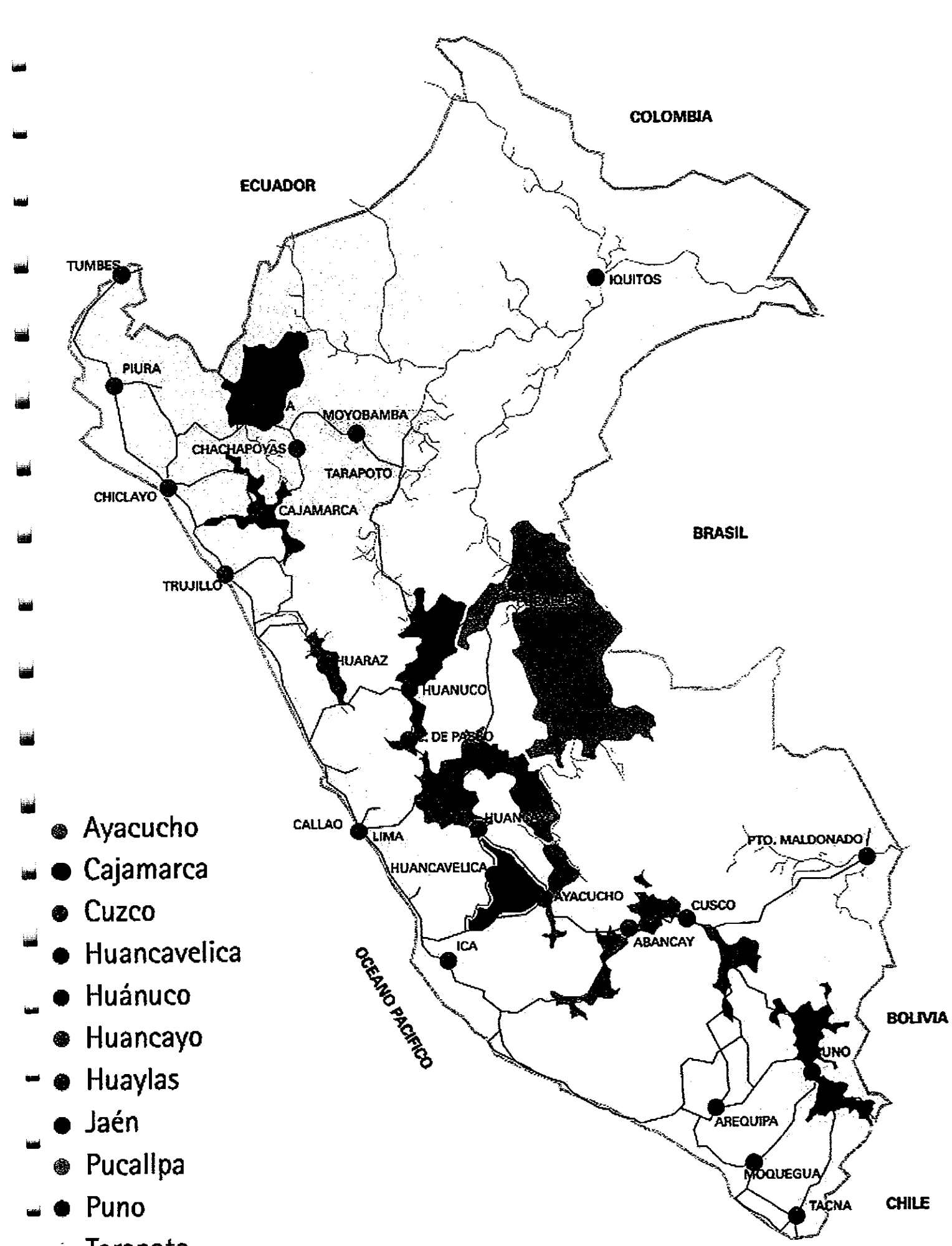
Prepared by
Gerry Schmaedick, Team Leader
Michael Glover
Antonio Tacchino
Ivan Mifflin
Pedro Flores
Renso Martinez

Checchi and Company
Consulting/Louis Berger
Joint Venture

1899 L Street, NW
Suite 800
Washington, D.C.
20036

Contract No. AEP-I-814-00-00022-00
Final Report
January, 2003

A


COLOMBIA
ECUADOR
TUMBES
IQUITOS
PIURA
MOYOBAMBA
CHACHAPOYAS
TARAPOTO
CHICLAYO
CAJAMARCA
BRASIL
TRUJILLO
HUARAZ
HUANUCO
DE PASCO
CALLAO
LIMA
HUANCAVELICA
AYACUCHO
CUSCO
PTO. MALDONADO
ICA
ABANCAY
OCEANO PACIFICO
BOLIVIA
PUNO
AREQUIPA
MOQUEGUA
TACNA
CHILE
Ayacucho
Cajamarca
Cuzco
Huancavelica
Huánuco
Huancayo
Huaylas
Jaén
Pucallpa
Puno
Tarapoto

B

A Qualitative Assessment of the Poverty Reduction and Alleviation Program of USAID/Peru
January, 2003

The PRA Evaluation Team:

Gerald Schmaedick, Chief of Party
Michael Glover, Deputy
Antonio Tacchino, Senior Analyst
Iván Mifflin, Analyst
Pedro Flores, Analyst
Renso Martínez, Analyst

Under Contract No. AEP-I-00-00-00022-00
Task Order#814, Evaluation IQC

Checchi & Co. International Consulting
1899 L Street NW, Suite 800
Washington, DC 20036-3804
Tel (202) 861 0351

C

A Qualitative Assessment of the Poverty Reduction and Alleviation Program Funded by The U.S. Agency for International Development in Peru

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY i

INTRODUCTION 1

I. BACKGROUND 3

A. The Origins of the Poverty Reduction and Alleviation Program 3

B. The Evaluation Contract 4

C. The Evaluation Methodology 4

II. STRATEGY OF THE POVERTY REDUCTION AND ALLEVIATION PROGRAM (THE PRA) 5

A. The PRA Applies Michael Porter's Microeconomics of Development 6

III. PRINCIPLE FINDINGS 7

A. Assessment of the Original Timetable and Objectives 8

1. Key Client Perceptions 8

2. Some Examples of Successful ESC Assisted Projects 10

3. Examples of PRA Projects with Incomplete Results 14

4. Conclusions & Recommendations 16

B. PRA Impact On Poverty in the Corridors 18

1. Perception of PRA Clients 19

2. Perception of PRA Beneficiaries 19

3. Perception of Title II NGO's 20

4. Poverty and the Definition of its Impact 21

C. Sustainability and Continuation of PRA Services 21

1. Can Clients Assume the Cost of Technical Assistance? 21

2. Are the Client Businesses Themselves Sustainable over Time? 23

D. A Glimpse into the Future: The Impact of PRA-Assisted Projects In the Ucayali Region 25

IV. PRA OPERATIONS AND MANAGEMENT ISSUES 27

A. The Cost-effectiveness Puzzle and improving the PRA system of Indicators 27

1. Incremental Sales Are Not an Indicator of Cost-Effectiveness 28

2. The Ratio of Incremental Sales to Costs: a Good Management Tool 29

3. Indicators of Cost and Impact of Local vs. International Specialized Technical Assistance 31

4. The PRA Needs an Indicator of the Productivity Gains it is Stimulating 34

5. The Use of Labor Coefficients Hide Productivity Gains 34

B. Perceptions and Role of the Central Office in Lima 35

1. Background 35

2. Perception of the Technical Assistance Division 36

3. Perceptions of the Monitoring and Evaluation Division 38

4. Perception of the Administration and Finances Division 38

5. Perception of the National Coordination Division 39

6. Recommendations 39

V. PRA RELATIONSHIP TO OTHER PROGRAMS AND ORGANIZATIONS 44

A. Synergies between PRA and Title II PVO'S 44

B. Policy Dialogue – A Weak Component in the PRA Program 45

C. PRA Impact On Coca Cultivation and Recommendations on the Alternative Development-PRA Relationship 47

D. Participation of Women 49

E. Environmental Considerations of PRA Activity 50

VI. CONCLUSIONS AND LESSONS LEARNED 52

VII. UNRESOLVED ISSUES 53

VIII. SUMMARY LIST OF RECOMMENDATIONS 54

CONCLUSION 57

VOLUME II: ANNEXES

1 – 10: Corridors

11– Ucayali Case Study

12 – Cost-Effectiveness and Indicators

13 – Evaluation Methodology & List of Interviews

A Qualitative Review of Poverty Reduction and Alleviation Program Funded by The U.S. Agency for International Development in Peru

January, 2003

Executive Summary

In the fall of 2002 the Peru Mission of the U.S. Agency for International Development commissioned a short study to "determine and improve the effectiveness and efficiency" of its Poverty Reduction and Alleviation (PRA) activities.(Terms of Reference, p.7) This document reports on the results of this evaluation study.

Background and Rationale

The goal of the PRA is to connect businesses in Peru's interior to specific national and international markets, thereby pumping new resources into ten selected economic corridors and creating new, dynamic job opportunities, increasing incomes and reducing poverty.

The design of the PRA proposes a pro-active strategy. This strategy is designed to identify markets and specific clients for the products of the poor the of Sierra and Selva. But the design recognizes that identifying markets is not enough. Producers and businesses must compete in the newly liberalized markets, both nationally and internationally. Therefore, PRA assists its client businesses and producer-suppliers to achieve the productivity and efficiency necessary to compete.

According to Michael Porter, the sources of a country's prosperity depend on effective linkages between the macro and microeconomies of the nation. "A sound macroeconomic, political, legal, and social context creates the potential for competitiveness, **but it is not sufficient.**" (emphasis added) He highlights the need for competitiveness and its foundation in the structure of the microeconomy. "Competitiveness ultimately depends on improving the microeconomic capability of the economy and the sophistication of local competition."[i] Fundamentally, the PRA was designed to attack and remedy the deficiencies in the microeconomic structure of the Peruvian economy.

Methodology

The Evaluation Team focused its efforts on field interviews of PRA-assisted businesses and cooperating NGOs. About one third of billable time was dedicated to visiting the ten corridors. Each evaluation analyst visited two corridors and carried out in-depth interviews with beneficiaries (producers), clients (buyers), NGO's including Title II recipients, officials of the Ministry of Agriculture, Ministry of Foreign Trade and Tourism, Ministry of Production, etc. The Chief of Party visited five of the corridors over sixteen days, focusing his investigation on the performance of the local ESC "jefe" and staff, the principle representative of the Operating Agency (funding channel for USAID funds), other NGO's with logical collaborative rolls in the value chain with the PRA

office, and a select number of important clients. In the aggregate this structure enabled us to get information from 83 or 52 percent of PRA assisted clients. Details and results of these interviews are summarized in this report and fully described in the annexes for each corridor.

Summary of Results

The evidence gathered by the Evaluation Team indicates that the PRA has played a key role in helping with this microeconomic development process. Working from ten Economic Service Centers, the PRA staff identifies markets, i.e., buyers, determines their requirements, links the buyers with producers, and assists the parties to build mutual trust and forge sound business relationships. As these relationships grow and mature, market channels are created and another component of an effective microeconomy is put in place. Clearly defined markets and the PRA assistance to exploit those markets fosters productivity and competitiveness even among the smallest producers.

While many operational deficiencies were noted, the Evaluation Team believes that it is the market linkages fostered by the PRA that are most important. These linkages provide the incentive and motivation for the businesses to strive for greater productivity and competitiveness. And, as Porter points out, it is productivity and competitiveness at the microeconomic level that creates wealth. Furthermore, since this wealth creation involves both the medium and small producers, the poverty reduction and alleviation objectives of the program are also being achieved.

The evidence gathered by the Evaluation Team indicates that the market-oriented concept of the PRA project is effective and very promising. In every corridor studied there are examples of clients that have successfully entered new, more promising market channels with competitive products. In every corridor there are also examples of false starts, failed market channels, failures to deliver required product or service, inadequately defined markets, and other shortfalls in PRA assistance. But, taken as a whole, the brief three year experiment provides adequate evidence that the strategy conceptualized in the PRA design has been effective and holds great promise for greater success and impact in the future.

One of the most important **qualitative outputs of this project to date is the growing awareness of the importance of the market** among corridor businesses, producers, government agencies and personnel, national and international NGO's, and virtually all actors in the development process. This is accompanied by a marked erosion in the opposition to the role of market intermediaries and an incipient recognition of the importance and necessity of organized market structures.

During these first years of the program the PRA team has climbed a steep learning curve. Suffice it to say here that as the PRA staff encountered obstacles they have, through a process of trial and error, often found ways to overcome them. Along the way there has be an extraordinary learning process by all parties involved – client businesses, producers, collaborating NGO's, government agencies, and other peripheral actors. To reap the full

benefits of these early efforts, the program needs to continue. How long should it continue? To achieve the full potential of this strategy, it is necessary to forge enough successful "value chains" in each corridor, product by product, to constitute the critical mass that will make the process replicable without PRA assistance.

The Evaluation Team found that **what is most lacking to the successful forging of the marketing link along the value chain is trust between the parties to a deal.** The long history of mutual deception between buyer and seller has left an attitude of mutual distrust that is extremely difficult to overcome. In fact, the evidence of this investigation suggests that the role of the ESC advisor as a "moral guarantor" of the performance of the parties to a deal is as important as any technical or informational input that may be provided. (p.20)

Another important lessons learned by the staff of the CSE's is that an exclusive focus on the market link along the value chain is not enough. While its market-centered focus is the PRA's greatest virtue, the experience of PRA in all corridors proves the necessity of attention to all links along the value chain, from input supply, to production techniques, to market analysis and marketing, to distribution, and finally to overall management of the chain. PRA should not become a credit institution nor can it be an be expert in all the areas of specialization required along the product value chains it assists. However, it must recognize missing or weak links in the chain and be able to facilitate client access to the required specialized sources of technical assistance.

Two Pivotal Recommendations

The Terms of Reference cite nine themes and thirty-three questions to be answered by the evaluation. We have fully responded to all of these in the body of our report. However, the pivotal questions have to do with the continuation of the program itself. In this respect, the Evaluation Team has formulated two broad-based recommendations that will impact most significantly on the future of the PRA program. They are:

1. **Extend and increase funding for the PRA program for at least three years, preferably for five. p.21**

2. **Establish preferential access to AID and GOP funded credit sources for PRA clients. This should <u>not</u> include subsidized interest rates but should involve windows of facilitated access including priority treatment of PRA-recommended applicants. p.22**

There are several arguments to support these recommendations. First, there is the strongly stated, collective opinion of both clients and beneficiaries. They believe the program is having a very positive impact on economic activity in the corridors and that that impact will escalate as the influence of the ESC's extends over more time and more markets (value chains). The project examples presented in this report (see Section III(A)1), and more fully

in the annexes, provide hard evidence of successes from over 52 percent of the projects assisted representing over 75 percent of incremental sales recorded through September, 2002. Next, the perception of clients, beneficiaries, collaborating NGO's, and third parties all suggest that the program is leading to an alleviation of poverty in the ten assisted corridors (see Section III(A)2). Finally, the sustainability of the impact of the PRA depends on accumulating a critical mass of value chains for various products in each corridor. Full articulation of these value chains require the access to credit and technical assistance solicited in the second recommendation. Integrating the necessary components into functional value chains is a slow process but the evidence shows that progress is being made.

A Look into the Future

The best support for these recommendations would, of course, be to know how the corridors would look several years down the road. There is no crystal ball to provide that vision but we have developed a simple projection model to estimate **what one corridor, Pucallpa in the Department of Ucayali, would look like if current projects reach full potential** in three to five years. The principle clients of the Pucallpa ESC are producers, buyers and processors of palm hearts, oil palm and cotton. The PRA has also facilitated two corporate clients to begin production of yellow corn and cotton. The production of these clients for 2003 is projected to be US$11.4 million. The initial clients (excluding corporate clients) are expected to produce output valued at $21.7 at the end of five years. It shows that if only the currently-assisted PRA projects reach their full potential in five years, the value of their output will be equivalent to about 22 percent of current Ucayali agricultural sector output and represent 3.7 percent of the total current Gross Regional Product of the department! This projection is explained in Section III(D)and more fully in Annex 11.

Other Priority Recommendations

The list below contains six additional recommendations that the Evaluation Team considers to be of high priority and deserving of urgent attention. The page number following each recommendation indicates where a full explanation of it can be found. A complete list of the twenty recommendations contained in this report can be found at the end of this report.

1. Give the ESC Directors (Jefes) greater discretion in the reallocation of funds among budget categories and continue current opportunity for Directors to petition for additional TA funds when they have fully and effectively employed the originally budgeted amount. p.44
2. Reinforce PRA's "demand-pull" focus and rigorously preserve the PRA's identity as a market chain development program that assists clients all along the value chain for legitimate products and services by strengthening and expanding all the linkages between producer and consumer. p.53

3. AID and PRA management should review and redefine the mandate for policy dialog. Local ESCs should focus on local issues to promote investment and channel supra-regional concerns to the PRA office in Lima where the officer responsible would follow-up with appropriate actors at the national level. P.50
4. To encourage client commitment to the proper use of the TA and to protect against possible conflict of interest in Chemonics provision of TA, institute a policy of client cost-sharing for both national and international TA and establish the AID/CTO as approval authority of last resort in the event of objections by the client. p.44
5. The ESCs should use, and encourage their clients to use private sector TA providers wherever possible. Where PVO's or NGO's assist ESC clients and beneficiaries to enhance production, they should be encouraged to contract TA from private sources. AID should establish a policy to encourage PVO's and NGO's to give preference to local private sources of TA by including a specific budget category for this purpose in their grants to these organizations. p.45-46
6. Abandon references to the ratio of sales to costs as an indicator of cost-effectiveness. Maintain incremental sales as a key management tool. In year five of the project, budget sufficient funds to permit a sophisticated, statistically based study of the cost-effectiveness of the PRA. p.33

A Promising Vision

The evidence is convincing. The PRA is succeeding in its objectives. Marketing channels are being identified, producers and buyers are coming together and structuring the terms of their transactions, marketing structures are emerging and microeconomic conditions in some product sectors are improving. In short, a new microeconomy is under construction. This new microeconomy is needed to leverage the benefits of the macroeconomic reforms already in place. But the process will take time – more time than originally anticipated because the job has much greater dimensions than originally understood. AID/Peru has the opportunity to demonstrate the success of this innovative strategy and to help develop an economy that finally integrates the entire country and involves the majority of its citizens in its benefits. It should stay the course!

---

[i] Porter, Michael, "Microeconomics of Development", USAID Workshop, 9-18-02, PPT Slide # 6, Washington, D.C., 2002.

A Qualitative Review of Poverty Reduction and Alleviation Program Funded by The U.S. Agency for International Development in Peru

January, 2003

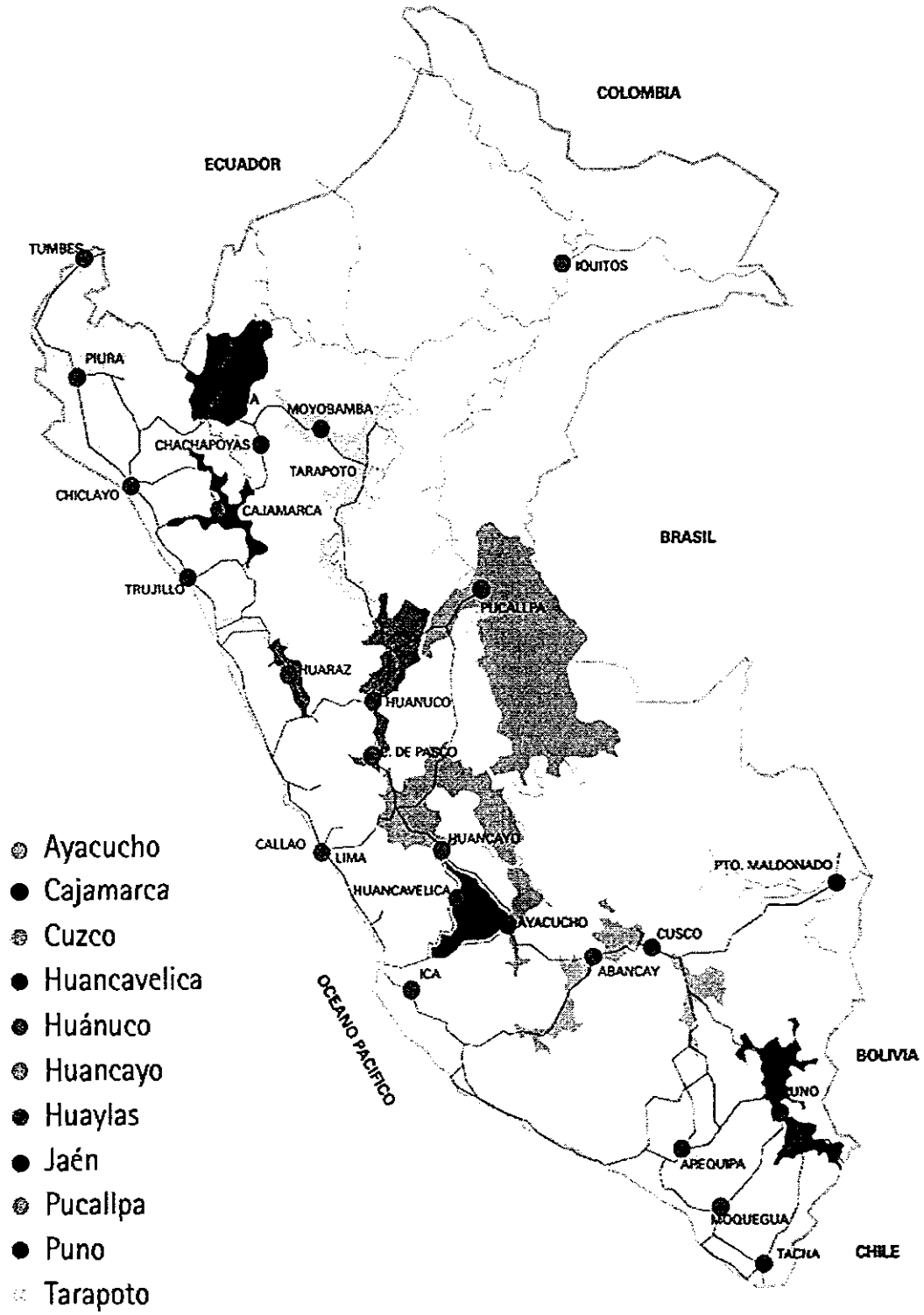
Introduction

In the fall of 2002 the Peru Mission of the U.S. Agency for International Development commissioned a short study to "determine and improve the effectiveness and efficiency" of its Poverty Reduction and Alleviation (PRA) activities.(Terms of Reference, p.7) This document reports on the results of this evaluation study. While the larger goal of the PRA activities is, as its name suggests, to reduce and alleviate poverty, its operational objective is to link producers of a wide variety of products – agricultural, handicrafts, jewelry, furniture, etc., to substantial, reliable national (Peru) and international markets. It is this market-centered, demand-driven nature of the PRA that makes it different and innovative.

Most economic development programs carried out during the past twenty to twenty-five years have invested the majority of their resources in efforts to increase output, i.e., they had a production focus. While many recognized the need for effective marketing channels, little attention and few resources were allocated to that aspect of the value chain. Macroeconomic assistance has been focused on restoring order and stability in prices--controlling inflation--and the financial system, opening economies to free trade, balancing national budgets, privatization of major industrial sectors, and establishing investment-friendly policies that encourage the retention (and/or repatriation) of national capital and stimulate foreign investment. Little attention was directed to the microeconomic conditions necessary to stimulate a dynamic internal economy. This neglect also meant that there was no integration of previously marginalized populations into the more rapidly expanding, restructured, export-oriented sectors.

This link between the producers and large, established, national and international markets is the focus of the PRA program. This program is being implemented in ten economic corridors in the interior Sierra (mountainous) and Selva (jungle) areas of Peru. A staff of three or four professionals operates from Economic Service Centers (ESC's or Centros de Servicios Economicos, CSE) in each of these corridors. The evaluation team has focused on assessing the effectiveness of these ESC's in identifying, opening, expanding, organizing, and regularizing marketing channels to serve the ten targeted Economic Corridors. (See map on p.2) This is path-breaking work. The "articulation" of producers with reliable markets requires fundamental changes in the attitudes and practices of both the producers and the buyers along the marketing chain. Producers must recognize the specific requirements of the market and adjust their product and procedures to these demands. Buyers, the "clients" of the PRA, must recognize the obstacles faced by producers and be ready to support their efforts to respond to the markets' demands. The role of the PRA is to foster this "marriage" between producer and purchaser, seeking to produce a harmonious, "win-win"

Economic Corridors in Peru Assisted by the PRA Project



arrangement that will endure, deal after deal, until a permanent market structure emerges.

To assess the progress that the PRA has made, the evaluation team has spent nine weeks analyzing PRA reports, interviewing PRA/Lima staff, and most importantly, visiting the ESC's. One member of the evaluation team made a four to five day visit to each of the ten corridors. In addition, the leader of the team made two-three day visits to five of the corridors. During these visits each member of the CSE staff was interviewed in depth. Visits and interviews were carried out with clients (buyers) and beneficiaries (producers) involved in the key projects in each corridor. During the eight week evaluation period, thirty-three percent of the available time was spent carrying out these visits. In addition to visiting projects assisted by the PRA, evaluators visited and interviewed NGO representatives, Title II recipients, government and quasi-government agencies, Chambers of Commerce, and other individuals and organizations that have knowledge of the work of the PRA. The conclusions and recommendations of the evaluation are based primarily on evidence gathered during these interviews.

The evidence gathered during this evaluation indicates that the market-oriented concept of the PRA project is effective and very promising. In every corridor studied there are examples of clients that have successfully entered new, more promising market channels with competitive products. In every corridor there are also examples of false starts, failed market channels, failures to deliver required product or service, inadequately defined markets, and other shortfalls in PRA assistance. But, taken as a whole, the brief three year experiment provides adequate evidence that the strategy conceptualized in the PRA design has been effective and holds great promise for greater success and impact in the future.

I. Background

A. The Origins of the Poverty Reduction and Alleviation Program

The Poverty Reduction and Alleviation (PRA) Program evolved from USAID/Peru's Food Security Strategy designed in 1994. This strategy recognized that the lack of food security among the Peruvian population was, "principally a question of poverty." (Terms of Reference, p.1) The PRA program is aimed at alleviating poverty by generating greater opportunities for jobs and increased income. The vehicle PRA uses to achieve these objectives is, as described above, the forging of market linkages between producers, largely poor campesinos, and market intermediaries. These intermediaries take many forms in the context of the ten economic corridors where the PRA works. They may be classic assemblers, such as the collectors of the tara pods in corridors like Cajamarca, or buyer-processors such as the rice marketers of Tarapoto, or even associations of producers that have joined together to market their products, such as the association of farmers in Ayacucho who are growing and marketing snow peas for export.

On September 30, 1998, a Cooperative Agreement was signed with Peru's National Confederation of Private Businesses (CONFIEP) to be the implementing agency for the PRA project. In October of the same year, Chemonics International, a U.S. consulting firm, won the contract to provide strategic advice and international technical advisors to CONFIEP, and carry out monitoring and evaluation services of the PRA for USAID. The arrangement with CONFIEP proved unsatisfactory and in April, 2002, the AID Mission asked Chemonics to extend its role in the project to include full implementation responsibilities while retaining the role of monitor and evaluator. Chemonics gave the Monitoring and Evaluation Division substantial independence and discretion within the organization of the project but there continues to be concern within AID about this dual role. The ESC's were established and staffed in all ten corridors between Dec. 23, 1999 (Huanuco) and Jan. 11, 2001 (Cusco). The ten corridors in order of start-up are the following: Huanuco, Puno, Cajamarca, Huancayo, Huaylas, Tarapoto, Jaen, Pucalpa, Ayacucho, and Cusco. The project is funded by USAID for $16 million over five years. Chemonics' current contract expires in September, 2003. Funding for the ESC's is scheduled to end July, 2003.

B. The Evaluation Contract

The evaluation of the PRA was commissioned by USAID/Peru in September, 2002. The contract was awarded to Checchi & Company Consulting, Inc. Work began on Nov. 7, 2002 with funding for Chief of Party, a deputy, and four analysts over approximately 7 weeks (45 working days). Total level of effort was projected to be 222 person days, with a budget of $142,000. Due to the late start, work was interrupted between Dec. 21, 2002 and Jan. 6, 2003. The work will conclude on Jan. 21, 2003 with the presentation the final report. The PRA program is based on the premise that, "first identifying effective demand for products and services that can be provided in selected economic corridors, and then linking that demand with local providers and producer groups is valid."(Terms of Reference, p.7) According to the Terms of Reference, the Mission was, "not seeking an appraisal of this approach." The Terms of Reference cite nine themes and thirty-three questions to be answered by the evaluation but, in general, the work should answer the following questions:

1. Do the results produced by the PRA to date, across the ten economic corridors, warrant continuation of its efforts in all corridors?
2. Were the original timetable and final objectives appropriate?
3. If a revision of the objectives and timetable is called for, what does the evaluation team recommend?

C. The Evaluation Methodology

The focus of the methodology was on field visits and interviews. Because the time and money allocated to the evaluation did not provide for a

random sampling of clients and statistically valid surveys, the evaluation team sought to obtain information and data from the widest possible selection of projects (clients & beneficiaries) in each corridor. In accord with the ToR, we dedicated 33 percent of our time to field interviews in the ten corridors. Over a period of two weeks each evaluation analyst visited two corridors and carried out in-depth interviews with beneficiaries (producers), clients (buyers), NGO's including Title II recipients, officials of the Ministry of Agriculture, Ministry of Foreign Trade and Tourism, Ministry of Production, etc. The Chief of Party visited five of the corridors over sixteen days, focusing his investigation on the performance of the local ESC jefe and staff, the principle representative of the Operating Agency (funding channel for USAID funds), other NGO's with logical collaborative rolls in the value chain with the PRA office, and a select number of important clients. His visits lasted two to three days. In the aggregate this structure enabled us to get information from 83 or 52 percent of PRA assisted clients. Details and results of these interviews are reported in the annexes for each corridor. A complete list of interviewees is included in Annex 13: Evaluation Methodology. Prior to beginning the field trips, the team attended a series of orientation meetings with USAID officials and PRA-Lima staff. Evaluation analysts also carried out a round of interviews with the Lima representatives of various ESC clients. Please consult Annex 13 for additional details on methodology.

II. The Strategy of the Poverty Reduction and Alleviation Program (the PRA)

Peru is characterized by three distinct regions: the Coast, the Sierra (mountains), and the Selva (eastern escarpment and lowland jungle). The Sierra and Selva regions have been isolated from the Coast by geography and numerous other factors. Economic development in these two interior regions has severely lagged behind the development on the Coast. Poverty is most intense and widespread in these areas. The design of the PRA project is an innovative approach to attacking this historic isolation and stimulating economic growth and reducing poverty in these regions.

In the context of the economic reforms implemented in Peru during the 1990's, the PRA project is a bold experiment that seeks to link the economies of the Sierra and Selva to the coastal markets and project the horizons of inland producers into the international market place. During the Nineties Peru adopted a classic model of free market reforms and achieved remarkable macroeconomic success. But as in the past, these economic advances did little to change the microeconomic reality of small businesses and campesino producers in the interior of the country. The goal of the PRA is to connect businesses in the interior to specific national and international markets, thereby pumping new resources into the economies of ten economic corridors and creating new, dynamic job opportunities, increasing incomes and reducing poverty.

The design of the PRA proposes a pro-active strategy. This strategy is designed to identifying markets and specific clients for the products of the poor of the Sierra and Selva. But the design recognizes that identifying markets is not enough. Producers and businesses must compete in the newly liberalized markets, both nationally and internationally. Therefore, PRA is to assist its client businesses and producer-suppliers to achieve the productivity and efficiency necessary to compete. According to the design, a PRA project is only successful when the client business has successfully met the requirements of the market and is selling its product or service through an established market channel during several market cycles.

A. The PRA Applies Michael Porter's Microeconomics of Development

There is a remarkable coincidence between the principles of the PRA and the development theories explained by Michael Porter in his presentation to AID/W officials in September, 2002. The design of the PRA was developed by the staff of AID/Peru during 1996 and is based on principles that correspond closely the theories that Porter illustrated in his Power Point presentation six years later. According to Porter, the sources of prosperity depend on effective linkages between the macro and microeconomies of a nation. "A sound macroeconomic, political, legal, and social context creates the potential for competitiveness, **but it is not sufficient.**" (emphasis added) He highlights the need for competitiveness and its foundation in the structure of the microeconomy. "Competitiveness ultimately depends on improving the microeconomic capability of the economy and the sophistication of local competition."[1] The PRA was designed to attack and remedy the deficiencies in the microeconomic structure of the Peruvian economy. **The foundation of an effective and efficient microeconomy is competitive businesses linked to efficiently operating market channels.**

Given the success of Peru's macroeconomic reforms, wealth formation is still impeded by a woefully deficient microeconomic structure that stymies productivity growth and stifles competitiveness in the business sector. "A nation's or region's standard of living (wealth) is determined by the productivity with which it uses its human capital and natural resources. The appropriate definition of competitiveness is productivity. . . . The productivity of 'local' industries is of fundamental importance to competitiveness, not just of trade industries."[2] The effectiveness of the PRA design lies in its demand focus. Approaching the development process from the point of market demand forces the assistance to consider all potential bottlenecks along the value chain. The demands of the market impose a discipline that forces businesses to be productive and competitive. As will be illustrated in the body of this report, the Evaluation Team observed the benefits of this discipline in business after business as we visited the ten corridors served by the PRA staff.

It is remarkable and satisfying to see how businesses, farmers and small producers respond quickly to clearly defined markets. When there is a specific buyer with specific requirements ready to buy product, the producers work hard to respond to those requirements and capture that business. The PRA has played a key role in identifying the markets, i.e. buyers, determining their requirements, linking the buyers with producers, and assisting the parties to forge a sound business relationship. As these relationships grow and mature, market channels are created and another component of an effective microeconomy is put in place. Clearly defined markets and the PRA assistance to exploit those markets fosters productivity and competitiveness even among the smallest producers.

The Terms of Reference posed many questions about specific aspects of the PRA program, i.e., operational questions. The following sections answer these questions but more importantly, taken as a whole, they illustrate how the PRA program is beginning to stimulate the growth of productivity and competitiveness at the microeconomic level of the Peruvian economy. While many operational deficiencies will be noted, the Evaluation Team believes that it is the market linkages fostered by the PRA that are most important. These linkages provide the incentive and motivation for the businesses to strive for greater productivity and competitiveness. And, as Porter points out, it is productivity and competitiveness at the microeconomic level that creates wealth. Furthermore, since this wealth creation involves both the medium and small producers, the poverty reduction and alleviation objectives of the program are also being achieved.

III. Principle Findings

The Terms of Reference of this evaluation define its overall goal and then specify nine themes to be investigated. Overall the Mission wanted to know, "if the (PRA) results to date, ...warrant continuation of its efforts in all corridors." And it requested, "an assessment of whether the original timetable and final objectives established for the project were appropriate, and recommendations for any new targets that might be established should the project be modified or extended beyond its original termination date." (ToR, p.8) The specific issues to be analyzed were organized into nine themes, each with its corresponding questions. In total there were thirty-three broad-based questions to be answered. The themes specified in the ToR and the number of questions corresponding to each are listed in Appendix 13: Methodology. In addition, after the Chief of Party arrived in Lima on 11/7 and during preliminary discussions with AID/P, the Team was requested to investigate the impact of PRA projects in coca producing areas.

The next section (A) of this report provides the answer to the overall question about the continuation of the program, assessment of the original timetable and targets, and concludes with recommendations regarding new objectives and timetable. Our investigation of PRA client perceptions,

theme 2 from the ToR, and the evidence of many successful projects provided the majority of the evidence leading to our conclusions and recommendation in regard to the future of the PRA. The investigation of themes 5 and 6 from the ToR also provided information that support these conclusions. Accordingly sections B and C below cover the themes of impact on poverty, and sustainability of PRA services that also support these conclusions. Taken together, sections A, B, and C show that a firm foundation has been laid during the initial three years of this program but that the full impact of it can only be evaluated in the context of a longer timeframe. Therefore, in Section D we offer a three to five year projection for one corridor, Pucallpa in the Ucayali Department, as an illustration of the potential impact of the PRA.

A. Assessment of the Original Timetable and Objectives

1. Key Client Perceptions

(This section responds to theme 2 of the Terms of Reference and its corresponding four questions (p. 9-10).

The general opinion of the businesses (PRA "clients") interviewed was unanimous: the services offered by the ESC's are needed, effective, and appreciated. This opinion is based on the fact that, in the majority of cases, the ESC assistance led to breaking a bottleneck faced by the assisted business. In most cases the assistance was directed at bottlenecks in marketing or in the production process. (See examples below and annexes for Cajamarca p. 4, Cusco p.12, Huancayo p. 4, Huanuco p.8, Jaen p.4, Puno p.7)

Analyzing the responses in greater detail reveals that big and small businesses had different assessments of ESC assistance. The larger businesses gave high marks for the assistance. Many of **these bigger businesses** received management assistance in their daily operations and expressed a high degree of trust and confidence in the ESC advisors but **generally did not attribute significant increases in income to the assistance received**. (See annexes Cajamarca p.4, Huancayo p.4) They explained that there were many exogenous factors that had more fundamental impact on their income and sales. For example, they cited price fluctuations, especially for agricultural products. Others explained that they had established contacts with export markets before the start of ESC assistance. (See annex Huancayo p.4) In some cases, the larger businesses explained that the ESC assistance had enabled them to address problems that had existed for some time but had been neglected in favor of concentrating on more pressing, immediate daily problems. The ESC aid had permitted them to deal with such issues without reducing attention to the daily issues.

In contrast, the smaller businesses that received ESC assistance generally attributed all their sales gains to that assistance. This group generally consisted of PRA "beneficiaries," i.e., producers (or producer associations) selling to ESC client businesses. ESC assistance to these groups was generally focused on the production process, seeking to adjust it to the needs of the buyer and the market.(See annexes Puno p. 8, Jaen p.5, Ayacucho p.4, Huancayo p.4) The chief benefit that these producers cited was better prices for their products, a critical factor given their income levels. This also must be taken into account in evaluating their generally favorable opinion regarding ESC assistance. Other important benefits of ESC assistance cited by these smaller producers were stable prices, improved market knowledge, new contacts with reliable buyers, enhanced productivity, and the introduction of new crops with better prices and markets. They reported that prior to ESC inputs they had stayed with traditional crops, always hoping that prices would improve and depending on haphazard marketing arrangements.

All ESC clients, large and small, generally expressed a desire for more ESC assistance. They generally acknowledged that the assistance was valuable and wanted more of it. ESC assistance has played an important role in the development of their businesses and they would like help not only in articulating with markets and buyers but also in other aspects of the value chain, especially in developing backward linkages and production capabilities. In cases where the ESC had provided technical assistance in production, it was greatly appreciated and cited as extremely important to the clients' success. (see annexes Ayacucho p.5, Cusco p. 12, Huanuco p. 9, Huaylas p.9, Jaen p.6)

Another general theme heard from clients, especially producer associations, was the need for financial assistance – an ingredient not included in the PRA assistance package. (see annexes Cusco p.12, Huanuco p.11, Puno p. 8) The larger clients tended to request assistance in obtaining funds rather than direct financial assistance, citing the fact that local banks and other local financial intermediaries (Cajas, Edpymes) generally do not offer credit packages that fit their needs.

In the opinion of the recipients of ESC technical assistance, it has been adequate and appropriate and has assisted in increasing sales and the expansion of their operations. The main focus of the assistance has been in the identification of, and linkages with new markets as well as assistance in altering and adjusting production (quantity, quality, timing, etc.) to meet market demands. Assistance has also been offered in general management including such things as selection of qualified personnel, credit applications, formalization of property titles, etc. There were very few cases where the assistance was judged to be inadequate or inappropriate. Of course since the current PRA assistance scheme does not require clients to pay for the

aid, a good opinion might be expected. In the opinion of the ESC professional staff, the TA they offer has generally been successful when delivered to for-profit entities. It has been less so when offered to NGO's or other foreign assistance organizations.

The best evidence of the work the ESC's is doing is seen in the details of the assistance offered to specific clients. The following is a brief description of the representative projects, both successful and unsuccessful, assisted by the ESC's to date.

2. Some Examples of Successful ESC Assisted Projects

Although the ToR only required visits to twenty projects, the Evaluation Team judged that number to be insufficient to reach reliable conclusions. Therefore the team interviewed representatives of 83 PRA-assisted projects. These projects represent about 52 percent of all the projects currently being assisted. The team members traveled to all the corridors and visited the site of most of the projects interviewed. In some cases project representatives come to the ESC to be interviewed. This series of interviews gave the Evaluation Team a rich body of information and data on the projects. The projects described below are representative of the portfolio of PRA-assisted businesses. Examples of projects that have met their business plan goals are described as well as projects that are still working toward the goals and even some that have failed. These projects reveal much about the successes and shortcomings of the PRA program. The projects described briefly here do not reveal the full richness of the PRA experience to date. Only eight projects are described due to limitations of space in this report. The other projects visited are described in the annexes for each corridor.

1) Asociacion de Productores de Holantao (Association of Snowpeas Producers), see Ayacucho annex.

This project shows great promise. At the time of the interview the final harvest of a twenty-four hectare pilot project was being packed and shipped to Callao for export to the U.S. This is a new crop introduced to the Ayacucho area with the assistance of the ESC. Thirteen of the more progressive, better financed farmers of the area requested assistance in identifying and launching the production of a new crop for export. PRA/ESC assistance included linking these farmers with a snow pea producer-buyer from the coast, provision of an expert in snow pea production and post-harvest handling, the reactivation of a cooling shed and packing facility, and mobilizing field labor. In total, the pilot project produced approximately 127 metric tons of product for export at a value of US$100 thousand. On average each producer harvested two hectares generating gross sales of US$8325 and profits of US$1325 in the three month growing cycle. In order to meet the more demanding requirements of this export crop, field labor was paid a premium and on a piece-work basis. This arrangement resulted in

increased productivity per worker and generated greater income for them. Based on the success of this pilot project, the ESC expects more farmers to plant snow peas during coming cycles. The linkage to the export market has been established and the buyer is anxious to increase his sales to meet a large, unsatisfied demand.

2) Agroindustrias de Exportacion, SRL, see Jaen annex

With the help of the ESC, Agroindustrias de Exportacion, SRL was organized from a subgroup of the ECOMUSA called "Flor de Anana" located in Bagua Province of Amazonas Department. Prior to the intervention of the ESC, the ECOMUSA was created to organize the production and marketing of coffee and pineapples of the Aramango district. The ESC analyzed and identified a market for marmelade, wine, and vinegar made from pineapples not marketable as fresh fruit. Based on this opportunity a smaller group of the ECOMUSA formed Agroindustrias de Exportacion, SRL to process and sell these pineapple by-products. The ESC identified and linked this new processing business to buyers such as Procesadora SAC in Chicalyo, and others in Trujillo, Piura, and Lima. The ESC also identified other processors interested in buying pineapples that do not meet fresh market standards. Working back in the value chain, the ESC provided technical assistance and training in production of by-products from pineapple. The participants in this project credit the ESC with increasing their sales by US$110,698 since the initiation of assistance thru 9/02.

3) Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda., see Huanuco annex

The ESC provided technical assistance from local Peruvian experts to this cooperative that produces coffee and processes both coffee and cacao. The focus of the assistance was on identifying new market outlets, debt refinancing, and upgrading production. Buyers with greater financial backing, such as PERHUSA, were identified and sales to these bigger outlets were begun. A refinancing package was worked out that provided the cooperative with greater liquidity. Production assistance resulted in increased yields and output by co-op members and an overall increase in the volume of coffee and cacao produced and processed. Since the beginning of ESC assistance annual profits have risen from S/.150,000 to S/.600,000 or 400 percent. Much of this increase has been due to the larger volumes processed, resulting in significant value-added. Processing of coffee increased by 800 percent while cacao processing rose 100 percent.

4) Explorandes SAC, see Cusco annex

This adventure and ecotourism agency has a long history in the Peruvian Sierra. They organize and outfit groups for trekking, canoeing, camping, etc. They were faced with a saturation of trekking routes that limited their expansion possibilities. With the assistance of

an ESC-provided consultant, new routes were mapped, including a route to the ruins at Choquequirao. A Cusco – Puno route was also developed and with ESC assistance, providers of pack mules, porters, restaurants, and hotels, etc. were identified and organized. Explorandes has become one to the largest outfitters in Peru and credits the ESC/PRA with increasing their sales by US$360 thousand since the initiation of assistance.

5) El Altiplano SAC, see Puno annex

El Altiplano SAC is a for-profit spin-off of the religious NGO, Centro de Promocion Urbano Rural(CPUR) that fosters the production of quinoa and other Andean grains. It has a modern, 4500 square meter, high tech processing plant certified under HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) system that guarantees the cleanliness and health of food processing. Until other markets were secured with ESC assistance, eighty percent of Altiplano sales of grains and processed products were to public sector nutrition programs such as "Vaso de Leche" (Glass of Milk) and "Desayunos Escolares" (School Breakfasts). A study carried out by the PRA and PRA-assisted contacts with U.S. buyers of Bolivian quinoa has led to the export of a full container of quinoa and orders for eighteen more containers over the next year. Altiplano had, according to its manager, tried for many years to establish an export market but was unsuccessful until it received PRA assistance and firmed up the connection with the U.S. buyers. The PRA study revealed that Peru has a competitive advantage over Bolivia in the production of more exotic varieties, such as red quinoa. The new plant gives Altiplano the capability to produce processed grain products such as quinoa flakes and popped quinoa, the markets for which are being analyzed by the PRA. Altiplano and its "mother NGO" invest heavily in developing the production of quinoa and other exotic grains by 196 small Sierra farmers organized into the Association of of Altiplano Producers (APROAL, in Spanish). CARE has also designated 45 hectares for the cultivation of "pazancalla" a native variety of quinoa that was threatened with extinction and was revived and is now gaining comercial acceptance. By upgrading and classifying the production of these farmers, Altiplano can pay a premium price, e.g., S/.1.80 vs. S/.1.20. As more processing is done, greater value will be added to the basic products. There are about 3000 farmers in the region that grow some of these exotic grains and could benefit from a stable, profitable market. To date, PRA estimates that Altiplano sales have increased by US$90,162 since the beginning of ESC services and that an additional 5159 work days have been generated.

6) Asociacion de Productores de Palmito Aguaytia (Heart of Palm Producers Association of Aguaytia), see Pucallpa annex

This association is made up of 106 producers with an average of 1.5 hectares of heart of palm production. The group was organized by an

NGO in 1996 as part of a coca substitution effort but it was neglected and production languished until the ESC intervened in early 2002. The ESC focus is to strengthen the value chain by improving productivity and quality, while negotiating better terms of purchase. The ESC identified the current buyer, Agricola San Juan SAC, a subsidiary of Agro Industrias Backus, Peru's leading exporter of palm hearts. The San Juan plant is located in Pucallpa, and was originally established to process Camu Camu, a tropical fruit mainly exported to Japan, but as this line is relatively unknown, progress is slow, and a production line for palm hearts now occupies most of the plant area. The installed capacity for processing is 5 million chontas (palm hearts) yearly, far more than current production of perhaps 500,000 chontas this year. Backus has requested additional production (1.5 million chontas) and will take all that can be produced. The PRA office in Pucallpa has claimed incremental sales of $87,480 and generation of 12,373 work-days through September 2002.

7) Agronegocios SAC, see Tarapoto annex

This company began as a spin-off of the Caja Rural de San Martin (CRSM), the corridor's principal savings and loan association, and the leading lender for rice farmers in the area. Because of record plantings in 1999 on a national level, low rice prices put pressure on farmer indebtedness. The CRSM in late 2000 set up Agronegocios as an internal department to buy processed rice from its debtor farmers, and deduct from the purchase price the interest and principal of its loans. Complementing its purchases, Agronegocios acquired some processing equipment and reprocessed the purchased rice, with the purpose of upgrading the finished product, to be sold at premium prices in the major rice markets in Lima. In this mode Agronegocios marketed 28,799 50 kg bags of rice for $509,000. Its relative success in accomplishing its mission was aided by the CRSM agreeing to pay its farmers a premium price for their rice as an inducement to sell to Agronegocios. In May 2001 Agronegocios was formally incorporated as a legal company and became independent of the Caja.

On this basis, the ESC in Tarapoto saw an opportunity to structure a value chain linking Agronegocios to the Caja's creditor farmers and third parties, especially those involved in other PVO projects. The ESC brought in a rice marketing expert to look for buyers in Lima and Iquitos, and a financial advisor to help evaluate the project's microeconomics. It also helped prepare documentation for credits to acquire a rice mill and working capital to be able to expand Agronegocios' ability to buy, process and sell in greater volume, while reducing its processing costs. A mill was acquired and startup should occur at the beginning of this year (2003). Agronegocios' ownership structure has been strengthened by a capital injection from MEDA from Canada. MEDA's intention is to assure fair treatment of the farmer, by weighing and classifying his rice properly. Agronegocios will therefore have to compete in this new context where paying fair costs and

adhering strictly to the tax regimen will force it to absorb higher costs than its informal and less ethical competitors. The PRA office claims $722,493 in sales (74 % of total sales through Sept 2002), 59,437 workdays generated and $46,776 in investment from its association with Agronegocios.

8) South American Tanning Co., TANNCO, see Cajamarca annex

This is a subsidiary of an Italian company dedicated to the processing and sale of tara, an essential ingredient in a substance used in the leather tanning process. It is included here because of the importance of tara to the overall incremental sales recorded by the PRA. The value of tara sales represents 21.5 percent of total sales attributed to the PRA program since its initiation through September, 2002. Accordingly, this must be considered one of the most important projects to date. The ESC in Cajamarca has effectively taken advantage of the rise in the world price for tara, from S/.30 per quintal to S/.120 over the past 18 to 24 months. This period corresponds to the initiation of TANNCO purchases of tara in the Cajamarca corridor. It is unclear how much influence the ESC had in attracting TANNCO to begin purchasing in the area. But the ESC has played, and continues to play a major role in organizing linkages between the farmers who collect the tara pods and the buyer-assemblers who serve as the intermediaries between the collectors and buyer/processors such as TANNCO. Therefore, the role of the ESC has been extremely important in organizing the value chain for tara from the producing tree to the consuming processor. The incremental sales of tara recorded by the PRA since the beginning of ESC assistance in this sector are US$1.28 million. As discussed in the section below on cost-effectiveness and selection of indicators, it is difficult to attribute the full value of the tara delivered to processors such as TANNCO to the intervention of the ESC. After all, the increase in the price alone accounts for a 400 percent rise in the value of the tara sold. Nevertheless, the ESC has played an important role. There is simply no simple way to measure the importance and impact of the assistance.

3. Examples of PRA Projects with Incomplete Results

In the context of the market development process described in the opening paragraphs of this section, it is not surprising that some initiatives of the PRA have not fully succeeded in creating all the market linkages originally targeted. As the examples show, the short fall is often in penetrating the export market.

1) ARAPA San Pedro Y San Pablo SAC, see Puno annex

Arapa SAC is a trout processing business that has been in operation since 1996 in Azangaro province of Puno department. The business was established to take advantage of value-added opportunities in

processing farm grown trout from Arapa Lake and selling them to regional, national, and international markets. The assistance of the Puno CSE has focused on improved processing techniques, presentation, and packaging to expand Arapa's, market especially in Lima and to launch it into export. These efforts were successful in the regional markets (Cusco and Arequipa) and in Lima but have yet to succeed internationally. CSE advisors succeeded in promoting an agreement with the parent company of the Sta. Isabel supermarket chain to package canned trout under the Bell's label and sell it in the Sta. Isabel stores. However, for fresh frozen trout Arapa has not been able to compete in the Lima or international markets. For the Lima market, Arapa was unable to meet the demand due to limited output during the months of January to March even though the price is attractive. On the other hand, the international price for fresh frozen trout was too low given Arapa's level of productivity. Future CSE assistance will have to focus on increasing output year-around and increasing overall volume to achieve greater productivity and lower unit prices.

2) Corporacion Cafetera Pichanaki, see Huancayo annex

This business sought ESC assistance to upgrade its coffee production in Chanchamayo and obtain certification as an organic coffee producer. Additionally, they hoped to identify new markets, especially export markets for their coffee. The ESC contracted an international coffee consultant who was helpful in obtain organic certification. Unfortunately, the efforts to identify export markets did not produce a buyer for this coffee. The business opted to sell its coffee to Prodelsur-Volcafe, an alternative achieved without the aid of the consultant.

3) Artisan apparel producers, assistance provided by international consultants through various ESC's

Production of woven goods from alpaca, vacuna wool, and cotton, e.g., sweaters, scarfs, tapestries, etc. is an important economic activity in many of the PRA-assisted corridors. A key goal of the PRA is to developer larger markets that pay better prices for these goods. It is believed that the best opportunities are in the export market. Susan Inglis, an international expert, was contracted to assist these projects in Cajamarca, Huancayo, and Ayacucho. She successfully introduced many new product designs and guided the preparation of samples to be shown at international shows and trade fairs. However, the results in terms of actual sales have been very disappointing. This can be attributed, at least in part, to a lack of follow-up promotion on the part of Raymisa, one of the Ayacucho clients. However, in the case of Cajamarca, initially promising reaction by buyers in the U.S. have failed to materialize.

4. Conclusions & Recommendations

This sample of projects and the opinions expressed by the clients of PRA assistance is representative of what the Evaluation Team found in all the corridors. The annexes contain full details on the findings in all corridors. The evidence indicates that the market-oriented concept of the PRA project is effective and very promising. In every corridor studied there are examples of clients that have successfully entered new, more promising market channels with competitive products. In every corridor there are also examples of false starts, failed market channels, failures to deliver required product or service, inadequately defined markets, and other shortfalls in PRA assistance. But, taken as a whole, the brief three year experiment provides adequate evidence that the strategy conceptualized in the PRA design has been effective and holds great promise for greater success and impact in the future.

One of the most important qualitative outputs of this project to date is the **growing awareness of the importance of the market** among corridor businesses, producers, government agencies and personnel, national and international NGO's, and virtually all actors in the development process. This is accompanied by a marked erosion in the opposition to the role of market intermediaries and an incipient recognition of the importance and necessity of organized market structures.

During these first years of the program the PRA team has climbed a steep learning curve. While the general concept of the project was clear from the beginning, no one, not even the authors of the design, could have anticipated the difficulties of implementing it under the extreme geographic, institutional, social, and economic conditions prevalent in the interior of Peru. Details of these obstacles will be outlined in the body of our report and illustrated dramatically in the appendices on each corridor. Suffice it to say here that as the PRA staff encountered these obstacles they have, through a process of trial and error, often found ways to overcome them. Along the way there has be an extraordinary learning process by all parties involved – client businesses, producers, collaborating NGO's, government agencies, and other peripheral actors. To reap the full benefits of these early efforts, the program should be extended.

How long should the PRA assistance continue? To achieve the full potential of this strategy, it is necessary to activate enough successful "value chains" in each corridor, product by product, to constitute the critical mass that will make the process replicable without PRA assistance. What constitutes this "critical mass"? There is no research on this question since the PRA is one of the first projects to apply this market-centered, value chain development strategy. However, observing the emergence of market linkages and product value chains in industrialized countries, it is clear that they emerge

parallel to the introduction of new products and services into the market place. No external assistance such as that provided by the PRA is needed. Of course the infrastructure (transportation and communications) are in place in these countries, as well as institutional support such as credit sources, wholesale and retail channels and outlets, advertising and publicity companies, etc.

However, as important as such conditions are, the Evaluation Team found that **what is most lacking to the successful forging of the marketing link along the value chain is trust between the parties to a deal.** The long history of mutual deception between buyer and seller has left an attitude of mutual distrust that is extremely difficult to overcome. In fact, the evidence of this investigation suggests that the role of the ESC advisor as a "moral guarantor" of the performance of the parties to a deal is as important as any technical or informational input. That is, buyers accept the commitment of sellers (producers) more readily if the sellers are supported by the ESC. Similarly the sellers more readily accept the terms offered by a buyer if he is introduced by and endorsed by the ESC.

Arrangements that bind the parties to future prices, quality, volumes, and delivery dates are fundamental to successful value chains but such forward commitments are extreme rare among ESC clients and beneficiaries. The ESC advisor smoothes the way toward the forging of such arrangements. As one after another of these deals work, and both parties see the mutual advantage, the marketing link is solidified and the value chain begins to take on a degree of permanence. Mutual trust is established and the ESC advisor is no longer needed. On a larger scale, as many of these value chains emerge in a corridor they serve as models to buyers and sellers of other products. Simultaneously, the transportation, communications, and institutional infrastructure required for the success of the value chain of any product are being improved in response to the evolving necessities of the corridor.

Critical mass occurs at the point where there are enough efficiently functioning value chains in a corridor that new ones are forged without ESC assistance. The operating value chains serve as models for the actors in other product sectors to imitate. They adapt the process to their needs and forge their own relationships and conditions necessary first for a solid market link, and then for a complete value chain. The Evaluation Team cannot say exactly when this critical mass will be reached. It will no doubt vary from corridor to corridor. We can, however, say that it has not yet been reached in any corridor. Good progress is being made and we therefore strongly recommend the continuation and extension of the program. Our estimate is that it will take from three to five years more for the PRA/ESC assistance to nurture the development of the value chains in the various corridors.

Recommendation: Extend and increase funding for the PRA program for at least three years, preferably for five.

While the development of these value chains is more advanced in some corridors than in others (as a study of the annexes suggests) the evidence indicates that progress is being made in all corridors. A clearer distinction among the corridors will be possible in another year when all corridors will have had two or more years of operation under conditions of greater program and staff continuity. Both AID/Peru and PRA staff have climbed a steep learning curve to achieve what has been achieved to date. The evidence of this is clear from Table 2 (p.30) that reveals the dollars of incremental sales generated for each dollar of PRA costs since its initiation. Each year sales per dollar cost has increased, reaching $2.46 in the year ended September, 2002.

As the discussion to this point has emphasized, it is the complete value chain for products or services that must be developed to achieve significant impact. One of the most important lessons learned by the staff of the ESC's is that an exclusive focus on the market link along the value chain is not enough. While its market-centered focus is the PRA's greatest virtue, the experience of PRA in all corridors proves the necessity of attention to all links along the value chain, from input supply, to production techniques, to market analysis and marketing, to distribution, and finally to overall management of the chain. The PRA is not and should not become a financial institution. Neither can the PRA be expert in all the areas of specialization required along the product value chains it assists in developing. However, it must recognize missing or weak links in the chain and be able to facilitate client access to the required specialized sources of technical assistance.

Recommendation: Establish preferential access to AID and GOP funded credit sources for PRA clients. This should <u>not</u> include subsidized interest rates but should involve windows of facilitated access including priority treatment of PRA-recommended applicants.

The two recommendations contained in this section are the most important overall recommendation contained in this analysis. The rationale for them has been stated based on opinion of PRA clients and evidence from the projects assisted. These recommendations are, however, supported by the incipient evidence of PRA impact on poverty and an examination of the sustainability of PRA services. These two points are analyzed in the sections that follow.

B. PRA impact on Poverty in the corridors

(This section responds to theme 5 of the Terms of Reference and its corresponding two questions (p.10).

1. Perception of PRA Clients

In general terms all clients interviewed reported that the PRA program was helping to alleviate poverty in their area. However, all qualified their statements by pointing out the brief lifespan of the program to date and the justifiably small impact given the immensity of the problem of poverty today. The opinions expressed in the interviews regarding their perception of how the PRA is causing an impact on poverty indicate that the clients, and even more so, the beneficiaries, feel the impact through first-hand experiences.

Thus we have the case of the Piscifactoría Los Andes, in the Huancayo corridor, stating that through the assistance provided by the Huancayo ESC, its company increased employment by 113 employees, with Social Security (i.e. formally employed), to work in the production and processing of trout, with participation primarily by women, principally in filleting the fish for packing (see Huancayo Annex p.6).

Clients see the impact in different ways. In the Jaen corridor, the clients in general say that thanks to the participation of the Jaen ESC, there is a reduction in poverty in the farmers whose sales have increased in coffee, cacao, fruits and yacón, either through higher volumes or improved prices from improved quality. In Ayacucho, a change in the form of payment to day laborers in harvesting snowpeas, from a day rate of S/.10 to payment of S/.0.25 per kilogram harvested, has raised average daily income to S/.18 (see Jaen Annex p.6 and Ayacucho Annex p.6).

Also, client opinions are heavily influenced by the activity in which they are involved. Such is the case for ESC clients in the Huaylas corridor, now reviving the cultivation of flowers for export, an activity that requires heavy commitments of resources such as investment capital and extensive hand labor to maintain minimal export levels. In spite of their confidence in optimizing their output through their own efforts, they know the climate factor dominates all others in determining productivity and output (Huaylas Annex p.10).

From another perspective, the worldview among the clients in different corridors is stark in their contrasts. In the Pucallpa corridor, where clients talk about planting areas of more than 5,000 hectares of cotton and yellow corn is common, in other corridors to speak of 200 hectares of any one crop is more normal, although with differing impact (Pucallpa Annex p. 5-6).

2. Perception of PRA Beneficiaries

The PRA beneficiaries (generally the producers of products sold to PRA/ESC clients) are probably the most appropriate source of opinions as to how the PRA activities contribute to the alleviation of

poverty in the corridors where they live, given that they are the target population. Generally greater in number than client participants, **they are of the opinion that the PRA is contributing to the alleviation of poverty and that with time this contribution will be greater.** Here it is necessary to make the observation that when the ESC participates backward in the production chain, from markets toward initial production, the impact on poverty becomes more direct and visible, and helps to better articulate the entire value chain. Such is the case of pineapple growers in Jaen, where thanks to the participation of the Jaen ESC, the producers were initiated into pineapple cultivation and via the placement of various forms of processed products in the marketplace, they are now going beyond simple harvesting and sale of pineapple. Today these farmers are processing and using increased income to purchase equipment to ferment, package, weigh and otherwise prepare selected whole pineapple fruit, vinegar, and marmalades, and significantly increasing sales. (See Jaen annex p. 3,6)

An important element that results from the participation of the PRA in this process of reducing poverty is that the incorporation of producers/beneficiaries contributes to establishing positive conditions for their further development. It promotes producer organizations, as in the case of of coffee, where the Corporación Cafetelera de Pichinaki, la Cooperativa el Naranjillo and Cafetelera La Divisoria, in the Huancayo and Huanaco corridors, have increased their membership significantly. Membership in these groups instills in them a more integral vision of self-development (see Huancayo Annex p.6, and Huanuco p.9).

As uncertainty and distrust are constant obstacles to be overcome in the fight against poverty, the contribution of the PRA methodology of articulating the links in the value chains, are important in that they establish more stable relationships in viable and sustainable markets, reducing somewhat the uncertainties of the beneficiaries' economic environment (Puno Annex p. 8-9, Cajamarca p.4). Examples of different levels of confidence are seen in the Huaylas corridor, where with stronger and more stable market relationships with PRA assistance, beneficiary groups see a greater impact on poverty, while in the Callejon de Conchucos, with greater poverty levels its impact is seen as minimal.

3. Perception of Title II NGO's

These also consider that the PRA contribution is important in poverty reduction in different corridors, principally for the articulation of the market link to producers. However, their concepts about the nature and magnitude of its impact are quite variable, depending on which link is looked at: markets, processing, cultivation, etc.

Representatives of some organizations, such as Prisma-Huanuco, conceive the definition of poverty as an integration of factors, in which it exists as an amalgamation of nutrition and health levels, education, skills and abilities, and self-esteem, among others. Unless efforts to alleviate poverty are permanent and integral, they will not have a lasting or multiplier effect. For them, institutional permanence and integration is fundamental, for a multifaceted approach (Huanuco Annex p.12).

4. Poverty and the definition of its impact

The very nature of poverty and the factors which characterize it, make it difficult to establish variables to measure it, whether in magnitude or how much it can be impacted. The difficulties in measuring the impact of the PRA are not only how to calculate and analyze the effect on all the important variables involved, but also in the expense involved in carrying out the complete exercise.

On the other hand, in spite of the foregoing, some indication of the effectiveness of the program on the target population is required. As discussed in the section of this report on cost-effectiveness and impact indicators, the Evaluation Teams found that the indicators used by the PRA, i.e., sales, employment and investment, are insufficient to measure and record the benefits of the assistance and its impact on poverty. Other more penetrating indicators are needed to gauge the progress in reducing poverty, both as a result of PRA type programs and in parallel the impact of other variables such as infrastructure investment or basic social services. Therefore we must go on the anecdotal evidence gather from the field interviews. These clearly lead to the conclusion that participants and observers alike perceive a poverty-alleviating impact from the efforts of the PRA. Furthermore, they also indicate a strong belief that it is "too early to judge" and that the "impact in future can be greater if PRA services are continued."

C. Sustainibility and continuation of PRA services

1. Can clients assume the cost of technical assistance?

The PRA Evaluation Team feels that in general terms, the services provided by the PRA program are not self-sustaining. To date there is no critical mass of clients that can pay for the sum total of all the activities that are carried out by the ESC's (see Cajamarca Annex p.5, and Jaen, p.5). On this subject there are two clear opinions: the larger clients, usually involved in the commercialization of products, can assume the cost of **TA** but small clients; usually tied to the production function, are not currently in a position to assume such costs. Small clients, when asked about assuming costs regarding technical assistance, condition their capacity to pay on future financial results. They would be willing to pay after they consolidate their

businesses and these become self-sustaining, especially those linked to agricultural production (Huanuco Annex p.11).

Some of the clients directly linked to commercial activities said they could assume the cost of technical assistance (Huanuco Annex p.11). However, many of these admitted to feeling a need to continue to receive subsidized assistance at an administrative or managerial level, such as management, business guidance and planning (Huaylas p.10). Another opinion heard, especially in larger clients, was that, in spite of a general level of satisfaction with the support received from the PRA in search of new contacts and potential buyers, it was always preferable to have an institution like PRA at hand to search out technical assistance (Huancayo p.6).

There are many institutions and groups that can provide technical assistance, especially at the initial stages of the value chain. Examples are the field programs of many PVO's, such as CARE and CARITAS, among others, and programs carried out by the GOP. However, few of these programs pay much attention to the other parts of the chain, especially the commercial aspects. AID would like to see more synergies among the different programs it sponsors and in theory these programs could support PRA clients or producer groups with some credit facilities or TA, and the PRA could provide specialized assistance in organizing the entire chain with special emphasis on the commercial links.

It is also evident that certain clients have accustomed themselves to permanent assistance from development institutions like the PRA, often receiving support from more than one institution and never assuming full responsibility for their evolution. This attitude is referred to in Peru as "asistencialismo" Likewise, some development institutions seek to maintain relationships with "target" populations over time and do little to wean their clients from permanent assistance. The ESC's must exercise self-control and judgement in determining how many resources to dedicate to any one client over time.

However, to develop value chains and eventually promote the evolution of several independent value chains toward the notion of a cluster, there should appear self-sustaining service entities to foster productivity and provide other inputs to the process. To some extent the competition among development entities to provide free or heavily subsidized inputs to this process, except in a very temporary mode, subverts the notion of rational and spontaneous cluster evolution.

According to the Evaluation Team's analysis of incremental sales generation per dollar of ESC cost, the technical assistance contracted at the local or national level by the individual ESC offices has been more productive in generating incremental sales than international TA contracted by the Chemonics office in Lima. (See tables Cost-effectiveness Section, p.27) From this it can be deduced that there are

competent local providers of specialized technical assistance and these can be taken advantage of over time, if they can be incorporated into entities that succeed the PRA, or into private service companies that can be contracted to provide TA.

Chemonics is experimenting with the notion of providing TA to its clients in some corridors by contracting private service companies, similar to Agrofenix (TA provider for palm heart growers in the Pucallpa corridor), and paying incentives to these in part based on their measurable success in promoting productivity through the services provided. This is a very interesting concept that should be encouraged. It could be a very effective tool for developing a commercial source for the type of assistance now offered by the ESC's. Commercial services of this sort are basic to cluster development. AID should take care that its policy of encouraging the fullest utilization of TA resources provided through AID supported PVO's not come in conflict with this experiment. To provide increased incentives for the development of commercial TA services, AID should encourage the PVO's to contract for these services from private sources. **(See recommendation 5 on p.41 in section on PRA's Technical Assistance Division.)**

Summarizing the above, several clients have expressed willingness to co-finance services received from their local ESC (Puno Annex p.8, and Cusco p.12). However, the financial sustainability of the ESC services cannot be assured without an adequate minimal number of paying clients. In almost all cases of local or national TA provided, the providers of TA received payment only from the ESC and nothing from the client recipient (Puno Annex, p.8, and Cusco, p.12).

In this vein, the Evaluation Team thinks that PRA clients should be required to finance in whole or in part the cost of technical assistance provided, whether local, national or international. This situation would allow the client to evaluate more carefully the nature and quality of technical services to be provided, and give him a voice in defining the need for and the election of the provider. **(See recommendation 1 below in the section on PRA's Technical Assistance Division, p. 40)**

2. Are the client businesses themselves sustainable over time?

All of the clients and producer groups were of the opinion that even though PRA assistance might be terminated, **the relationships now established between buyers and their suppliers would continue,** due to the fact that both parties benefit mutually and that there is an ongoing business structure in place to continue. As already discussed, it has been difficult to establish relationships of mutual trust between primary producers and commercial middlemen. This relationship has always been fragile as on one hand the middlemen in practice often do not respect prices or terms of payment, and on the other, the primary

producer does not respect quality requirements, often delivering sub-par products (Huancayo Annex p.5).

It was felt by the Team that at the beginning of dealings between clients and producers there was considerable mistrust, especially among producers, because of past experiences. There are few producers who will risk trying new crops. Most will wait for others' results before they will come to participate in the new activity (Ayacucho Annex p.6). Likewise, fluctuations in agricultural prices (especially traditional crops like potatoes), have caused growers to try to minimize their risks associated with price fluctuations by focusing on export crops, where prices are more stable (Ayacucho Annex p.6).

In this manner, the initial distrust that arises "naturally" between the parties involved in commercial transactions is being overcome in the corridors by the PRA acting as a sort of moral guarantor to all. In some cases, it is easy to see more mature businesses that can continue without ESC support (Jaen p.5). To the extent that the business relationships established become stable, especially those whose experience stretches over several years, and consolidate themselves independently of the PRA, the situation lends itself to self-sufficiency without the need for future PRA intervention. Thus, again, the argument to extend the PRA program is reinforced.

This is a good place to summarize the arguments for extending the PRA program. First, there is the strongly stated, collective opinion of both clients and beneficiaries. They believe the program is having a very positive impact on economic activity in the corridors and that that impact will escalate as the influence of the ESC's extends over more time and more markets (value chains). The project examples presented in this report, and more fully in the annexes, provide hard evidence of successes from over 52 percent of the projects assisted representing over 75 percent of incremental sales recorded through September, 2002. Next, the perception of clients, beneficiaries, collaborating NGO's, and third parties all suggest that the program is leading to an alleviation of poverty in the ten assisted corridors. Finally, the sustainability of the impact of the PRA (not the PRA itself) depends on accumulating a critical mass of value chains for various products in each corridor. This is a slow process but the evidence shows that progress is being made. More time is needed to reap the benefits of the investments already made and the lessons learned while climbing a steep learning curve.

The best argument would, of course, be to know how the corridors would look several years down the road. There is no crystal ball to provide that vision but we have developed a simple projection model to estimate what one corridor, Pucallpa in the Department of Ucayali, would look like if current projects reach full potential in three to five years. This projection is described in the following section (and more fully in Annex 11).

D. A glimpse into the future: the Impact of PRA-Assisted Projects in the Ucayali Region

The current collection of projects in each corridor is relatively small and disconnected. The integrated value chains that are at the heart of Porter's "clusters" do not exist yet. This is precisely the goal of the PRA – to foster the growth of the businesses, the articulation of the value chains in various product sectors, and the emergence of product clusters that will drive the economic growth of the corridors. What could this look like in the future? The Evaluation Team has taken the case of one corridor, Pucallpa, made some positive assumptions, and projected the impact of the currently assisted projects in the corridor. Pucallpa is the capital and commercial center of the Ucayali Department. Our analysis estimates the impact of PRA-assisted projects on the Gross Regional Product of Ucayali.

The characteristics of the PRA clients in Ucayali lend themselves to this simple analysis. The Economic Service Center in Pucallpa has taken two moribund farmer-owned businesses and managed a turnaround of them both. (It is noteworthy that both operate in areas where USAID funds significant Alternative Development efforts to route out coca production.) The first is a organization of palm oil growers that own their own processing plant. The second is an association of palm heart producers whose plantations were barely producing. ESC staff helped revitalize these struggling businesses by finding secure markets for their products and later directed technical assistance programs to improve their production and productivity significantly. In parallel, while not originating the production of cotton in another area of the region (which only started in 1996), it did organize producers and firm up their links to buyers, while strengthening other aspects of the value chain. The PRA's participation is such that it is de facto the arbiter of new investment in this sector and has set up four chains now with different cotton buyers. In parallel, the PRA office has promoted the use of the Ucayali River channel islands for black bean cultivation with a new client and is now inducing corporate growers to experiment with yellow corn and cotton. If test plots now in harvest are successful, these companies could initiate sizable plantings next season (harvest in Oct.-Nov. 2003).

These are mentioned because the PRA in these cases was causal to the fundamental development of all these clients, and the clients are essentially associations of target group (poor) members themselves. The sales value of their production is easy to calculate and the sustainability of their lines of business is clear. The sales go straight into their pockets, so the benefit is direct.

To put some perspective on this, we have taken a photograph of the Ucayali Department's gross regional product, averaging the years 2000 and 2001, converting the official statistics to US Dollars, and then compared the current and future impact of these projects to the region as a whole. When we take economic data provided by the Instituto Nacional

de Estadistica e Informatica (INEI) and convert the Ucayali region's Gross Regional Product to US dollars using average exchange rates for the years 2000 and 2001, we see that the region's total GRP is equivalent to US$ 559 million, 1.09 percent of Peru's total GDP for those years of $53.36 billion. Of this, the agricultural sector is $ 78 million, about 14 percent of Gross Regional Product (GRP). Ucayali is one of the country's poorer departments and has little economic activity in comparison to other areas of Peru. In the INEI's system of accounts, agro-industrial production is allocated to the manufacturing sector (the industrial sector) and agro-industrial processing, such as cotton ginning, to the service sector.

We have assumed that the PRA was instrumental in promoting its clients businesses and that its clients are basically the poor target population. If we isolate the PRA's client activity from the GRP figures and then project estimated 2003 sales for these clients, we can then see what impact the PRA's activities have on a regional level and in specific sectors. The accompanying tables lay out this relationship under several viewpoints.

Table 1
PRA Projects as part or Regional Gross Product
Ucayali Region (Base = Avg. PBI 2000-2001, US$ Millions)

Economic Sector	Baseline	Less: PRA Clients	Baseline W/O PRA Clients	PRA Clients & CORP / 2003	Percent of Total	PRA Clients: Full Capacity & Corporate	Percent of Total
Agriculture	$77.9	-$0.7	$77.2	$9.5	11.0%	$18.9	19.7%
Fishing	2.6		2.6				
Mining	13.3		13.3				
Industry	94.3		94.3	0.7	0.7%	1.0	1.0%
Construction	23.7		23.7				
Services	347.3	-0.0	347.3	1.1	0.3%	1.8	0.5%
Total	$559.1	-$0.7	$558.4	$11.4	2.0%	$21.7	3.7%
Total Client & Corporate Sales as % of Ag Sector *					12.8%		21.9%

* The cotton ginning service and plant palm oil processing would be officially classified as service and industrial sector activities, but as PRA agroindustrial processing of client crops these have been added to the agricultural sector to illustrate relative regional impact.

In the year 2003, the estimated sales of current PRA clients will total $7.6 million, and if the corporate clients plant what is expected, they will add another $3.8 million to 2003 sales. Because in some projects there will be additional hectares planted and/or there will be steady improvements in productivity (output per hectare) we are projecting a gradual rise in client sales over five years to $14.5 million, not counting corporate clients. We cannot project use of the Ucayali River channel islands over time because plantings could vary from little to very large if the initial experiments are successful. A third perspective is examined, in that with the conservative projections in additional hectares planted and/or productivity gains, current plant processing capacity in both palm oil and palm hearts would not be reached even over the five year horizon, unless new farm credit programs were implemented soon. Calculated sales, totaling $21.7 million at full plant utilization, give us another perspective.

The impact is interesting. PRA client sales in the year 2003 will represent output in the region's agricultural sector of 11 percent, the industrial sector by 0.7 percent (palm oil plant processing value added), and the service sector by 0.3 percent (cotton ginning services). The overall increase at the regional level is 2.0 percent. If all these sales were allocated just to the agricultural sector, they would represent a 12.8 percent of ag sector output in 2003. If agricultural credit programs were implemented and if the current plant capacity for palm oil and palm hearts were reached at the end of the five year projected period, with no change in corporate client output, the regional impact would rise to 3.7 percent of the GRP of Ucayali. If all these incremental sales were allocated solely to the ag sector, they would represent 21.9 percent of this sector's product.

These sales are important in themselves for their magnitude in relation to the regional economy. They are doubly important because money they generate ends up in the hands of the small farmers or their processing associations. These resources will also have a multiplier effect in the local economy as the recipients will immediately consume or invest the majority of these resources.

Notice that this projection does not assume continued ESC assistance. The PRA/ESC office does not have to maintain a presence over the period because it will have established stable and sustainable value chains with multiple private sector participants. Its role is to foster new value chains and nourish other clients in the same way it has worked with these. In this particular region, the largest single economic activity is lumber extraction and sawmills. Given the recent approval to begin working with this sector, the Pucallpa office of the PRA will have the potential for additional impact if the program continues. The Evaluation Team believes that the results of this analysis provide more useful evidence of the potential impact if the PRA project is extended and enhanced.

IV. PRA Operations and Management Issues

(This section responds to Theme 4 and part of Theme 3 of the ToR, p. 10)

A. The Cost-effectiveness Puzzle and Improving the PRA system of Indicators

The search for a practical yet meaningful means of measuring the cost-effectiveness (or the closely-related analysis of cost-benefit) of development projects has challenged economists and development analyst since the first foreign assistance programs were designed in the early 1950's. The World Bank has invested millions of dollars in a search for an adequate methodology. The best approaches require detailed sample surveys to obtain baseline data and rigorous follow-up collections of information and data that is then subjected to sophisticated economic analysis involving estimating economic opportunity costs and shadow pricing, among other factors. However, it is recognized that even using

these demanding techniques, the estimates of cost-effectiveness derived are only rough approximations.

In selecting a set of impact indicators for the PRA program, its designers faced this "Gordian knot." They selected three indicators to measure the effects of the ESC's: incremental sales increases, jobs created expressed in terms of person days worked, and investment generated. The main indicator is incremental sales which is estimated as the increase in sales of the client business over baseline sales, i.e., sales in the year prior to CSE intervention. Or, in other words, incremental sales are the amount of annual sales attributable to the intervention of the CSE that exceed the level of sales in the base year. The amount of incremental sales attributable to the CSE is a judgement call monitored by the Monitoring and Evaluation Division of the PRA Central office. In many cases the amount of incremental sales registered as attributable to the CSE is significantly less then the total incremental sales.

1. Incremental Sales Are Not an Indicator of Cost-Effectiveness

The Evaluation Team believes that the collection of "before and after" sales data for the businesses assisted has served the PRA well as an indicator of the progress of the businesses and, to some extent, the effectiveness of the assisted provided to them. We believe that incremental sales should continue to be and important measure of performance in evaluating the program. However, **the use of incremental sales as a measure of cost-effectiveness is very misleading** for several reasons.

First, gross sales alone reveals nothing about the profitability and viability of the assisted businesses. If the business fails in a year or two, it would contribute nothing to the economy of the corridor. Only some estimate of profitability would indicate if the business was on the way to long-term viability. If sales have any validity as an indicator, it must be in the context of a business that is expected to survive over a reasonable period. Furthermore, in the case of a viable business, its economic impact must be measured in terms not only of sales, but in terms of numerous other quantitative and qualitative indicators: equity investment and financial leverage, fixed investment, technology transfer, jobs created, income generated, spin-off impact on supplier businesses and their employment, demands on infrastructure, opportunity costs in use of resources, etc., etc. We are sure that the designers and implementers of the PRA were/are aware of these complications.

Current leadership of the PRA explains the use of sales as an indicator in pragmatic terms. The evaluation team agrees that sales have served as very useful, tangible indicator facilitating clarity of goals and accountability. Sales indicators and goals should be retained for this purpose. The objection lies in the suggestion that incremental sales somehow reflect aggregate benefits of the PRA program. The

dynamics of the costs and benefits of development programs are simply much more complicated than that. Beyond their role as performance goals and a tool of accountability, the use of the ratio of sales to the cost of PRA assistance (see tables below) is also revealing. It specifies how many dollars of sales are generated for each dollar expended in providing the assistance. The inverse of this relationship would, of course, be the cost per dollar of sales. These are interesting indicators and the PRA should continue to calculate and track them. **However, they cannot be interpreted as measures of cost-effectiveness and should not be presented in such terms.** In the tables below we have presented these ratios as the ratio of PRA costs to related sales, or the value of sales per dollar cost (sales per dollar cost = $S/$C).

AID/Peru needs an estimate of the cost-effectiveness of the PRA effort. Unfortunately, the data currently being collected on PRA projects is not sufficient, neither in content or quantity, to permit a meaningful analysis of cost-effectiveness. In order to have a credible estimate of C-E, the PRA must analyze various methodologies for calculating the estimate and select one now so that the necessary data collection can begin soon. An internal rate of return analysis that includes both financial and economic costs and benefits would seem most appropriate for this kind of development intervention. Funding should be allocated to carry out such a study after the program has had time to mature. The Evaluation Team believes that if data collection is begun now, a useful C-E analysis could be carried out in year five of the program. In summary, with respect to C-E, we recommend the following:

Recommendation: Abandon references to the ratio of sales to costs as an indicator of cost-effectiveness. Maintain incremental sales as a key management tool. In year five of the project, budget sufficient funds to permit a sophisticated, statistically based study of the cost-effectiveness of the PRA.

2. The Ratio of Incremental Sales to Costs: a Good Management Tool

With the clarifications made above, we have taken the data collected by the PRA and developed some ratios that reveal the relationship between the costs incurred and the value of sales related to the assistance provided by the ESC's and the Lima office. The costs included in Table 2 include total accumulated costs of the PRA for all clients, in all corridors since the initiation of the PRA program. They cover the period from October, 1998 to September 2002, including costs of both CONFIEP and Chemonics. Comparing the aggregate incremental sales to the aggregate costs reveals that for every dollar of PRA costs the program has generated US$1.70 in sales.

Table 2: Ratio of Total Sales Generated to Each Dollar of Total PRA Costs to Date - $S/$C

Period	$S	$C	$S/$C
	Total Accumulated Sales	Total Accumulated PRA Costs	Sales per Dollar Cost
Oct-99 a Sep-02	$ 17,370,510	$ 10,222,145	1.70

Thus, strictly in terms of the value of sales generated to date, the return to each dollar of PRA costs has been 70 percent. Without a closer look this figure may seem impressive but it grossly oversimplifies the case. The real cost of generating the reported sales is the cost of producing the products or services sold. The cost of PRA assistance is only a minor part of that overall cost. Similar to the discussion above regarding the error of using gross sales as an indicator of cost-effectiveness, gross sales is not an indicator of return on investment. Nevertheless, measurement of sales per dollar cost does have value as an indicator of the accumulative effect of PRA assistance over time.

The Evaluation Team gathered many indicators of "learning curve" effects at work in this program. Comparing the sales per dollar cost over the three years that the program has been operational shows marked improvement. These data are presented in Table 3.

Table 3: Ratio of Total Sales Generated to Each Dollar of Total PRA Costs to Date - $S/$C, By Year of PRA Operation

Year	Period	$S	$C	$S/$C
		Total Accumulated Sales	Total Accumulated PRA Costs	Sales per Dollar Cost
1	Oct-98 a Sep-00	$ 361,850	$ 1,502,119	0.24
2	Oct-00 a Sep-01	$ 5,159,676	$ 3,729,725	1.38
3	Oct-01 a Sep-02	$ 11,848,983	$ 4,821,368	2.46
1-3	Oct-99 a Sep-02	$ 17,370,510	$ 10,222,145	1.70

During the first year when the ESC were being organized and the personnel was being introduced to the innovative demand-centered principles of the program, on twenty-four cents worth of sales were generated for every dollar spent. This figured rose to $1.38 during the second year, indicating that the PRA team was becoming more effective in identifying buyers and linking them to producers. There is a $1.08 jump in year three of the project, to $2.46 in sales to each dollar of cost. This is a significant quantitative indicator that the PRA program was rapidly moving up the learning curve. This quantitative evidence supports the qualitative evidence discussed throughout this report.

3. Indicators of Cost and Impact of Local vs. International Specialized Technical Assistance

The Terms of Reference of the evaluation contract require the Evaluation Team to assess the impact of the specialized technical assistance provided by the PRA. It is referred to here as "specialized technical assistance" (STA) to distinguish it from the general assistance provided by the full-time staff of the PRA, i.e., payroll professionals working in the Lima office and in the ESC in each corridor. Two types of STA are funded in the PRA budget: local and international. Local STA is generally provided by Peruvian experts in specific fields and hired by the ESC utilizing ESC budgeted funds. International STA is administered directly by Chemonics from the PRA office in Lima. Chemonics has a special budget for these experts and the selection and contracting is carried out by the Lima office, usually at the request of the ESC directors. (Whether this poses a conflict of interest or not is discussed elsewhere in this report.) As requested in the Terms of Reference, the Evaluation Team compared the cost of the two types of STA to the value of incremental sales associated with the intervention of the experts. In addition, a comparison of all technical assistance costs, i.e., STA plus routine assistance from ESC staff, to value of incremental sales was carried out.

PRA's Division of Monitoring and Evaluation makes a judgement as to how much of the incremental sales are attributable to the various types of technical assistance. Two sets of costs are calculated: sales-related costs and all technical assistance costs. All technical assistance costs include all costs incurred, i.e., local and international STA as well as routine ESC support of a specific client. These aggregate costs include initial diagnostic analysis of the clients' financial and market situation, general market studies related to products of the client, and other broadly focused assistance provided without specific connection to generating sales. In contrast, **sales-related costs** isolate the specific costs of sales-generating activities aimed at market linkages, buyer identification and sale-promoting support. Sales-related costs are a sub-set of the total costs incurred by PRA/ESC in assisting a client. Increases in sales are directly related to these costs. Table 4 compares the value of sales judged to be related to local STA to the total costs of assistance provided by the ESC.

Table 4 ranks the ten ESC's according to the value of STA-related sales per dollar of overall costs incurred by the Center in providing the assistance. The Evaluation Team believes the full cost of the ESC assistance, including the local STA costs, is the best measure to compare with the value of sales. While the STA may have been a necessary component in the assistance, by itself it would not have been sufficient to spark the sales. Table 4 suggests that the Huancayo ESC has obtained the greatest benefit in terms of incremental sales from the local STA. During the life of this Center, it has realized

$56.82 in STA-related sales for every dollar spent on local STA. Jaen and Cajamarca also show substantial incremental sales per local STA dollar spent. The other Centers show substantially less response in terms of sales. This is not necessarily just a function of the total level of incremental sales as can be seen from the ranking in the first column on the left. After Huancayo and Jaen, the order diverges substantially using the different criteria.

Table 4: Dollars of Local STA-Related Sales per Dollar of Total Local TA Costs

Order Based on Total STA-related Sales	ESC	$S	$C	$S/$C
		STA-Related Sales	Total Local TA Costs	$Sales per $ Local STA
1	Huancayo	$ 1,872,220	$ 32,949	56.82
2	Jaén	$ 1,203,377	$ 28,163	42.73
5	Cajamarca	$ 811,500	$ 21,603	37.56
8	Huaylas	$ 330,253	$ 17,746	18.61
4	Cusco	$ 873,705	$ 50,404	17.33
6	Ayacucho	$ 657,736	$ 51,560	12.76
3	Pucallpa	$ 895,499	$ 81,078	11.04
7	Puno	$ 336,554	$ 58,709	5.73
9	Tarapoto	$ 312,353	$ 57,233	5.46
10	Huánuco	$ 195,440	$ 126,844	1.54
11	Huancavelica*	$ -	$ 19,002	0.00
Total PRA		$ 7,488,638	$ 545,291	13.73

*Huancavelica is a new ESC included here to keep the data internally consistent.

It is revealing to compare the sales-generating impact of locally provided STA to that provided by international experts. Table 5 provides the data on STA-related sales corresponding to consultants brought from abroad. The column on the far right should be compared to the right-most column in Table 4. It is readily obvious that using this comparison, local STA appears to be far more effective than international STA in eliciting additional sales. This column compares sales not only to the cost of the international STA itself but to the Chemonics overhead related to it. While this comparison of local to international STA is interesting, the Evaluation Team does not consider that it provides conclusive evidence that local STA is "better" than international. It does however raise a red flag of caution about the decision to favor foreign advisors over local talent.

Table 5: Dollars of International STA-Related Sales per Dollar of International STA Costs Plus Overhead

Order Based on Total STA-Related Sales	ESC	$S	$C	$C1	$S/$C1
		Sales Related to International STA	International STA Costs per ESC	International STA Costs per ESC Plus Overhead	$Sales per $Inter'l TA plus Ovhd
8	Huaylas	$ 259,078	$ 4,742	$ 7,587	34.15
1	Huancayo	$ 195,060	$ 4,445	$ 7,112	27.43
6	Ayacucho	$ 270,541	$ 11,473	$ 18,357	14.74
3	Pucallpa	$ 90,619	$ 6,597	$ 10,556	8.58
4	Cusco	$ 118,509	$ 17,098	$ 27,357	4.33
7	Puno	$ 177,458	$ 30,085	$ 48,136	3.69
TOTAL PRA		$ 1,111,266	$ 74,441	$ 119,105	9.33

The Evaluation Team considers Table 6 to offer the best measure of sales-generating impact since it takes into account the total costs of operating the ESC's, including the cost of locally contracted STA.

Table 6: Total Accumulated Sales per Dollar of Total ESC Costs

Order of TA-Related Sales	ESC	$S	$C	$S/$C
		Total Accumulated Sales	Total ESC Costs (incl. Local STA)	Total Sales per $ESC Costs
1	Cajamarca	$ 4,294,364	$ 534,931	8.03
2	Huancayo	$ 2,613,130	$ 625,553	4.18
6	Jaén	$ 1,436,272	$ 477,461	3.01
5	Pucallpa	$ 1,491,380	$ 528,239	2.82
4	Cusco	$ 1,719,873	$ 630,718	2.73
7	Huaylas	$ 1,347,025	$ 507,681	2.65
3	Huánuco	$ 1,846,564	$ 878,338	2.10
8	Ayacucho	$ 1,028,559	$ 499,655	2.06
9	Tarapoto	$ 978,844	$ 608,082	1.61
10	Puno	$ 614,499	$ 574,992	1.07
11	Huancavelica	$ -	$ 115,789	0.00
Total PRA		$17,370,510	$ 5,981,438	2.90

It is especially note worthy to compare this table to Table 1 that includes total PRA costs, i.e., ESC costs plus Lima PRA office costs. The much higher total sales per dollar of ESC costs as compared to total PRA costs(2.90 vs. 1.70) emphasizes the burden imposed by the fixed costs of the central offices. As in any business, until gross sales increase substantially, spreading these fixed cost over many more dollars of sales, the comparison will appear unfavorable. As is demonstrated elsewhere in this report, the Evaluation Team found evidence that the program has potential for much greater sales generation as the PRA staff reaches a more gradual slope on the learning curve and begins to reap the benefits of the foundation that has been laid during these initial years.

4. The PRA Needs an Indicator of the Productivity Gains it is Stimulating

The discussion above makes clear that the use of incremental sales has an important place in the management scheme of the PRA. However, the efforts of the PRA also result in important productivity gains by the client businesses. The benefits of applying the "demand-centered" principle to these development projects are remarkable. In project after project the Team found that the identification of a specific buyer, offering to buy a specific quantity of product, at a specific price, motivated the producers to turn out more product with the same resources than they had previously. In particular, labor productivity often increases because of new technologies made available to the workers, incentive systems of remuneration, or simply because workers are motivated by the new opportunity to augment their incomes. These labor productivity gains are an important benefit of the PRA program that should be captured and reported. Michael Porter highlights the importance of productivity. "A nation's or region's standard of living (wealth) is determined by the **productivity** with which it uses its human capital and natural resources. The appropriate definition of competitiveness is productivity. (...) The productivity of 'local' industries is of fundamental importance to competitiveness, not just of trade industries."[3] Therefore, a measure of productivity is needed to reflect the important contribution the PRA is making to increasing the output per unit of labor.

5. The Use of Labor Coefficients Hide Productivity Gains

Related to this is PRA's procedure of estimating job creation by its clients by multiplying the increase in sales by a factor based on the labor required to produce the number of units sold. As long as the coefficient used is constant over the period of sales increase, the percentage increase in jobs will be equal to the percentage increase in units sold. Therefore, deriving job estimates really adds no new information about the success of the project. One can simply say that the number of jobs increases proportionately to the increase in units sold. This practice hides the productivity gains generated as a result of

PRA assistance and the related efforts of the clients themselves. While the apparent increase in jobs may look attractive, it may not actually occur. Furthermore, In the cases where the client achieves greater sales with the same or fewer employees, these productivity increases are never recognized. This leads to two important recommendations.

Recommendation: Introduce a measure of productivity into the PRA system of indicators, affording it equal importance to incremental sales. Reallocate resources to permit the collection of the data necessary to estimate productivity changes achieved by PRA clients.

Recommendation: Abandon the use of coefficients to estimate job creation. Develop an alternative in conjunction with previous recommendations, to record both job creation, job preservation and productivity increases.

The Evaluation Team also calculated the cost per job-day (jornal) and other interesting relationships. The cost of each day of work generated by PRA-assisted projects dropped from $23.63 per job in the first year that jobs were generated(1999-2000) to $2.88 per job in 2001-2002. These and the other results are presented Annex 12.

B. Perceptions and Role of the Central Office in Lima

(This section responds to theme 1 of the Terms of Reference and its corresponding ten questions (p.9)

1. Background

The original institution contracted by AID to operate the PRA program was Peru's National Confederation of Private Businesses (CONFIEP), the private sector's principal organizational forum to define its positions vis-à-vis the state sectors and lobby for its members' interests. As the principal exponent of Peru's private sector, it was logical to think that it could execute the management of the PRA program, administer the program's resources, provide direction of the various Economic Service Centers and act as a catalyst in defining local policy issues identified by PRA offices nationwide and lobby effectively for solutions at all levels of government, to enhance the framework for investment and/or economic development in the economic corridors it served. Originally contracted to support the Operator, Chemonics is an American consulting firm, and its initial role was to serve CONFIEP and AID as strategic advisors, technical assistance providers and a monitoring, evaluation and auditing team for PRA activity. Both assumed their functions in late 1999.

Due to policy differences among the different organizations involved in the program, CONFIEP was relieved of its function as operator and replaced by Chemonics in April of 2000. Chemonics was thus

operator, technical services provider, monitor and auditor of its own program, a situation recognized as undesirable in this type of program due to potential conflicts of interests, but considered necessary by default under the circumstances.

The second aspect of the program that creates an awkward situation for its participants is the administrative scheme for managing financially the Economic Service centers. Each center is nominally "operated" by a PVO or consortium of PVO-type organizations, each chosen by an open and public selection process administered by CONFIEP and AID, but in fact, the ESC's are directed by the program operator CHEMONICS. In practice, the role of the local operator is to administer AID funds and channel them to the Centers for operating expenses, and provide some institutional identification and contacts for the PRA program in its area. This limited function has created some frustrations and confusion in some of the corridors, and some attitudes expressed by operators reflect this situation.

Given the above, the Evaluation Team was asked to examine the program with respect to technical assistance provided by Chemonics, its effectiveness as program administrator, and how it rates as its own monitor. The Team was also asked to propose any suggestions that the Service Centers or the evaluation team feel could be modified or improved. Within this context, some comments and observations are presented below that address these issues, gathered in the many interviews and visits with the personnel of the ESC's.

2. Perception of the Technical Assistance Division

The PRA program is considered by its clients to be a technical services provider. The permanent ESC personnel in the economic corridors are considered by clients to be technical advisors, and their efforts are complemented by locally hired specialists and, occasionally, international consultants for specific client needs. The Evaluation Team came to the conclusion that the technical consultancies that provided most tangible benefits to the PRA clientele were those provided by ESC field personnel themselves, or local hires contracted by the ESC personnel directly. These local advisors, often referred to as "national TA", were principally agricultural technicians and/or product specialists who are directly involved with clients or their providers, and who have helped resolved very specific issues related to the clients' businesses or have hands-on knowledge of a field of business of interest to the client.

When a specialty is required that is not available locally, the Technical Assistance Division of the Chemonics office in Lima is responsible for determining who it will contract internationally, and brings the consultant to Peru, charging the program the daily consulting fees for the service provider, per diem travel costs, and an overhead charge for Chemonics Washington. During interviews with personnel from the

ESC's, it was generally accepted that this division does a good job in the selection of international consultants, but some observations were made that merit discussion further on.

Examples of effective use of international experts are found in the case of Vivero Los Inkas, located in the Huancayo corridor (San Ramon in Chanchamayo), which has had assistance on three occasions, two of which were provided by Lynn Griffith, a specialist in tropical foilage and flowers. He gave some 84 specific recommendations which helped raise the client's productivity and product quality, and also provided some contacts which have since been incorporated in the client's commercial relationships. Another consultant considered very helpful was in the case of the Ayacucho ESC, who was brought in to help introduce a new crop in the region, snowpeas (Holantao), which is meeting considerable success. Most but not all of the international consultants brought by Chemonics are considered by local ESC personnel to have been knowledgeable and capable in terms of the specific task at hand.

In some cases the effectiveness of some of the international consultants has been questioned, as not all result in tangible benefits for the clients. Less successful has been the case of the Chemonics consultant for local handicrafts, especially woven goods. The consultant has made several trips to Peru, and on different occasions has visited clients in different ESC's, but these visits have resulted in few tangible sales to date.

This particular case highlights another observation frequently heard. There was often little or no coordination among the separate Service Centers when a consultant was brought to Peru. Oftentimes a consultant would provide services to one ESC and other ESC's with similar projects or products would find out later that the consultant had come and gone. In this vein some international consultants have made two or more trips to Peru with corresponding expenses, when more than one client could have benefited on the same trip. This coordination prior to international visits should be the responsibility of the Technical Services division in the Lima office.

A second function of the Technical Assistance Division is looking for commercial opportunities in Lima or in export markets for CSE clients. All the ESC personnel seemed to feel that this has been a strength for the program and that the Lima office has done very well in this regard. As this office participates frequently in visits to potential markets outside Peru and also in a variety of trade fairs and international forums, it was suggested that after such events this group should send out to all ESC's a report on possible new business opportunities that were encountered and give ESC personnel opportunities to participate directly when opportune.

3. Perceptions of the Monitoring and Evaluation Division

The Monitoring and Evaluation Division is the group in most frequent contact with local ESC offices and personnel. It functions as a roving team of sales verification auditors, with a specific person responsible for two or more ESC's. The M&E team told us that it visits each ESC every two months on average, and receives monthly reports on each client which contain the sales and investment figures that are used as indices for results. The written trip reports indicate a frequency of about one visit a quarter per ESC.

In general, the local ESC personnel view the M&E team members as the arbiters of the PRA philosophy, mostly in a very positive way. As the Lima office personnel have been literally overwhelmed with other functions (to be commented on later), field visits are less common, and the M&E personnel are "on the ground". Their role is to validate the measures of "success" (sales and investment) and to do so requires them to interpret the parameters of PRA involvement with clients. This requires defining how much the PRA assistance contributes to sales and investment, and often times what is the "appropriate" role or function the PRA advisor should have or not have with each client. In the absence of closer contact and definition of each advisor's role on the part of the central PRA/Chemonics office, the M&E group become de facto arbiters of PRA policy.

The consensus of local ESC personnel was that the M&E people were 1) very strict in interpreting attributable sales and investment figures, often disallowing values that the local office initially claimed, and 2) were very definitive as to how they saw the relationship of the local PRA office to the client. In some cases, the M&E definition of the appropriate role clashed with the local office viewpoint, and this was occasionally interpreted by ESC personnel as M&E exceeding its authority. However, most comments were favorable, in light of the need for definition felt by local advisors.

Because each ESC is assigned to one auditor from M&E, the interpretations of policy and other parameters are a function of the auditor's persona, and thus by definition subjective to some extent. On the whole, however, the ESC advisors see the M&E group as the rule-keepers in a unique situation where there are many conceptual voids or vacuums that pop up in the program's daily operations that need instant decisions.

4. Perception of the Administration and Finances Division

The general comment of the ESC personnel was favorable, but in fact this Division does not have any direct contact or impact on the local ESC, since funds administration is handled by the NGO operator, not the personnel of the Service Center.

5. Perception of the National Coordination Division

The role of the National Coordination Division in Lima is to channel information and coordinate strategies with the local ESC's. Its responsibility is to provide ongoing support to the local ESC in its daily activities, and is the group in Lima to which the ESC advisors report directly. However, these responsibilities have been diluted over time as a result of the National Coordinator assuming the role of publicly representing the PRA in activities and events to which it is invited. As a result, its role as the primary line of communications with field offices has been diluted, and the void has been filled by parallel communication channels with the Technical Assistance Division and Monitoring and Evaluation. Thus the central office of Chemonics in Lima speaks with many voices to the field personnel, inevitably leading to some confusion and disorder when policy definitions and decisions are required.

All ESC personnel were unanimous in praising the skills and dedication of the officer in charge, but there was also consensus in that he was spread to thin over too many responsibilities. In response, the central office has recently added three assistants to support the Director, but field staff commented that to date this has not fully resolved the situation. The direct coordination with local offices and the coordination of those offices' needs with the other Divisions in the Lima office are vital to the ability of the local ESC's to function efficiently. These feel pressured to perform more effectively but want more support (see annexes for Puno, Ayacucho, Jaen, Cajamarca, Huancayo and Huanuco).

Another aspect of the operating environment for the PRA field offices is the notion of competition among economic corridors. There exists a bonus system for ESC personnel based principally on achieving superior sales and/or investment results for its clients. This has created a serious effort on the part of field staff to gain new clients and enhance sales and investment for current clients (often requiring some umpiring from M&E). While we are unable to explain the origin, there exists the tendency for the ESC's to act independently, and this results in a degree of competition among offices. The Executive Director of the overall PRA program indicated that some competition among offices was desirable but that it should not result in operational inefficiencies. Nevertheless, in some cases this has resulted in some unnecessary operating inefficiencies. For example, the Huanuco ESC continues to service a client far from its natural project boundaries, and geographically in the middle of several other projects managed by the Pucallpa ESC.

6. Recommendations

Most comments regarding the ESC's perception of the PRA office in Lima, as has been seen, have been favorable. The capabilities of

the Lima staff are well regarded, the support from all Divisions has generally been good, and all ESC staff feels that the access to new markets and international technical assistance provided by Lima have benefited their clients. One area for improvement is the need for a more rigorous definition of the organization, specifically defining channels of communication and responsibility for policy decisions to and from the Central Office and ESC's in the field. This will be commented on below.

Given that Chemonics has inherited the responsibility for the full execution of the PRA program, some areas exist for potential conflict of interest. Two such potential conflicts of interest are the contracting of international consultants and the company monitoring and evaluating its own performance.

Below is a list of observations and recommendations that the Evaluation Team believes may help improve the efficiency of the program and perhaps add some transparency in the management by Chemonics.

Technical Assistance

1) Recognizing that it is in Chemonic's self-interest to sell international consultants, and that up to now the consultants have been provided at no cost to the clients, the clients have no vested interest in assuring that the consultant contribute adequately to resolve the specific bottleneck or problem at hand. Any free assistance is welcome and the more the better. The evaluation team believes that if the clients are required to share the cost of international technical assistance, they will assume a more critical role in the selection and performance of the consultant, and Chemonics will be more judicious in fulfilling their needs. Secondly, in the event that a client objects to the assignment and cost sharing of an international advisor, the AID CTO should serve as the arbitrator of last resort. He should review the need for the international TA as defined by the Chemonics team and evaluate the merits of the client's objection. Based on this analysis, the CTO should arbitrate a resolution of this case.

   Recommendation: To encourage client commitment to the proper use of the TA and to protect against possible conflict of interest in Chemonics provision of TA, institute a policy of client cost-sharing for both national and international TA and establish the AID/CTO as approval authority of last resort in the event of objections by the client.

2) In recognition that the locally contracted technical assistance plays what appears to be a more productive role in enhancing client benefits, there should be flexibility in reprogramming resources for budgetary purposes from other expense categories toward this

activity. Some ESC's have exhausted their local technical assistance budgets but have considerable surpluses in other budget categories.

Recommendation: Give the ESC Directors (Jefes) greater discretion in the reallocation of funds among budget categories and continue current opportunity for Directors to petition for additional TA funds when they have fully and effectively employed the originally budgeted amount.

3) Prior coordination should occur, under the responsibility of the Technical Assistance Division, to assure that an international consultants' time and expenses be optimized when in country, by providing services to multiple clients and ESC's where feasible. This has not occurred in past consultancies for textiles, ceramics, coffee, tara, and jewelry, among others.

   Recommendation: Schedule international technical assistance to permit maximum use of the advisor across corridors and projects.

4) Business opportunities arising from visits to trade fairs, export markets and other international forays should be disseminated to the ESC's via reports and/or presentations, and, when relevant, ESC and clients should be given opportunities to make such visits.

   Recommendation: Facilitate client participation in promotional travel and require PRA Central Office personnel to file and disseminate to all ESC's written reports of contacts made and opportunities identified during promotional trips.

5) The PRA, with AID support, should encourage private, commercial sources of TA in all of the corridors. The current policy of hiring local TA to assist ESC clients is an important step in this direction. Also, as discussed on p. 23, PRA's experiment in hiring a local firm (Agrofenix) to assist palm heart growers in the Pucallpa corridor represents another avenue for supporting private sector service providers.

   Recommendation: The ESC's should use, and encourage their clients to use private sector TA providers wherever possible. Where PVO's or NGO's assist ESC clients and beneficiaries to enhance production, they should be encouraged to contract TA from private sources. AID should establish a policy to encourage PVO's and NGO's to give preference to local private sources of TA by including a specific budget category for this purpose in their grants to these organizations.

National Coordination Division

1) The National Coordination Division should assume fully its role as the principal channel for communications to and from PRA field offices, and should represent internally the field offices before the other support divisions in the Chemonics Lima office. Its role is to empower the ESC field offices to fulfill their promotional roles as regards their clients.

   Recommendation: Reaffirm the National Coordinator as the principal channel of communications between the ESC's and PRA Central Office.

2) The PRA employs a creative system of incentives for its employees. Using incremental sales (see above) as an indicator, each ECS is given a goal to reach and the advisors are rewarded with bonuses according to the degree to which they achieve the goal. The Evaluation Team found evidence that this system has the additional effect of creating a degree of competition among the Centers that is not always healthy.

   Recommendation: A two layer incentive system should replace the current system that rewards only on the basis of each Center's performance, not the success of the entire program. The first layer would be based on aggregate goals for the entire PRA program and, if met, would entitle the entire PRA team to an incentive bonus. The second layer would be based on each Center's performance as in the current system. In both cases, the rewards should be made across all members of the team, not on an individual basis.

3) Another consequence of the assignment of Chemonics' as PRA Operator along with it other roles was the loss of CONFIEP as a advocate of policy change. An important component of the PRA design is its role in advocating for policy reforms to promote a more "business-friendly" environment in Peru. With the departure of CONFIEP its political clout was lost. Chemonics is not the appropriate vehicle to lobby for government policy changes.

   Recommendation: Reallocate funding to the policy dialog activity and assign a full-time person in the Lima office to be responsible for it, including coordination of ESC activities in this area. Increase ESC incentives to participate more actively in this activity.

Monitoring and Evaluation Group

1) Given the fact that Chemonics monitors and evaluates itself, some means of external checks should be put in place to assure program compliance. The Evaluation Team found that M&E has been

rigorous and objective in its attribution of incremental sales to PRA efforts. We find significant advantage in retaining this function within the PRA management structure but the function should be monitored periodically by an independent auditor. As such, the evaluation team recommends that at least once a year an external auditor verify the reported sales and investment figures incorporated in Chemonics' performance indexes. This function corresponded originally to Chemonics as regards the program operator CONFIEP, but later seems to have been merged with the monitoring function after the transition. As such, a separate external audit activity should be resuscitated and implemented. To give this a sounder basis, the baseline data should be reviewed critically and opportunely to assure complete transparency of the client's condition at the initiation of client services, and the business plan should specify how the PRA services will concretely enhance sales and investment or other parameters of performance that may be incorporated into the reward system.

Recommendation: Strength the critical review process for baseline data and require that each business plan specify how PRA services will concretely increase sales or other indicators of client performance and incorporate these into the employee incentive system.

Recommendation: Institute a practice of annual independent audits of the Monitoring and Evaluation function of the PRA office, focusing on the measurement of incremental sales and the attribution of these to PRA activities.

2) Because the M&E personnel to date are the "eyes and ears" of the Lima office as regards field operations, and as each field office reports to a specific M&E auditor, these auditors should rotate periodically among different ESC's, at least once a year and possibly more frequently. This would help minimize subjectivity as regards the auditors' function to evaluate field personnel performance and in determining each office's rating for the financial rewards system.

Recommendation: Rotate M&E auditing assignments at least once per year.

3) As in the other recommendations above, Chemonics should define the company's organization chart and functional responsibilities among Divisions and personnel, which will focus the M&E group on its specific role and allow the other Divisions to assume fully their responsibilities as regards the operating parameters for the ESC field offices. M&E by default have assumed the representation of the Lima office in the field and the other Divisions need to reassume their operational duties.

Recommendation: Review, clarify and sharpen the lines of responsibility with in the PRA organizational structure with special attention to communication channels between the ESC's and Central Office divisions.

V. PRA Relationship to Other Programs and Organizations

A. Synergies between PRA and Title II PVO's

(This section responds to theme 7 of the Terms of Reference and its corresponding three questions (p.11).

In almost all corridors the Title II organizations value the work done by PRA, and **many examples are found where the existing good relations between PVO's create synergies that enhance the collective effect of their programs** on the target population. A good example is the harmonious relationship between CARE and the local ESC in the Puno corridor. In this relationship, the ESC assumes responsibility to search out and develop markets, the design and development of products, and direct technical assistance to clients. Meanwhile CARE, through its Title II REDESA program, is focused on the development of the producers organized in value chains, which includes organizational assistance, providing technical assistance and training, and access to credit to farmers, artisans and weavers, with better results than if these services had been provided separately (see Puno Annex p.8).

Likewise, there are good relations between ADRA and the ESC's in Cajamarca and Ayacucho, principally oriented to farmers. ADRA states that its relation with PRA is good and they complement one another, working together with farmers in peas (50ha), oats, yellow corn and beans. From October of last year they are working with the ESC in Cajamarca to strengthen their clients' commercial activities (see Cajamarca Annex p.5).

Communication is an important factor to integrate efforts among the PVO's and PRA. Lack of information and/or understanding of PRA's role or ideological strictures, limit productive alliances. An example is the case of CARE in Cajamarca, which disagrees with the orientation of the Cajamarca ESC, which in its view is focused exclusively on what CARE considers large clients, and ignores the small farmer, inhibiting collaboration between the two. Some PVO's or their personnel do not

understand the concept of demand-centered economic development and hence cannot appreciate how it can strengthen other development programs.

On the other hand, within some institutions there are ideological distinctions among its various subparts, which have arisen from a predisposition of each office to reflect the beliefs and attitudes of their staff members, with considerable variety. The most visible group in the Huancayo corridor is CARITAS but its different offices have different opinions regarding the PRA. In Huancayo it questions even the name of PRA and what relation it has to poverty, because in its staff's eyes the PRA only assists large businesses, while its office in La Merced, in contrast, consider its market oriented approach a valuable tool to find better commercial alternatives for producers (see Huancayo Annex p.7).

Sometimes indifference and disinterest is a factor which limits inter-institutional efficiency. In the Huancayo corridor, CARITAS accepts that the PRA has a contribution to make, but it comments that the ESC personnel do not participate in events or meetings in which it considers their presence important. Likewise, the representative of PRISMA in Huanuco states that a lack of contact between his organization and the ESC has impeded what he thinks would be a beneficial relationship that would have more impact on poverty in this area (Huanuco Annex p. 10-11).

Recommendation: Organize AID-convened events attended by all AID-funded NGOs at which the PRA staff would explain its program to the participants and mutually work out aspects of their respective activities that limit cooperation. A special event should be convened for NGOs that provide credit to seek ways to facilitate credit to PRA clients and beneficiaries.

B. Policy Dialogue – A Weak Component in the PRA Program
(This section responds to theme 9 of the Terms of Reference and its corresponding three questions (p.12).

As described in the opening of the section on PRA management (p.35), the National Confederation of Private Businesses (CONFIEP) was the original implementing organization of the PRA. This organization was selected because of the influence it carries in the formulation of national policies related to business and the economy. It was to play the lead role in the "policy dialog" component of the program. With the departure of CONFIEP from the leadership of the PRA this clout was lost. As previously described, Chemonics has assumed the total management of the program, and while it is a prestigious and well-known American consulting firm, it is not in a position to replace CONFIEP in policy initiatives. However, the PRA program's mandate has not been modified to recognize this new reality, and in fact, its performance to date at both national and regional levels has been weak.

At the national level, Chemonics' major initiative has been to carry out a study to prioritize Peru's road infrastructure and a determination of the economic cost of not investing in such infrastructure. This study has a novel approach in that it determines an economic cost in not improving the road system rather than what is gained by making the investment. However, this study alone is insufficient to bring about the desired prioritization of specific infrastructure investment projects. Chemonics local director co-authored a book on development in Peru which received significant recognition but its overall impact on Peruvian economic development policy is difficult to predict.

The policy dialogue theme at the regional level has received equally weak attention. With few exceptions, the participation of CSE personnel in local policy issues is via the "Mesas de Concertación" (informal coordinating committees) that have been formed to coordinate local institutional relationships around specific themes, i.e., tourism, logging, etc. It has, in fact, been PRA management policy to discourage ESC staff from time-consuming participation in this kind of activity.

There have been some instances of successful PRA efforts in local policy issues. In Cajamarca the local CSE helped authorities to bring into law the concept of gold "swaps" that have resulted in the establishment to date of three companies employing several hundred women to assemble gold chains for export. Another example is the ESC in Pucallpa, which is working in promoting the use of the Ucayali River channel islands as new seasonal farmland. To protect investors from a legal point of view this ESC has worked with the Ministry of Agriculture in the region to design and enact regulations that allow companies to farm this land.

The local ESC's should be more active in promoting policy initiatives in their respective areas of influence. One form is to call for and organize workshops with other institutions in their regions, to come to a common position regarding infrastructure needs or changes in laws and norms, so as to present to local authorities proposals for short-term action. Where the themes are common to several corridors or is a national issue, the Central Office should have defined and organized channels of communication from its field offices to receive information and mobilize AID or a private sector association in support of appropriate action. This would require structuring a responsible area in the Lima office and allocate adequate resources to field offices to carry out local policy efforts.

The PRA program should consider including policy dialogue initiatives in the incentive program for ESC professionals. Today these professionals are focused almost exclusively on sales and investment, in part because the Central Office exerts considerable pressure for these and the reward system is similarly oriented. .

Recommendation: AID and PRA management should review and redefine the mandate for policy dialog. Local ESC's should focus on local issues to promote investment and channel supra-regional

concerns to the PRA office in Lima where the officer responsible would follow-up with appropriate actors at the national level.

C. PRA Impact on Coca Cultivation and Recommendations on the Alternative Development-PRA Relationship

(The topic covered in this section was not included in the ToR but was requested by AID/P after work began in Peru.)

Considerable controversy surrounds the Alternative Development (AD, or DA in Spanish) program being carried out in the coca growing regions of Peru. The thoughts expressed below are based on many conversations and first-hand impressions during our visits to the areas involved or tangential to those areas.

The attractiveness of coca as a cash crop must be evaluated in terms of its entire value chain, i.e., the linkages among all stages from production to consumption. In this context, other alternatives can be seen to be competitive even given that in strictly financial terms coca is more profitable. The disincentives to coca growing include risk of involvement in a risk-laden, personally threatening value chain dependent on an illicit market; constant harassment by anti-drug efforts; risk of financial loss due to eradication; crop diseases such as the "gusano chupador"; price uncertainty and chaotic markets; and social pressures to abandon coca production.

In efforts to reach politically negotiated solutions on a large scale, a policy dialogue has evolved between spokespersons representing the anti-coca forces (led by a Peruvian State agency, DEVIDA) and supposedly the growers, organized and now legitimized by state recognition. The coca growers insist on the cessation of aerial spraying and a gradual reduction in production in exchange for a series of economic benefits. In contrast, the anti-coca forces are promoting immediate eradication, and offer a package of immediate cash benefits and later, assistance over the medium term focusing on on-site alternative crops. The focus of these programs is to "push" the coca grower out of the business. Historically, most of the effort expended has been of this "push" type.

More effort is needed to create conditions conducive to the establishment of alternative and competitive value chains, i.e, conditions that will "pull" farmers away from the risk and volatility of coca. These conditions include proven alternative crops with good markets, offering competitive prices and attractive returns, even if not as high as coca; crops that offer price and market stability, with reliable cash flow; a well-organized value chain leading to a legitimate market; and a supportive environment. A favorable environment would have mechanisms for agricultural credit, technical assistance and perhaps opportunities for guaranteed sales contracts.

The goal of the PRA program is precisely that of creating such attractive value chains built on legitimate markets. Such markets are rare in Peru because commercial transactions are charged with suspicion and distrust.

The activities of the PRA demonstrate to all parties how to build effective, durable value chains in a wide variety of products, both agricultural and other.

The geographic coverage of the PRA program overlaps some of the AD zones, and some of the client groups of the PRA originated as AD initiatives (examples are the palmito growers and the palm oil growers associations). Others were born for purely economic reasons in AD areas, for example, the very dynamic cotton plantings centered around San Alejandro in Ucayali, which only began in 1996. The methodology employed by the PRA to assist these client groups is the same for any other group in any other area. Where possible, the PRA has used resources from AD programs to help these clients, such as working capital loans to growers and some TA field promoters.

However, the key to their success has been the unique approach to development, i.e., a market focused value chain tempered with careful attention to all links in the chain. The PRA program does not create or originate these chains; they existed prior to PRA intervention, and the PRA's mandate is to work with existing businesses that can demonstrate economic sustainability. As the inter-relationships among the actors in the value chain evolve, so does the degree of "trust" or reliability or dependability. As the chain demonstrates economic sustainability, the stability of the relationships also grows. The sense of stability provided to members of the chain, especially the primary producer, allows the members to commit their efforts and investments toward fulfilling their responsibilities and gives them a sense of place, voluntarily and in their own self-interest.

In contrast, the efforts of the various AD approaches toward the coca farmer attempt to induce him to cut links with his prior activity and embark alone on a new and unknown future, often in an environment of anxiety and contrasting pressures and uncertainties. Farmers in the AD areas see these programs an imposition and not as an opportunity. They expressed strong resentment with a situation that they felt rewarded the coca growers while their efforts to promote legitimate crops received no support. To make things worse, the reality of the farmer's social environment gives him no protection from the abuses and informalities of the system and/or its renegades, and thus accentuates his feeling of being adrift in dangerous waters. Without a sustainable cash crop and uncertain markets, he is trading away something that worked for something unknown.

PRA clients in the AD zones perceive the PRA's orientation and methodology as very different from programs designed to reduce or eliminate coca cultivation. The degree of trust that the PRA professionals inspire in all actors in the value chains is impressive, and necessary, because the PRA program preaches the notion of mutual responsibilities and not favoritism for one part of the chain at the expense of the others. The sense of security and place the participants internalize in their

respective value chains is seen across regions and products. The origin of the participation of coca growers in AD programs is through coercion and temporary financial reward, not voluntary commitment.

To focus the PRA on DA zones and try to implement an alternative crop in former coca plantations, parallel to attempting to create new value chains (businesses) where the participants are unsure of the sustainability of its underlying economics and their permanence and place over time, is contradictory to the accumulated lessons learned so far. The identification of the PRA program as an anti-drogas program is also counter-productive, because all its interactions in the AD zones as well as its relationships in the national and international marketplace would be subject to misinterpretation. There is no contradiction in incorporating ex-coca growers into legitimate PRA clients, and the projects where this has occurred are functioning normally, as indicated above.

The strengthening of sub-regional economies that have migrant populations to and from coca growing areas also help reduce the cultivation of coca leaf because the licit activities promote stability of the principal actors and occupy floating labor, reducing migration elsewhere. Thus PRA programs in nearby subregions that can incorporate the working poor directly or promote economic development indirectly also help reduce the number of potential migrants to coca zones.

Thus, the PRA program should remain independent of any apparent or real relationship to the "push" elements of the Alternative Development efforts. It must continue to be seen as a "pull" force. As such, it should be funded adequately so as to continue and expand its work, and ideally, should be linked to sources from which PRA clients can obtain financing for both credit and technical assistance.

Other strategies can make a substantial impact on the demand for coca leaf also. Many comments were heard regarding the police/military surveillance and control of air and water traffic in the DA zones, commonly called interdiction. Farmers producing legitimate value chain crops believe it was effective and should be reinstated.

Recommendation: Reinforce PRA's "demand-pull" focus and rigorously preserve the PRA's identity as a market chain development program that assists clients all along the value chain for legitimate products and services by strengthening and expanding all the linkages between producer and consumer.

D. Participation of Women

In all clients or client associations and beneficiary groups there was participation by women and in some groups this participation was virtually 100 percent of participants. No evidence of discrimination was seen and all projects appeared to allow equal opportunity to both sexes. Similarly, five of the ESC's have women on their professional staff: Ayacucho,

Tarapoto, Huancayo, Huanuco and Puno where the director (jefe) is a woman.

In the Pucallpa corridor the main projects were farm centered, with family run small farms growing palm hearts, oil palms, cotton and black beans. Our researcher asked the president of a 300 member farm cooperative, COOPALA, how many women were heads of families in his organization and he responded that "about 50" women were heads of families but that their fathers or brothers oftentimes represented the females in family business affairs. Other clients were indigenous tribal (Shipibo) handicrafts producers, mainly oriented toward the production of hand-painted ceramic vases and small hand painted wall hangings. In these projects nearly all participants were women, both as producers and sellers. It was reported that about 300 jobs were created in this project, although there is some doubt as to its sustainability.

In Tarapoto, the principal projects were agro-industrial processing and marketing clients. One cotton buyer client, with whom the local ESC was organizing production, showed a list of women head of households who received cotton seed on credit that numbered about 10 out of 110 recipients. In Huanuco women work in the physical classification of granadilla fruit and also in classification of purple corn for Peruvian chicha production. In Huaylas, the flower growers utilize large amounts of labor, and women dominate the areas of presentation and classification of flowers. In Huancayo, Piscifactoria Los Andes employs 113 people, about half of which are women. These work in filleting and packing the trout products, as in Puno.

In Cajamarca, the three companies that assemble gold chains by hand contract women for up to 95 percent of their skilled labor requirements, approximately 300 women to date. This is new activity in this corridor and the women can work from their homes, contributing directly to family income. In sweater and other alpaca and wool woven products in Puno, women represent more than 90 percent of workers, and most of the owners are female. Also, the trout producer ARAPA has women employed in filleting and packing trout. Of a total current beneficiary population of over 1,300 people in the Puno corridor, around 1,000 are women. At a pre-client phase in this same corridor, Minera Metalurgica Andina, a company that acquires local gold production and assembles gold chains for export, similar to the activity in Cajamarca, has 700 women working as chain makers.

In summary, the PRA staff, its client companies and producer groups who supply client companies, all have women as participants, sometimes as the preponderant gender. As was stated in the first paragraph, by all appearances, women participate actively in all aspects of the PRA program and no instances of discrimination were encountered.

E. Environmental Considerations of PRA activity

Although an environmental assessment of PRA projects was not a primary focus according to the ToR, the PRA Evaluation Team saw no instances of environmental damages resulting from the client groups' production activities. There are various instances of clients' adopting changes in their work habits that are having a positive effect on the environment. Some examples are commented on below.

1) Several of the large coffee cooperatives are selling part of their production at higher prices because a growing number of their members are earning certification as organic growers. This is the case for 40 percent of the 1,160 hectares in coffee production in the Corporacion Cafetalera Pichinaki and more members are expected to follow suit. In this same strategy is the Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo and several others. The PRA program is helping several with certification.
2) Topa is a light wood common in the Amazon jungle, which is used to make packing crates for fruit and other farm products. In the Huanuco corridor a client uses this wood to make wine crates for export, and is sponsoring an agreement for reforestation of this wood and others with indigenous communities in Puerto Inca.
3) Another client in this corridor, Doly Encarnacion grows and sells papaya. Almost all fruit is packed in wooden crates, but this company in introducing plastic crates, reducing demand for wood and consequently indiscriminant deforestation in the jungle. Many growers in the area are beginning to follow this client's example.
4) In a project oriented toward producing ceramic vases and bowls for export, the Shipibo Indians have changed a historical practice requiring the burning of a rare local tree for the ashes to use in polishing the clay. This species is native to the Shipibo tribal lands and is becoming difficult to find. The women have discovered that burning dust recovered from polishing rice grains, arrozillo, is an abundant and cheap substitute for the wood ash used before. This product is a standard by-product of rice processing.
5) The cultivation of cotton in San Martin (Tarapoto) is beginning to see a comeback after several decades in decline. This year 2003 plantings are expected to be on the order of 10,000 to 12,000 hectares, far beyond the 3,500 to 5,000 hectares of the previous year. Likewise, in Ucayali plantings are expected to be on the order of 10,000 hectares, a significant increase over the 5,000 hectares planted in 2002. For Ucayali this is a new crop, as the first plantings were begun in 1996. Most cotton in both Tarapoto and Ucayali is native or a new hybrid developed for these areas. They are grown mostly in small plots (1-2 hectares) on hillsides and interspersed with other crops, and the use of pesticides and fertilizers is minimal due to the hardiness of the strain and the limited economic capacity of the farmers involved. We understand that AID has conditioned assistance for growers on a favorable outcome of a future environmental evaluation of cultivation practices, once cotton has achieved a specified cumulative area under cultivation and to date this has not been reached. The same parameters exist for other major crops such as yellow corn.

6) In Ucayali the major economic activity is logging and lumber (after the commercial sector). Up until recently the PRA management policy restricted the ESC in Pucallpa from assisting clients in logging and lumber because of concerns about the indiscriminant extraction of timber and the informalities that characterize the business. Authorization has now been given, as the GOP has implemented its program of awarding concessions to about 90 titleholders in Ucayali, covering 2.1 million hectares. These concessionaires have won these concessions by their plans for responsible forest management and have posted bonds in guarantee, although doubts exist as to how the operators will comply. The PRA focus will be to give value to forestry by developing markets for secondary but numerous species of timber that heretofore have been overlooked. By doing this, the value of timberlands will be enhanced and there will be more incentive to operate the concessions rationally.

These examples make it clear that the PRA staff is well aware of its responsibility to include environmental considerations in its assistance policies. The Evaluation Team saw evidence that they were observing that responsibility.

VI. Conclusions and Lessons Learned

The role of the PRA is best seen as a catalyst for the structuring of complete, efficient value chains organized around efficient markets, i.e. structured and predictable channels of product flow from producer to consumer. This is the heart of the microeconomic development that Porter calls for in his "cluster" development theory.

Such organized markets are rare in Peru. Businesses produce things based on speculative assumptions about where they will be sold, in what quantities, at what price, to whom, etc. The PRA is a breakthrough program aimed at changing all this and it has a good start. However, this is such a radical change in the way products are produced and marketed in Peru that the process will take a long time. The PRA is just beginning.

Market structures and their corresponding value chains are built one product at a time. In the absence of existing markets, the marketing structure for each product must be built from scratch. The other links of the value chain must be put in place. In Peru as in many other developing countries, there are no models to imitate, no examples to learn from. As communication and transportation infrastructures are developed for some products, as complementary credit and other supportive institutions evolve, and as market structures for these pioneer products grow and mature, future value chains with appropriate market structures will emerge more easily and more rapidly.

Each time the PRA launches an effort to "articulate" the producers of a product with a market it is laying the groundwork for a new market

structure and initiating the formation of a new value chain. It must link the producers to an identified buyer or buyers and serve as a facilitator as the parties work out quality requirements, timing, pricing, credit flows, transportation, etc. Most importantly, it must foster trust between seller and buyer. Evidence collected by the Evaluation Team indicates that the collective efforts of the ESC's in the ten corridors, supported by the valuable inputs from the PRA office in Lima, are succeeding. They are structuring these seminal market linkages that will lay the foundation for more sophisticated market mechanisms and the evolution of efficient value chains. As the PRA, through its ESC's, do this with one product after another, in one corridor after another, it is nurturing the emergence of whole new microeconomy where there are effective linkages between producing businesses and consumers.

Seen in this broad context it is clear that three years is not enough to test the effectiveness of this program. However, indications are that it is on the right track. As is illustrated by the projects described in the body of this report and the other evidence presented here and in the annexes, marketing channels are being identified, producers and buyers are coming together and structuring the terms of their transactions, marketing structures are emerging and microeconomic conditions in some product sectors are improving. In short, a new microeconomy is under construction. This new microeconomy is needed to leverage the benefits of the macroeconomic reforms already in place. AID/Peru has the opportunity to demonstrate the success of this innovative strategy and to help the Peruvians develop an economy that finally integrates the entire country and involves the majority of its citizens in its benefits.

VII. Unresolved Issues

Since this program is a "work in progress" there are many aspects of it that are still evolving. The following three issues are, however, important and need to be addressed with some urgency.

1) **Measurement of cost-benefit and/or cost-efficiency of the program and definition of most appropriate and practical indicators of impact.**

   As fully explained in IV(A) and Annex 12, data currently being collected by the PRA does not permit any meaningful measurement of cost-benefit or cost-efficiency. We have recommended that special attention and resources be dedicated to this issue. As a first step we have urged that a measure of labor productivity be introduced into the PRA system of monitoring and evaluation. However, there are many other indicators that could be collected and measured. Related to the choice of indicators is the selection of the cost-benefit or cost-efficiency measurement methodology. We have recommended the internal rate of return approach (see p. 29) but there are alternatives. This is an unresolved issue that deserves priority attention.

2) The Sustainability of PRA services

The Evaluation Team found that as currently structured PRA services are not sustainable over the medium to long term. (See p. 21) The first question is: Should they be? We have argued that once a critical mass of efficiently functioning value chains are in place, new ones will emerge without the need for an outside catalyst. However, many of the services included in the PRA package, e.g., market studies, identification of product specifications, price information, etc, are routinely sold by commercial sources in a more advanced value chain structure and are normal components of "clusters." Therefore, PRA and AID management must decide what specific outputs are desired and adjust ESC activities accordingly. As recommended on p. 41, the Evaluation Team believes the ESC's should encourage private providers of marketing and technical assistance by using their services whenever possible.

3) The PRA needs an exit strategy

The design of the PRA program did not include a specific exit strategy. In fact, since it was an innovative experiment, long-term outcomes could not be predicted. But now that the program has taken shape in the field and its accomplishments and possibilities are more clearly definable, it is time to craft an exit strategy. Specific "end-point" goals should be redefined, indicators of progress specified, tactical steps identified, and end-of-project-status stipulated. It should be helpful to approach this exit strategy in terms of the critical mass of value chains developed (see p.16) and the emergence of at least one or two product clusters in successful corridors. The Evaluation Team suggests that as the PRA moves into its next phase, a strategic planning process be carried out that will answer all these questions and conclude with the crafting of an exit strategy.

VIII. Summary List of Recommendations

From such a complex experiment as we have seen in the PRA program's short life, the major issues have emerged and form the structure of this report. In the preceding text of the report the Evaluation Team has presented its findings and recommendations in the context of the issues discussed and the corresponding rationale for each. To facilitate the reader's review of all the recommendations, they are presented here in the three topical groupings encountered in the report, with page references to their place in the text. Within each heading the Team has ranked its recommendations in terms of their significance and priority for implementation. The two in the first category are the most significant and take priority over all others. These represent the continuation of this remarkable experiment and will facilitate a breakthrough on one of the most severe restrictions to increasing its impact.

A. Strengthening and Extending the PRA

1) Extend and increase funding for the PRA program for at least three years, preferably for five. p.17

2) Establish preferential access to AID and GOP funded credit sources for PRA clients. This should not include subsidized interest rates but should involve windows of facilitated access including priority treatment of PRA-recommended applicants. p.18

B. General Policy Issues

1) Reinforce PRA's "demand-pull" focus in coca producing areas and rigorously preserve the PRA's identity as a market chain development program that assists clients all along the value chain for legitimate products and services by strengthening and expanding all the linkages between producer and consumer. p.49

2) AID and PRA management should review and redefine the mandate for policy dialog. Local ESC's should focus on local issues to promote investment and channel supra-regional concerns to the PRA office in Lima where the officer responsible would follow-up with appropriate actors at the national level. p.46

3) To encourage client commitment to the proper use of the TA and to protect against possible conflict of interest in Chemonics provision of TA, institute a policy of client cost-sharing for both national and international TA. In the event of objections by the client, establish the AID/CTO as approval authority of last resort. p.40

4) The ESC's should use, and encourage their clients to use private sector TA providers wherever possible. Where PVO's or NGO's assist ESC clients and beneficiaries to enhance production, they should be encouraged to contract TA from private sources. AID should establish a policy to encourage PVO's and NGO's to give preference to local private sources of TA by including a specific budget category for this purpose in their grants to these organizations. p.41

5) Organize AID-convened events attended by all AID-funded NGOs at which the PRA staff would explain its program to the participants and mutually work out aspects of their respective activities that limit cooperation. A special event should be convened for NGOs that provide credit to seek ways to facilitate credit to PRA clients and beneficiaries. p.45

6) Reallocate funding to the policy dialog activity and assign a full-time person in the Lima office to be responsible for it, including

coordination of ESC activities in this area. Increase ESC incentives to participate more effectively in this activity. p.42

C. Internal PRA Operations and Indicators

1) Give the ESC Directors (Jefes) greater discretion in the reallocation of funds among budget categories and continue current opportunity for Directors to petition for additional TA funds when they have fully and effectively employed the originally budgeted amount. p.40

2) Strengthen the critical review process for baseline data and require that each business plan specify how PRA services will concretely increase sales or other indicators of client performance and incorporate these into the employee incentive system. p.43

3) Introduce a measure of productivity into the PRA system of indicators, affording it equal importance to incremental sales. Reallocate resources to permit the collection of the data necessary to estimate productivity changes achieved by PRA clients. p.35

4) Abandon references to the ratio of sales to costs as an indicator of cost-effectiveness. Maintain incremental sales as a key management tool. In year five of the project, budget sufficient funds to permit a sophisticated, statistically based study of the cost-effectiveness of the PRA. p.29

5) Review, clarify and sharpen the lines of responsibility with in the PRA organizational structure with special attention to communication channels between the ESC's and Central Office divisions. p.44

6) Institute a practice of annual independent audits of the Monitoring and Evaluation function of the PRA office, focusing on the measurement of incremental sales and the attribution of these to PRA activities. p.43

7) Schedule international technical assistance to permit maximum use of the advisor across corridors and projects. P.41

8) Rotate M&E auditing assignments at least once per year. p.43

9) A two layer incentive system should replace the current system that rewards only on the basis of each Center's performance, not the success of the entire program. The first layer would be based on aggregate goals for the entire PRA program and, if met, would entitle the entire PRA team to an incentive bonus. The second layer would be based on each Center's performance as in the current system. In both cases, the rewards should be made across all members of the team, not on an individual basis. p.42

10) Facilitate client participation in promotional travel and require PRA Central Office personnel to file and disseminate to all ESC's written reports of contacts made and opportunities identified during promotional trips. p.41

11) Abandon the use of coefficients to estimate job creation. Develop an alternative in conjunction with previous recommendations, to record both job creation, job preservation and productivity increases. p.35

12) Reaffirm the National Coordinator as the principal channel of communications between the ESC's and PRA Central Office.p.4

Conclusion

Although this report has covered much ground and explored many facets of the PRA experience, the reader is encouraged to study the annexes. The detail in these annexes, written by the field researchers themselves, provides a richness and texture that could not be fully captured in this synthesis.

Annexes:

1 – 10: Corridors

11-- Ucayali Case Study

12—Cost-effecitiveness and Indicators

13 – Evaluation Methodology & List of Interviews

---

[1] Porter, Michael, "Microeconomics of Development", USAID Workshop, 9-18-02, PPT Slide # 6, Washington, D.C., 2002.

[2] Porter, Michael, "Microeconomics of Development", USAID Workshop, 9-18-02, PPT Slide # 4, Washington, D.C., 2002.

[3] Porter, Michael, "Microeconomics of Development", USAID Workshop, 9-18-02, PPT Slide # 4, Washington, D.C., 2002.

ANEXO 1: Ayacucho
Investigado y Redactado por Ing. Renso Martínez Ramírez

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

CSE del Corredor Ayacucho

1) **Actividades generales**

El CSE Ayacucho inició sus actividades en agosto del 2000 con Miguel Rodríguez como director. Desde enero del 2002 asumió Ricardo Etchegaray el puesto de director a partir del cual se dio un nuevo enfoque al trabajo y se vienen desarrollando nuevas actividades. No existen sucursales y todos los negocios se centralizan en la ciudad de Ayacucho. El CSE concentra sus actividades principalmente en agricultura y artesanías (cerámica y textiles).

Hay tres asesores de negocios, incluyéndose el director del CSE que (Ricardo Etchegaray). Lo acompaña Gabina Telado y Hernán Paz, ambos presentes desde el inicio del CSE. Los tres tienen experiencia en el tema de promoción de exportaciones. Colabora con ellos una secretaría cuyos servicios fueron proporcionados por ADRA.

El Operador es ADRA el cual se encarga de la parte administrativa, provisión de fondos y la logística en algunos casos. La relación entre el CSE y el operador es buena desde que el Sr. Santos Gutiérrez asumió la dirección de ADRA en Ayacucho. El presupuesto actual asciende a S/. 2'112,055 del cual se ha gastado S/. 1'338,409.12 (63.4%) a septiembre del 2002.

El entorno que rodea a Ayacucho es desfavorable básicamente por el tema del "asistencialismo". Luego de superada la violencia terrorista en 1992, concurrieron más de 80 ONG's brindando ayuda directa a la población más pobre. Sin embargo, se les acostumbró a todo tipo de ayuda (internacional o local), situación que aún se mantiene.

De otra parte, está latente el problema de narcotráfico en la Zona del Valle Río Apurímac – Ene (VRAE), ubicado en la selva zona norte colindante con Cusco. En está zona se encuentra los principales recursos financieros debido en parte a la influencia de la economía cocalera, y actualmente, algunas ONG's se están retirando.

2) **Principales clientes actuales**

a) Agromulser "ROME"

Principal cliente que tiene el CSE. Produce y comercializa papa en sus diferentes variedades, además de otros productos de la región (granos andinos). Su canal de comercialización son los Mercados mayoristas, plantas de procesamiento y detallistas, tanto en Lima y provincias colindantes a Ayacucho. El responsable es el Sr. Rómulo Mallco.

Se ubica en la misma ciudad de Ayacucho y moviliza la producción de diferentes zonas de la provincia de Huamanga. Como "Agromulser" propiamente opera desde diciembre del 2001, aunque ya operaba como persona natural desde 1985.

La asesoría en el negocio de la papa se concentró en apoyar la relación del cliente con sus productores para lo cual se brindó asistencia técnica para la mejora en la calidad de su producto evaluando las ofertas de posibles compradores ubicados preferentemente en Lima.

Ante la intervención del CSE el cliente acumuló a septiembre del 2002 ventas por US$ 214,778 y generó unos 20242 empleos. No obstante, el negocio de la papa está en declive por la caída de los precios. Agromulser ha cumplido con el pago a los productores aunque los compradores en Lima no le hayan cancelado. Ante ello, Agromulser y el CSE han empezado a trabajar otros cultivos colindantes a la zona del VRAE como fríjol Red Kidney al cual se prevé un futuro promisorio en la medida que ya son varios agricultores (incluso los del Cusco) que quieren incorporarse también.
Además de ser el negocio más grande del CSE, el Sr. Rómulo Mallco está comprometido con el desarrollo de su gente: actualmente trabaja con más de 50 productores a los cuales les cumple oportunamente con el pago. Asimismo, está buscando por su cuenta la posibilidad de trabajar con otros cultivos.

b) Intiraymi – Raymisa
Consorcio de la Asociación Intiraymi con la empresa Raymisa. Dicho consorcio participa en dos negocios diferenciados aunque dentro del rubro "artesanía": produce y comercializa artículos de decoración de cerámica (adornos) y textiles (tapices, cojines, alfombras, etc.). Su canal de comercialización es directo a través de importadores mayoristas y distribuidores en Europa.
La comercialización se efectúa desde Lima. La producción de cerámica se realiza en Quinua y de textiles en Ayacucho (barrio de Santa Ana). Raymisa tiene 20 años de antigüedad mientras que Intiraymi 12 años y esta última subsiste por el apoyo de la misma Raymisa y de unos monjes benedictinos alemanes.
En la línea cerámica el CSE ayudó desde el proceso de producción por la ubicación de un local, construcción de un horno, moldes, preparados y nuevos diseños (consultoría de Mary Whitesides) con buenos resultados. En cuanto a los textiles se apoyó la adquisición de telares y se apoyó en la presentación de la nueva colección en ferias internacionales como la International Gift Show de Nueva York o Frankfurt. Se contó con la participación de Susan Inglis aunque sus modelos fueron mejorados.
A septiembre del 2002 las ventas del cliente en la línea cerámica llegaron a US$ 185,059, generó 5,324 empleos y se invirtió US$ 1,714, mientras la línea de textiles acumuló US$ 101,196 generando 20,183 empleos.
Uno de los objetivos de la asesoría ha sido revalorar el trabajo del artesano ayacuchano, el cual posee cualidades innatas respecto a otras zonas del país. Se está logrando dicho objetivo, además de las ventas y el impacto sobre el empleo ha sido importante en la medida que Intiraymi cumple un rol social al emplear a desempleados, madres solteras y escolares. Por el lado comercial, en la medida que se trabajen más colecciones, la sostenibilidad del negocio se mantendrá.

c) PAWA SAC – IDESI
El propietario es IDESI Ayacucho (Instituto de Desarrollo del Sector Informal) y se constituyó por iniciativa del CSE. Se dedica al acopio y ventas de productos agrícolas principalmente cochinilla, tara, tuna

(fruta), achiote y palillo. Se acopia principalmente en Ayacucho, aunque también desde Huancavelica y Apurímac, colocando dichos productos a los compradores en Lima principalmente a industrias procesadoras y/o exportadores (Praselsa, Exp. Cóndor, Consorcio Exportador, Etc.).
La asistencia técnica proveída por el CSE consistió básicamente en la búsqueda de nuevos mercados y compradores, buscar la articulación con los productores y la gestión de los negocios. De esta forma se llevó al cliente a Lima ofreciendo el producto al Mercado Mayorista, Wong Santa Isabel y Pet Frush. Incluso se evalúa la posibilidad de registrar una marca propia. También el CSE contribuyó con un nuevo sistema de secado de cochinilla.
Las ventas del cliente a septiembre del 2002 acumularon US$ 130,620, en la línea de cochinilla con lo que generó 454 empleos mientras que en el producto tara logró venderse US$ 105,319 lo que generó hasta 6,535 empleos.
El incremento de la producción de cochinilla ha sido importante logrando duplicarse y actualmente alcanza 12 TM. Asimismo, la contribución en la tuna (fruta) ha sido más significativa al lograr 400 TM en el 2002 de las 120 TM del año anterior. Esto ha permitido formalizar el trabajo de los productores y expandir las operaciones de IDESI que inicialmente era acopiador y ahora con esta empresa PAWA participa del cultivo.

d) Rubén Berrocal
El propietario es Rubén Berrocal Moscoso tiene más de 25 años en el negocio de comercialización principalmente de artesanías. En el corredor Ayacucho se abastece de productores que trabajan en piedra de Huamanga y retablos.
La asistencia técnica suministrada por el CSE consistió en proveer a los artesanos de asistencia técnica debido a la falta de tecnología y equipos para la producción en serie, sobretodo de la línea de artesanía utilitaria, además de la renovación de diseños.
Las ventas acumulada de R. Berrocal en el corredor acumularon US$ 43,511 a septiembre del 2002 lo que permitió la generación de 56,612 empleos. El impacto ha sido relativamente importante en la medida que los precios se han mantenido pero la tecnificación y nuevas destrezas en la producción que alcanzado los artesanos ha permitido incrementar el volumen de ventas.

e) ASPRHOA – Asociación de Productores de Holantao y Afines
Está considerado como unos de los negocios más prometedores del corredor. Se formó inicialmente con 13 socios y fue promovido por iniciativa del CSE. Sus campos se ubican principalmente en la provincia de Huamanga, y específicamente la zona de Acocro ha dado los mejores resultados. La asociación se ha iniciado con la Arveja China (Holantao) para su exportación, se piensa continuar con Arveja para mercado local y Lima preferentemente, y posteriormente evaluar la posibilidad de que se exporte. Actualmente trabajan con la empresa Hortiflora para la exportación del producto hacia EEUU.
La asistencia técnica del CSE consistió en la supervisión desde la siembra del cultivo en 25 Has. para lo cual contrató a un técnico de

manera permanente hasta la cosecha del producto. Asimismo, el CSE gestionó con Hortiflora la habilitación de un frigorífico prácticamente en quiebra.
Las ventas registradas aun son pequeñas a septiembre del 2002 (US$ 10,126) debido a que coincidió con el inicio de la etapa de cosecha, por lo que debería estar superando los US$ 100 mil en la medida que se han realizado recientemente embarques mientras que el impacto en empleos se estima en 12 mil jornales en 4 meses.

f) Asociación Productores de Pimiento y Afines de Huanta
Se considera como otro de los negocios prometedores. Se formó inicialmente con 22 pequeños agricultores y también fue promovido por iniciativa del CSE. Sus campos se ubican en la provincia de Huanta. La asociación está produciendo Pimiento Piquillo para exportarla a España. También vienen trabajando con maíz morado aunque en dicho cultivo ha intervenido Prisma.
La asistencia técnica del CSE consistió en la supervisión del cultivo desde su siembra en 43 Has. donde también ha contratado a un técnico de manera permanente, hasta la época de cosecha.
No registra ventas en la medida que no es la época de cultivo, pero se prevé que será intensivo en mano de obra por las referencias de rendimientos (aunque no precisaron) y por la alta densidad de los cultivos al momento de la siembra.

3) **Eficiencia y eficacia del CSE**

a) Según los clientes
Una opinión generalizada de **los clientes** del CSE es que de no haber tenido la asistencia proveída por el CSE (entre la cual destacan la asistencia técnica propiamente dicha y la búsqueda de nuevos mercados y/o compradores) su negocio no hubiera tenido los resultados que ahora vienen reportando, es decir, el incremento de sus ventas principalmente.
En algunos casos, los clientes que se contactaban con el CSE ya tenían problemas con sus negocios, estaban muy desinformados, más aún que vendían a un precio bajo a sus compradores, además que éstos hacían pagos diferidos cuando el producto recién fuera colocado en Lima, plaza que hasta ese entonces era la principal que abastecían.
Clientes como los Productores de Holantao, PAWA–IDESI, Agromulser y Roger Agama (en yacón), consideran que sus resultados son 100% atribuibles a la intervención del CSE, debido que muchos de ellos han incursionado en nuevos segmentos y productos antes no explorados. Esto se percibe con facilidad en la actividad agrícola donde se sustituyeron cultivos tradicionales como la papa.
En estos mismos casos evaluados, los clientes califican que el CSE "los llevó de la mano" para obtener sus resultados debido a que principalmente no tenían mayor acceso al mercado desconociendo compradores, precios, productividad de otras zonas, etc. Anteriormente

trabajaban por "costumbre", esperando que las condiciones de precios mejoren.

b) Según los beneficiarios
Casi en la totalidad de casos evaluados, los **productores / beneficiarios** involucrados con los clientes (en algunos casos coinciden estas categorías como el caso de los Productores de Holantao) reconocieron que debido a la asistencia del CSE vieron incrementados sus remuneraciones y su trabajo, asegurando en todos los casos la venta de sus productos a un mejor precio.
Esto es más elocuente en los principales negocios que atiende el CSE (agrícolas y artesanías) en donde se cambió la forma de pago del jornal. Anteriormente se hacía por día trabajado (ocho horas generalmente) y luego se cambió por pago al destajo, es decir, por cantidad producida.
Esta forma de pago mejoró la productividad de los obreros eliminándose horas muertas (descansos, refrigerios, entre otros). Según los clientes y/o productores, en algunos casos inclusive los trabajadores querían iniciar su jornada laboral antes de la hora de entrada pactada para obtener un mejor pago.
Asimismo, destaca la labor realizada en productos como el yacón, Holantao, y Cerámica principalmente, en la cual se mejoró los precios de los productos y las remuneraciones. Cabe precisar que en el caso puntual de Holantao originó una cierta alteración transitoria en el mercado laboral, debido a que en la zona de Acocro, los jornales de papa estaban por debajo del Holantao.

c) Según las ONG's (Titulo II y otros) y otros terceros
Las opiniones de las ONG's están divididas. Por un lado, reconocen que el enfoque del PRA (es decir, partiendo de la demanda) es bueno. Sin embargo, CARE, Prisma y el Centro de Competitividad, consideran que solo se encarga del último eslabón del proceso productivo, es decir, la comercialización.
Este enfoque es criticado en la medida que se percibe en ellos que no puede haber continuidad si el PRA simplemente satisface una demanda puntual. Según CARE, no puede darse dicha continuidad si previamente no se ha "fidelizado" al cliente y a los productores principalmente.
Por otro lado, CARE y el Centro de Competitividad dan a entender que realizan una mayor labor que el CSE, básicamente por el tema de enfoque de los proyectos. CARE llegó a manifestar que el CSE compite con ellos, y una manera de verificarlo es al momento de atribuirse los resultados.
La situación de competencia descrita ha originado un problema: ¿se le puede atribuir al CSE resultados de ventas si no ha estado presente en las etapas previas del ciclo productivo (como la producción) cuando ellos han estado presentes? Según CARE y el Centro de Competitividad, no.
Hay que precisar que luego de superar la etapa de violencia subversiva en Ayacucho, la mayoría de instituciones (gubernamentales, ONG's, etc.) han proveído de excesiva asistencia (etapa conocida por el "asistencialismo"), acostumbrando a los pobladores a depender de ellas.

Entre las características de la asistencia proveída en esta etapa (y que aún está presente en la actualidad) destacan principalmente cursos de capacitación de toda índole, asistencia directa en la producción e incentivos para la participación en los mismos eventos (pago por asistencia).
Lo que es valorado y es felicitado por CARE y el Centro de Competitividad es que el CSE ya ha incursionado "más atrás" en el ciclo productivo, es decir, no solo identifica la demanda, sino también se preocupa de la producción misma para satisfacer a dicha demanda proveyendo de asistencia técnica.

d) Sostenibilidad de los servicios del CSE
La totalidad de clientes y productores opinan que aunque el CSE cese sus funciones, las relaciones comerciales ya establecidas entre sus proveedores o compradores, según sea el caso, deberían seguir debido a que ambos se benefician mutuamente y ya hay un negocio en marcha.
Se ha percibido que al inicio del trato entre los clientes y productores ha habido mucha desconfianza de éstos últimos por las experiencias pasadas. Son pocos los que se arriesgan a empezar a trabajar en un nuevo cultivo y cuando hay resultados, recién otros productores quieren intervenir en el negocio.
Asimismo, la fluctuación de los precios de productos agrícolas (básicamente tradicionales donde destaca el caso de la papa) ha llevado a que los productores prefieran asegurar su producción a un precio fijo con los nuevos productos, principalmente de exportación donde las cotizaciones son más estables.
En lo que respecta a la sostenibilidad de la asistencia técnica por parte de los clientes (es decir, que sea asumida por ellos cuando el CSE deje de operar), en la mayoría de casos está condicionado a que el negocio de resultados a futuro, situación que les permitirá asumir el costo de las mismas.
No obstante, Agromulser afirmó que siempre es positivo que las asesorías se mantengan y siempre debería existir un agente que por lo menos les mantenga informado sobre las condiciones de mercado. Intiraymi Raymisa indicó que sería preferible acceder a un subsidio de cualquier entidad, lo que permitirá contratar asesorías o aumentar la remuneración de sus trabajadores.

4) **Impacto del CSE sobre la pobreza en el corredor**

a) Percepciones y indicadores de los clientes
Son los agentes que mayor información han proporcionado. En el caso de los productores de Holantao, se cambió de jornal diario por destajó. El jornal diario pagaba máximo S/. 10,0, mientras que al destajo se paga S/. 0,25 por kilo, lográndose hasta S/. 18 por día.
Asimismo, en la cosecha se logró emplear hasta 45 personas diarias en un lapso de 45 días generando 2025 jornales en un área de 2,8 has, exactamente en Acocro. En total se generaron 12 mil jornales en 4

meses. Además se incorporó mujeres en la cosecha, la limpieza y empaquetado debido a que es un producto delicado.
Intiraymi Raymisa Cerámica agrupa a un promedio de 25 trabajadores los que llegan a hasta 35 personas en temporada alta. Cumple un rol social al incorporar a madres solteras, escolares y desempleados. En la línea textil se incremento el pago hasta S/. 200 por tapiz, mientras otros pagan hasta S/. 150. Se incrementó empleados (hasta 20 jóvenes) con capacitación incluida.
En los ejemplos cualitativos destacan la buena predisposición de Agromulser a comprometerse a comprar a los productores, aunque el precio este bajo. En el caso de Yacón, su cultivo era ínfimo y el ingreso de las familias involucradas llegaba solo hasta S/. 100 mensuales sumando todas sus actividades. Actualmente ya se dedican extensivamente a dicho producto e incluso piensan empaquetar en jabas en la misma zona.

b) Percepciones y indicadores de los beneficiarios
Los productores han coincidido en la mayoría de los casos con las mejoras en los jornales y remuneraciones. Pero además, el mayor impacto que han observado ha sido en la mejora de los precios de sus productos, básicamente en los productos agrícolas, y en algunos casos de cerámica.
En el caso de los Productores de Piedra de Huamanga, si bien no han tenido una mejora en los precios sí, han sabido mejorar la calidad de sus productos debido a la asistencia del CSE, y a partir de ello han logrado incrementar sus volúmenes de ventas, mejorando sus ingresos.

c) Percepciones y indicadores de los ONG's y terceros
Todas las ONG's y otras instituciones coinciden en que el PRA ha tenido un impacto en los negocios, debido a su enfoque novedoso de desarrollar la oferta previa demanda identificada. También indican que han sembrado expectativas tanto en los productores y clientes por el trabajo que realizan.
Aún así, no han citado ejemplos concretos en los cuales haya habido una mejora en la pobreza del corredor. Hay una coincidencia en que intuyen y prevén que sí puede haber tenido un impacto en la economía de los productores a partir de los negocios que el CSE ha desarrollado.
CARE dejo a entrever que puede haber habido un impacto en los productores, pero si solo se ha atendido una demanda puntual, e incluso por una sola vez y que no tienen mayor continuidad, no tendrá mayor impacto en la pobreza del corredor.

5) **Opinión del personal del CSE respecto al papel de la Oficina Central**

a) Asistencia Técnica (AT)
La AT internacional ha sido limitada (solo dos casos) debido a que no ha habido otras oportunidades ni condiciones como para contratarla, y solo han sido para artesanía (Mary Whitesides y Susan Inglis). Por el lado de la AT nacional destaca la realizada para los Campos de Holantao. Hay

en curso otras de las que se espera den buenos resultados como es el caso del pimiento piquillo y frijol red kidney.
El CSE advierte también que dicha AT no ha sido mayor debido al presupuesto ajustado con el que se dispone. En ese sentido, la anterior gestión (con Miguel Rodríguez al frente) consumió recursos en actividades poco productivas en la zona (principalmente hubo sesgo al Turismo sin resultados).
El equipo del CSE indica que existe una fuerte presión por los tiempos y resultados. En ese sentido, la Oficina Central debería apoyar a identificar a los Técnicos Nacionales debido a que realizar el proceso de convocatoria toma tiempo y descuidan a sus clientes.
También consideran como pérdida de tiempo el hecho de consultar a otras ONG's en la búsqueda de información y en eventuales trabajos conjuntos debido a que tienen su propia lógica y dinámica. En ese sentido, agregan que trabajar con ONG's de Título II no es lo más recomendable.
Para evitar la situación antes descrita opinan que el CSE –en algunos negocios– debería experimentar directamente desde la producción y luego ofrecer los servicios de identificar la demanda, por lo que se debería contar con un presupuesto de manera que se "las jueguen directamente".
Por el lado de la asistencia técnica internacional, ésta ha sido bastante puntual, en algunos casos dirigidas (caso Mary Whitesides para Artesanía). En ese sentido, la Oficina Central tuvo bastante dedicación para atender a los requerimientos solicitados por el CSE.

b) Coordinación Nacional (CN)
Anteriormente, CN por más que tenga la buena voluntad de realizar de mejor manera su labor no se daba abasto. En ese sentido, ha sido positivo que la Oficina Central haya nombrado "sectoristas" que hacen más fácil la labor de la persona al frente de esta área, aunque "no ha solucionado todos los problemas".
De esta forma, se aprecia que las decisiones tomadas han sido para mejorar. No obstante, recomiendan que estos sectoristas tengan visitas más frecuentes al corredor para que haya una mayor integración con la labor que vienen desempeñando el CSE.
Se dejó claro que estas visitas serán más efectivas que los reportes periódicos que el CSE reporta, porque su apreciación es que sus reportes quincenales "no son leídos". De ahí que dichos reportes podrían ser elaborados por los sectoristas y el CSE intensificaría su accionar en la búsqueda de negocios.

c) Evaluación y monitoreo (M&E)
En opinión del CSE, M&E debió darse cuenta que la primera gestión (a cargo de Miguel Rodríguez) no daba para más, por lo que fue una mala decisión de M&E no recomendar su separación del cargo. En ese sentido perjudicó la gestión futura al consumir improductivamente el presupuesto.
Consideran que M&E ejerce una mayor presión en los resultados sin considerar que los recursos del CSE se han reducido. Por su parte,

opinan que no basta ver el resultado numérico, por lo que M&E debe fijarse en todo el proceso y la labor realizada para que lleguen a la decisión de otorgar o no los "puntos".
Respecto a lo anterior, el CSE recomienda que M&E considere en mayor medida la causalidad de los negocios asistidos, es decir, los resultados (en ventas, empleos o inversiones) con el trabajo que se ha realizado para alcanzar los resultados que el CSE reporta.
Asimismo el CSE critica cuando –por ejemplo–, M&E recomienda una mayor intervención en el Valle Río Apurímac–Ene (VRAE) sin que ellos (M&E) lo haya visitado o conozca la zona. En ese sentido, agregan que debe haber una mayor consecuencia entre lo que se pide y la realidad de las zonas.

d) Administración y finanzas
En el caso del operador (ADRA), la administración mejoró notablemente desde que el Sr. Santos Gutiérrez asumiera el cargo de ADRA Ayacucho. Ha hecho más viable la transmisión de los flujos de fondos. En el caso de la oficina de Central y ADRA siempre están preocupados porque el CSE cuente con los recursos necesarios para poder realizar sus operaciones normalmente.
En el caso del apoyo administrativo local, fue necesario contar con una secretaria que apoye con las labores administrativas. No obstante, cuando el CSE inició operaciones todos estos gastos se consideraron dentro de "una sola bolsa" que es el rubro de "Asistencia Técnica".
Según opinión del CSE, la estructura del presupuesto es limitada y rígida en el sentido que no hay flexibilidad en las cuentas para poder separar los que rubros correspondientes al apoyo de personal de lo que es Asistencia Técnica propiamente dicho.
Esta situación ha originado que el presupuesto del CSE se haya visto recortado aún más y no tenga mayores recursos para contratar mayor asistencia técnica. Es por ello que sería necesario una ampliación automática del presupuesto total y por partidas de gasto.

6) **Papel del CSE en el "Diálogo de Políticas"**

a) Casos específicos
En el tema de Diálogo de Políticas no se ha avanzado mucho. Actualmente el CSE participa en dos de las cuatro Mesas de Concertación creadas a partir de la iniciativa del Centro de Competitividad de Ayacucho (CCA). Dichas mesas son las de Turismo y de productos Agrícolas, específicamente la de Maíz. La primera de ellas inclusive se realiza en las oficinas del CSE.
Como el CCA es de reciente creación (a iniciativa de diversas entidades públicas y privadas de Ayacucho donde también participó el CSE) todavía no ha habido avances. En turismo se pretende promocionar el departamento en Lima, acondicionar infraestructura en la zona y organizar y crear empresas de servicios turísticos. En la mesa de maíz no ha habido mayores resultados.

b) Potenciales

Ante la construcción del gaseoducto proveniente del proyecto de Camisea, (a nivel de instancias gubernamentales como CTAR) se pretende mejorar las condiciones de la carretera que comunica las provincias de Huamanga y Vilcashuamán, en la parte sur del corredor.

Asimismo, se maneja la idea que a futuro las mejora en dicha infraestructura vial se extienda hacia la zona sur del departamento de Ayacucho (que ya no está incluido en el corredor) correspondiente a la provincia de Parinacochas, zona reconocida en el Perú como un emporio ganadero importante. No obstante, por las condiciones geográficas naturales del departamento no hay una conexión directa.

Finalmente, se baraja la posibilidad s de retomar la producción de trigo en el corredor, producción inexistente desde antes de la reforma agraria.

7) **Resumen: Efectividad del CSE Ayacucho**

a) Dinamización empresarial, promoción de inversiones, creación de empleos y ventas incrementales

Las condiciones económicas del corredor no permiten un mayor dinamismo de las empresas considerando que la actividad agrícola justifica el 27,2% del PBI de Ayacucho. De esta forma, la cartera de clientes del CSE está bastante diversificada y atomizada. Asimismo, no han habido inversiones importantes limitándose únicamente a dos casos concretos (cerámica y barbasco).

La generación de empleo ha sido importante en la medida que se han desarrollado nuevos cultivos (como en el caso del Holantao, pimiento piquillo, yacón y frijol) que son más intensivos en mano de obra. La generación del empleo a nivel de los clientes asistidos ha permitido establecer relaciones de confianza entre los mismos clientes, los productores y el CSE.

b) Reducción y alivio de la pobreza

El asistencialismo imperante en los últimos diez años limita el accionar del CSE en el corredor debido a que un productor promedio pretende en un comienzo que cualquier organismo nuevo les entregue recursos para recién trabajar con ellos. Adicionalmente, la mayoría de los productores no son dedicados a los nuevos productos. Su punto de referencia es el cultivo de la papa.

Sin embargo, en los casos que el CSE ha asistido se mejoró el precio para los productores. Esta situación los condicionó a comprometerse a u una mayor dedicación y cuidado de sus cultivos ante lo cual ha respondido. Destaca el hecho que el cambio de la forma de pago (de jornal por destajo) mejoró notablemente la productividad, verificándose en los negocios agrícolas y de artesanía, los cuales son justamente los principales segmentos con los que el CSE ha trabajado en la zona.

c) Economía de la Coca

En la parte norte del corredor se ubica la zona cocalera del VRAE. Los recursos provenientes de este negocio se "lavan" parcialmente en

Huanta y el producto se transporta principalmente a Lima a través de la carretera Los Libertadores. En el VRAE se desarrollaron varios proyectos de cultivo alternativo aunque en la actualidad la mayoría de ONG's ya se están retirando.

La intervención del CSE ha sido limitada por lo convulsionado de la zona. Se viene trabajando bajo relaciones de confianza cultivos de frijol red kidney que incluso viene movilizando productores de la otra margen del Río Ene (ubicados en Cusco). También en Huanta se viene desarrollando el cultivo de pimiento piquillo.

Existe intención de algunos productores del VRAE en trabajar nuevos cultivos en la medida que el precio de la coca ha bajado. Sin embargo, no dejarán de dedicarse su cultivo porque ya forma parte de su dinámica económica y porque en algún momento su precio se recuperaría.

ANEXO 2: CAJAMARCA

Investigado y redactado por el Ing. Antonio Tacchino

Para

La evaluación del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza
De USAID/Perú

Enero 2003

Anexo: Corredor Cajamarca

El PRA inicia sus actividades en Mayo del 2000, a través del consorcio CEDEPAS – ADRA – Procesadora – Caja rural de Cajamarca, aunque en la práctica el operador responsable es CEDEPAS.
El CSE esta dirigido por Jaime Sánchez, secundado por Mark Stenning y Gonzalo Aguirre, profesionales agrícolas y de administración de empresas.
Con un presupuesto desde mayo 2000 a setiembre 2003 de S/. 2,569,531 han gastado ha setiembre del 2002 S/. 1,872,256 (72%). El Centro se atribuye a setiembre del 2002 haber generado mas ventas por US$ 4,294,364.

El Corredor Económico de Cajamarca, se caracteriza por tener entre sus principales actividades económicas, la minería, agricultura, la ganadería, artesanía y turismo, siendo el de mayor importancia la minería que se constituye en la principal fuente de ingresos de la población y en el motor de su desarrollo, habiéndose creado una gran dependencia económica de la minera Yanacocha. El CSE tiene como principales productos que promueve: La tara, quesos, madera y cadenas de oro.

En el corredor las ciudades intermedias son, principalmente, Cajamarca, Huamachuco, Chota y Cutervo; y la población rural disminuyó debido a la migración de la población en extrema pobreza, dedicada a actividades agropecuarias tradicionales, hacia las ciudades intermedias donde tienen mayores oportunidades de trabajo en actividades económicas con valor agregado como agroindustria y reciben mejores servicios por parte del estado. El peso del PBI en la actividad agropecuaria tradicional ha disminuido.

Geográficamente los ejes de mayor dinamismo son: Huamachuco – Cajabamba – San Marcos – Celendín – Cajamarca; Bambamarca – Chota – Cutervo y la cuenca del Jequetepeque. Las áreas de mayor dinamismo se insertan en el mercado nacional e internacional a través de vías de comunicación en buen estado entre Cajamarca – Panamericana Norte, Huamachuco – Trujillo y Chota – Chiclayo; comercializando los productos y servicios desarrollados en el corredor principalmente al mercado nacional de Lima, internacional y en menor grado a Trujillo y Chiclayo.

1) **Cartera actual de clientes**
Entre los Clientes importantes podemos citar:

South American Tanning Corp. (TANNCO)
Es una empresa perteneciente a un Grupo Italiano dedicada a la comercialización de tara y sus sustitutos (quebracho, mimosa,etc) para uso en las curtiembres, que tiene sus almacenes en el Callao.

La empresa compra la vaina de tara del corredor desde hace mas de un año, a acopiadores locales que el CSE promociona.
TANNCO, entró al mercado comprando la vaina de tara a precios mucho mayores que el resto de comerciantes, habiendo creado una gran perturbación del mercado. Compro a precios alto y grandes cantidades, demorándose o dejando de pagar a los acopiadores y estos a los recolectores, creándose situaciones que traen desconfianza en el futuro para esta empresa.
En los últimos 20 meses la vaina de tara paso de 30 soles a 120 soles el quintal, por un aumento en la demanda mundial, pero también al parecer por un intento de TANNCO de acaparar la mayor cantidad de tara sacando del mercado a la competencia.

Agroexport Cajamarca

Empresa nacional compuesta de tres socios que opera desde 1994 comercializando polvo de tara, pero desde mediados de 2000 ingresó en la comercialización de pepa de tara y luego en polvo fino de tara.
El cliente manifiesta que ha tenido una relación permanente con el CSE desde su instalación en el 2000, habiéndolo ayudado en la búsqueda de nuevos mercados , así como de nuevos y más acopiadores. En la actualidad están iniciando la plantación de 20 Ha. de tara y reciben apoyo técnico del CSE.
Sus proveedores no solo son los acopiadores, sino también molinos San Marcos a quien le compran polvo para aumentar sus volúmenes de producción.
El CSE le ha proporcionado apoyo en conseguir abastecedores nuevos de polvo (Molinos San Marcos) y nuevos acopiadores. En cuanto a sus ventas, en polvo no se ha avanzado mucho, ya que son los mismos clientes de siempre, aunque manifiestan que el CSE esta buscando nuevos clientes pero aun no se concreta. En cambio en semilla si han logrado colocarlo en Lima a Transformadora Agrícola S.A. con apoyo del centro. Reconocen que las ventas que se atribuye el PRA de US$ 778,000 son correcta si son acumulativas.
Señala que el CSE debería entrar más en el tema técnico productivo de manejo de bosques y ayudar mas a los productores y no solo a los comercializadores, ya que en el futuro va a faltar materia prima.
La presencia de hace un año de TANNCO ha alterado el precio y no se explican como esta empresa compra más caro y vende más barato.

A.C. Tierra Molinos San Marcos

Es una Asociación Civil sin fines de lucro (ONG) que recibe apoyo de voluntarios belgas y esta desde 1989, pero solo en 1999 se implementó el molino.
Ellos compran tara a acopiadores y procesan para vender polvo y pepa a los exportadores.

El CSE le ha facilitado acceso a empresas exportadoras y mayores Contactos con acopiadores de la zona.
Ellos venían trabajando con 3 empresas exportadoras y a través del PRA se conectaron con otras como Transformadora Agrícola y Agroexport que al decir de ellos no son serias,

no cumplen con el pago, lo cuestiona y se demoran mucho para pagar, manifiestan que han perdido dinero.
Manifiestan, que si bien el PRA los ha ayudado con la información de precios, los ha perjudicado al presentarles empresas que no son serias, no reconocen el monto que adjudica Monitoreo de US$ 638,000.
Reconocen que el PRA hace un buen trabajo en proporcionar precios pero que debería ser mas sistemático (cada dos días).

Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén

Es una Cooperativa con 58 socios y da trabajo a 180 familias de manera directa y a aproximadamente 70 familias más de manera indirecta, tienen la propiedad de 10,966 Ha, de las cuales 8,000 son bosques de Pinos, en los cuales se ha recuperado la fauna y la flora, además existe ganadería, piscigranjas de truchas, artesanía textil y derivados lácteos, lo que permite tener un potencial interesante para turismo, ya que cuentan con albergues para hospedaje.
El PRA lo tiene como cliente para apoyarlo en la parte turística y en la venta de su madera proveniente de su bosque manejado.
El CSE le presta apoyo dándole información de mercado para la venta de su madera, contactando con potenciales compradores,los asesora en su gestión y en la compra de activos. En el área turística el PRA los ha ayudado para relacionarse con Cenfotur, donde ahora se capacitan miembros de su cooperativa. Tienen una total confianza con los integrantes del CSE.
Ellos no reconocen las ventas que monitoreo se atribuye por el accionar del CSE, sin embargo en el tema de la madera también participa como socio **ADEFOR** , una Asociación Civil para la investigación y el desarrollo forestal y son socios al 40 % con la cooperativa en el tema de la madera y ellos reconocen que el PARA si los ha ayudado en mejor las ventas según lo indicado por monitoreo de US$ 237,000.
La cooperativa no le reconoce al PRA las ventas que se asignan por turismo de US$ 40,000

Charpas

Charpas es una empresa ubicada en Lima, dedicada a la fabricación de cadenas de oro que incursiona en Cajamarca ante la ventaja de la operación SWAP de oro entre la minera Yanacocha y las empresas productoras de joyas.

El centro observa que es una oportunidad de negocio y que el cuello de botella esta en la falta de mano de obra capacitada por lo que se compromete con la empresa a facilitar la organización y capacitación de mano de obra, así como facilitar y promocionar las inversiones de las empresas para la implementaron de talleres de acabado.
Es una actividad que genera trabajo, especialmente en mujeres (98%), las que trabajan a destajo en sus casas, sin abandonar sus quehaceres domésticos.

En el caso de la **Empresa De Oro,** el PRA solo les proporciona candidatas para la capacitación , ya que esta empresa tiene su propio centro de capacitación y ya viene operando desde antes de contactarse con el CSE

2) **Percepciones de la eficiencia y eficacia del Centro del punto de vista de**

a) Los clientes

Los clientes en términos generales están contentos con el desempeño del PRA, y lo consideran muy importante en proporcionar información del mercado o como el caso de **Los pinos** (quesos) el apoyo recibido para comercializar su producto en mercados de Lima habiendo pasado de 2,000 a 4,000 KG/semana de quesos.

Algunos clientes creen que el PRA debería actuar más en la parte productiva (Caso Molino San Marcos, Cooperativa Jerusalén) .

También es notorio que algunos clientes no le están dando los créditos suficientes al CSE al no reconocer que están teniendo más ingresos por acción de ellos (caso Coop. Atahualpa Jerusalén y Molino San Marcos), pese a que reconocen que los ayudan mucho en su gestión diaria y les tienen mucha confianza.

b) Los beneficiarios

Los productores están muy contentos con el desempeño del PRA, la relaciones de confianza son optimas, los ayudan con gestiones , les buscan mercado y los ayudan a conseguir mejores precios. En el caso de los acopiadores de tara (Valentín Miranda), tiene plena confianza con el personal del CSE, a tal punto de permitir que le hagan las gestiones de manejo de dinero en el banco, lo que dice del nivel de confianza que existe, sin embargo piden que el CSE actúe mas activamente presionando al comprador (TANNCO, Agroexport, etc.) para que cumpla con pagar a tiempo.

Para los beneficiarios (acopiadores de tara, tejedoras de cadenas) el CSE es muy necesario.

c) De las ONG's (Titulo II y otros) y otros terceros

El CSE ha generado un gran colaboración con ONGs así como con alguna instituciones gubernamentales y privadas como con la minera Yanacocha.

ADRA manifiesta que su relación con el PRA es buena y se complementan. Ellos vienen trabajando con lenteja (50 Ha), cebada, maíz amarillo duro, frijol alubia y desde octubre de este año están trabajando con el PRA para apoyo en la parte comercial.

CARE en cambio no entiende la filosofía del PRA, manifiesta que solo quiere entrar en el tema comercial, que tuvieron una experiencia conjunta en frijol y haba que se abordaron mal porque el CSE solo esta interesado en cosas grandes, solo trabajan con intermediarios y productores grandes, sus volúmenes no se adecuan a los de CARE y para trabajar juntos deberían de adecuar su estrategia.

A Juicio del evaluador, CARE aun se encuentra en la etapa del asistencialismo y en efecto es difícil para el PRA trabajar con ellos pues su visión de negocios es negada.
Con Yanacocha, tuvieron una experiencia con frijol alubia, que no fue exitosa, pero no le echan la culpa al CSE. En todo caso tienen buen concepto de los miembros del equipo y esperan trabajar en futuros proyectos.

d) La sostenibilidad de los servicios del Centro

La sostenibilidad de los servicios del centro no es posible, dado que estos están basados en el apoyo comercial de pocas empresas que difícilmente puedan asumir los costos totales de los mismos. En la actualidad no se cobra nada por los servicios, tal vez debería cobrarse una porción y caminar hacia la sostenibilidad, buscado tener una masa critica de empresas que en conjunto puedan cubrir los costos .
En cambio, la sostenibilidad de los negocios que el CSE ha apoyado esta en algunos casos asegurados (cadenas de oro, quesos, madera), en otros aún falta mejorar la relación de confianza entre clientes y beneficiarios (tara) , sin embargo es muy posible que esto se logre si la demanda por tara se mantiene y los compradores cumplan con el pago oportuno a los acopiadores.

3) **Resumen del impacto del Centro sobre la pobreza en el corredor**

Con relación al impacto de reducción de la pobreza la opiniones están divididas.
Hay clientes que opinan que en efecto se está ayudando a reducir la pobreza en los beneficiarios que ahora tienen más ingresos (Tara), y en aquellos han encontrado una nueva actividad que les significa ingresos que antes no tenían (cadenas de oro), otros que creen que no ayuda en reducir la pobreza, pues solo se está trabajando con aquellos que ya estaban en la recolección de tara y solo se beneficia a lo acopiadores (molino San Marcos)
Los beneficiarios en cambio tienen la percepción generalizada que el CSE esta ayudando a mejorar los niveles de vida de las personas que trabajan en su entorno, con mayores ingresos permanentes (caso de los productores de leche para quesos) o nuevos empleos (cadenas de oro).

En el caso de las ONGs, ADRA dice , que en efecto el proyecto ayuda a reducir la pobreza, que deberían multiplicarse proyectos como el PRA , que recién tiene 2 años en el corredor, pero aun así permite mayores o nuevos ingresos a los beneficiarios y están dispuestos a unir esfuerzos con el CSE para mejorar la situación de pobreza en el corredor.

En Cambio CARE cree que el PRA no esta ayudando a reducir la pobreza, pues solo trabaja con productores grandes o empresas comerciales. No trabaja con pequeñas producciones, donde están los pobres. Se nota bastante resistencia para trabajar con el CSE, a quienes en el fondo parecerían ser competidores por los fondos de AID.

Para Yanacocha, es prematuro aún decir si el proyecto reduce la pobreza, le parece interesante lo de las cadenas de oro y la tara, pero cree que el CSE debería trabajar también en mejora de la producción para aquellos que tienen un mercado comprobado.

4) **Percepciones del personal del Centro respeto al papel de la Oficina Central**

a) Asistencia técnica

El CSE ha recibido asistencia técnica internacional y local en el tema de tara, tanto el CSE, los clientes y los productores se sienten satisfechos con lo logrado.

También han recibido asistencia técnica en internacional en tejidos artesanales, con resultados nulos, hasta la fecha no hay pedidos.

Creen que se puede mejorar la asistencia técnica si se coordina entre los corredores para la identificación de cuellos de botella que permita traer un consultor que lo resuelva en varios CSE a la vez, reduciendo costos.

Se enteran tarde de la llegada de algún experto en otro corredor, cuando tal vez ellos podrían sacar provecho también, como es el experto que esta viniendo para joyería en Puno.

Seria bueno una mayor coordinación para la asistencia técnica.

b) Coordinación Nacional

Informan que tienen buena comunicación con esta área, que ahora tiene más capacidad de apoyarlos al haber incorporado a mas personal, aunque este sea bastante inexperto y les quita tiempo en vez de ayudarlos.

Con relación a coordinación con otros centros hay un intercambio permanente de información de precios y de posibilidades de mercado, no intercambian Asistencia Técnica, pues se enteran tarde de la solicitud de otro centro

Todos afirman reportar a esta área como su jefatura inmediata superior.

c) Evaluación y monitoreo

Ellos están muy contentos con esta área ya que no solo miden su desempeño, tienen el mejor animo de colaborar, dan sugerencias para mejorar sus resultados, es el área con la que tienen mayor contacto.

Los ayudan en hacer planes de negocios o por lo menos tienen opinión sobre el mismo.

Esta unidad tiene un sectorista que es que los apoya con frecuencia

Están muy de acuerdo con la metodología de medir ventas y empleo.

Creen que los premios deben estar en función de los resultados de ventas

.

d) Administración y finanzas

En cuanto a la administración, ellos opina que es buena, actúan rápidamente y trabajan sin problemas.

Igualmente no tienen problemas con la institución que hace de operador.

5) **Información y datos sobre el papel del Centro en el "dialogo de políticas"**
El CSE manifiesta que ellos han participado activamente en impulsar la ampliación del aeropuerto de la ciudad, cuando algunos políticos presionaban por hacer un aeropuerto nuevo en otro lugar, cosa mas difícil de resolver y que tomaría años.

A parte de este hecho la participación de CSE en propiciar diálogos sobre políticas y necesidades del corredor, es casi nulo.

Ellos podrían organizar estos seminarios, talleres, juntas con autoridades, etc., pero también es cierto que no tienen suficiente personal como para dedicarse a esta actividad que descuidaría la gestión de negocios

6) **Resumen:**
Este CSE tiene como principales productos promocionados la tara (en vaina, en polvo o semillas), las cadenas de oro, la madera, los quesos, menestras y alcachofa.
El CSE ha sido muy hábil, para detectar y participar en el negocio de tara que representa mas de 77% de sus logros atribuidos en incrementos de ventas, las cuales se han logrado por el ingreso de un nuevo cliente, TANNCO, (que participa con casi el 30% de los resultados totales del centro) y por el incremento del precio de la tara que casi se ha cuadruplicado en los últimos dos años, por acción del aumento de la demanda y la participación misma de TANNCO, que pretende monopolizar las compras. Lo cierto que los volúmenes de ventas en quintales del corredor, están lejos de poder haberse incrementado de la misma manera y será difícil incrementarla en el corto plazo, dado que la tara es proveniente exclusivamente de producciones silvestres y acción de recolectores.
Si bien TANNCO es un comprador (cliente) nuevo, este esta comprando gran parte de lo que ya se vendía en el corredor. En la actualidad parecería que esta empresa tiene un sobre stock que no le permite siquiera cumplir con los pagos a los acopiadores, que empiezan a tener problemas con los recolectores a quienes le deben. Difícilmente en los próximos años se incrementaran las ventas de tara y la unidad de monitoreo debería hacer un análisis mayor para determinar el real impacto del accionar del CSE sobre este producto, ya que al parecer solo se trata de un cambio de comprador para los acopiadores, que compra más si, pero no todo lo que compra son compras nuevas.

También el CSE ha estado muy atento para ingresar en el tema de cadenas de oro en el momento preciso que las empresas de Lima se desplazan hacia el corredor dada la ventaja del SWAT con Yanacocha, ellos capacitan a mujeres para que sean contratadas por las empresas que se están instalando. Si bien el cuello de botella era la falta de mana de obra calificada, la pregunta es si el CSE
debería intervenir para eliminar dicho cuello o las empresas exportadoras de cadenas estaban y están dispuestas a financiar dicha capacitación, como lo demuestra De Oro que lo hace directamente, o el mismo Charpas que capacita una parte de las operarias y que incluso a capacitado a la capacitadora del CSE para que capacite a otras. Aquí también la

unidad de monitoreo deberá ver como asume el incremento de ventas, ya que siguiendo su metodología asumirá un porcentaje de la venta de las cadenas lo cual no parecería ser lo mas adecuado, ya que ni capacita a todas las mujeres ni participa en la conexión con el mercado, y tal vez solo debería asumir el valor generado por la mano de obra capacitada.

El CSE tiene una buena presencia en el corredor y puede participar mas activamente en promover inversiones, en promover diálogos de política que permitan solucionar algunos problemas de infraestructura (carretera a San Ignacio, carretera a San Marcos, etc.)
También es efectivo para reducir la pobreza como lo ha hecho con Los Pino, en la venta de quesos donde han duplicado las ventas/producción de quesos, mejorando los ingreso de alrededor de 300 personas productores de leche en las zonas de Huagayoc, Chota y Santa Cruz .
Finalmente, tiene un equipo profesional de buen nivel y capacidad que generan confianza y buenas relaciones en el corredor.

ANEXO 3: Cusco

Investigado y Redactado por Econ. Iván Mifflin Bresciani

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

Centro de Servicios Económicos - Corredor Cusco

1. Descripción general del las actividades del Centro en el corredor

El CSE Cusco inicia sus actividades en noviembre del 2,000. El operador del CSE es PRISMA, ONG del Título II de USAID en alianza con Minera Tintaya. El primer Jefe del CSE Cusco fue el Sr. Christopher Krefft que asumió la responsabilidad hasta marzo del 2,001; el actual Jefe es el Sr. Duval Zambrano.

Fecha de inicio	Jefe del CSE	Asesores del CSE
Noviembre 2,000	Christopher Krefft	Mario Ortiz de Zevallos, Guillermo Maraví, Eduardo Arribas, Alvaro Visquerra
Abril 2,001	Duval Zambrano	Mario Ortiz de Zevallos, Antonio Vasquez, Hugo Palma

El CSE se ha enfocado en la promoción de los negocios agrícolas y agroindustriales, artesanía y tejido y en los servicios turísticos. La atención del sector agrícola y agroindustrial ha permitido generar ventas por US $ 925,069 que representa el 54% de las ventas incrementales acumuladas. Los productos que destacan por sus ventas son la papa, tara, menestras (frijoles Panamito, Karaota y Red Kidney) y granos andinos procesados. El sector turismo ocupa el segundo lugar en ventas acumuladas con US $ 461,682 que representa el 27% de las ventas, destacando las agencias de viaje y hoteles. Le sigue el sector de artesanía y tejidos con US $ 333,221 y el 19% de las ventas. Individualmente los subproductos de mayores ventas son los viajes de turismo de aventuras que representan el 21% de las ventas acumuladas totales y la venta de listelos cerámicos que significa el 13% de las ventas.

El presupuesto global del CSE Cusco es de S/. 3´132,159 nuevos soles (aproximadamente US $ 895,000) y se habían gastado hasta septiembre del 2,002 un monto de S/. 1´652,809 (aproximadamente US $ 472,000), quedando un saldo por gastar de cerca de US $ 423,000.

2. Cartera actual de clientes (proyectos asistidos)

a) Proyectos mas importantes

i) EXPLORANDES

Explorandes SAC es una Agencia de Viajes dedicada al Turismo Receptivo, especialmente al turismo de Aventura (treking, canotaje, otros) con 27 años de

presencia en los mercados. El propietario de la empresa es Alfredo Ferreyros y el Gerente en Cusco es Franco Negri.

Los productos de Explorandes son los Paquetes turísticos en general, especializados en Turismo de Aventura y Ecoturismo, incluyendo en estos: caminatas, canotaje, bicicleta; así como también, viajes culturales, vivenciales, viajes con interés especial (como observación de flora / fauna, ganadería, agricultura, entre otros) y/o tours a pedido del cliente. Tienen salidas fijas de itinerarios específicos y también desarrollan paquetes a la medida del cliente.

El apoyo y articulación del CSE se basa en la necesidad manifestada por el cliente de poder contar con nuevas alternativas de viajes y rutas para destinos ya vendidos, contactos con los servicios ofertados, generación de servicios con la participación de la población rural. La solicitud se basa en la demanda que le plantean las empresas mayoristas en el exterior de mostrar nuevos productos turísticos. Asimismo, la empresa ha solicitado apoyo para definir una nueva estrategia para vender caminatas como alternativa al camino inca tradicional debido a que esta ruta se encuentra cada vez más congestionada.

El descubrimiento y puesta en valor de las ruinas de Choquequirao entre Cusco y Apurimac ha generado oportunidades para el turismo de aventura y vivencial. El CSE apoyo el proceso de diseño de un nuevo circuito en torno al complejo arqueológico de Choquequirao. Esta asesoría se realizó con el apoyo del Consultor del CSE, que tiene experiencia en el sector turismo. De otro lado se diseñó la ruta de viaje Colca-Condoroma-Ocuviri-Lampa-Puno promoviendo la organización de proveedores de servicios tales como porteadores, arrieros, restaurantes, hoteles y otros. El empleo indirecto generado por esta ruta resulta interesante. También se ha elaborado una propuesta para desarrollar un programa turístico "Mito turismo" desarrollado en Urco, que es una mezcla de cosmovisión andina y aventura.

La empresa cuenta con los clientes a través de las relacione que ha establecido con una red de 60 operadores mayoristas de todo el mundo; desde 1998 cuenta también con una página web que le ha permitido captar clientes individuales a través de INTERNET. Es una de las empresas más grandes en su rubro con operaciones en todo el Perú y ventas anuales de US $ 4,000,000 con un promedio mensual de US $ 350,000. El PRA ha apoyado a Explorandes para organizar las rutas y los proveedores alrededor de la ruta y no para desarrollar los mercados y captar nuevos clientes.

El PRA le ha dado asesoría para generar ventas incrementales que acumulativamente totalizan US $ 356,905.00 generando 457 jornales de trabajo durante la realización de la ruta. Este número de empleos generados resulta bastante modesto si tomamos en cuenta la cantidad de personal movilizado alrededor del circuito. Sin embargo el apoyo a esta empresa y a otras de turismo

demuestra que si es posible desarrollar actividades económicas y empleos en el sector turístico con resultados.

ii) CERAMICAS KANTU

La empresa se dedica a la fabricación y venta de productos cerámicos industriales en la especialización de tercer y cuarto fuego. Kantu fue formada hace 27 años por el Sr. David Samanez, el propietario de la empresa.

La empresa cuenta con una línea decorativa y utilitaria y una línea de productos para la construcción. La línea decorativa y utilitaria de Kantu produce cuentas, llaveros, tazas y platos, posavasos, imanes, recordatorios, jaladores entre otros productos. Para desarrollar esta línea la empresa cuenta con tornos a pedal y hornos de diversos tamaños de alta temperatura para la quema de las piezas; la primera quema permite obtener el bizcocho, sobre el cual se realiza el pintado con los esmaltes; las piezas esmaltadas se someten a la segunda quema para la fijación de los esmaltes y pinturas; y finalmente las piezas se someten a la tercera quema para el vidriado que le otorga la calidad y consistencia a los artículos de cerámica. La materia prima que se utiliza es el "gres" que es la fórmula de arcilla especial para soportar altas temperaturas.

La línea de cerámica de construcción se orienta a la producción de los listelos o cenefas de cerámica vidriada para el revestimiento y decoración de las paredes (de baños, cocinas, etc.). Para esta línea de productos la empresa usa como base las mayólicas de cerámica San Lorenzo y CELIMA que corta en rectángulos largos de menor tamaño, luego se las decora con motivos modernos y tradicionales estilizados; se las pinta con vidrio en polvo y se someten a la tercera y cuarta quema en hornos automatizados de alta temperatura (1100 C°). Una innovación que está desarrollando la empresa son los listelos continuos con diseños precisos que permiten el empalme de los listelos sin evidenciar las junturas de la mayólica.

Durante los últimos 8 años la empresa tenía como cliente principal de la cerámica decorativa los parques de diversiones de Disney en EEUU, a los que vendían un millón de piezas al año, pero luego de los sucesos del 11 de septiembre las ventas se redujeron notablemente. Ello llevó a la empresa a incursionar en la línea de los listelos para construcción, para lo cual contaban con el equipamiento necesario tal como los hornos especiales y la cortadora de mayólica; sólo han tenido que invertir en una secadora. La empresa tenía un amplio entrenamiento en la exportación de cuentas y objetos decorativos de cerámica para EEUU pero no tenía suficiente experiencia en el mercado nacional. De otro lado conocían las técnicas y procesos para producir pero no sabían como vender.

Los listelos tienen un mercado nacional y se vende a través de distribuidores de materiales para acabados como la empresa Casinelli en Lima. En otras ciudades la empresa Kantu vende directamente. Con el apoyo del PRA se está identificando a nuevos distribuidores y se esta consolidando el departamento de ventas para el mercado nacional. En esta perspectiva el CSE Cusco con el apoyo de Chemonics contactó a la diseñadora Justyne Livingston que dio una asistencia técnica en diseño orientado al mercado norteamericano. Si bien los diseños no lograron el éxito deseado se ha logrado contactos de mercado en EEUU y se han enviado muestras de listelos a tres Departamentos Modelo en la ciudad de Atlanta.

La asistencia técnica del CSE permitió desarrollar la fórmula de la pasta de gres cerámica, transferirle la metodología a Kantu de como hacer las pastas gres a color, en base a arcillas existentes en Cusco. Ello ha permitido un ahorro importante para la empresa. La pasta cerámica gres se caracteriza por ser una pasta más ligera, es más resistente a la rotura, no absorbe las grasas y el agua, es completamente impermeable y evita de esta manera la formación de olores en las piezas de cerámica utilizadas como vajilla. Kantu vende estos productos a los Hoteles y Restaurantes del Cusco, con el diseño personalizado que exigen estos clientes. La ventaja de este mercado es que los clientes anualmente renuevan toda la vajilla.

Kantu comercializa 40,000 listelos mensuales por un valor de US $ 32,000 y artículos decorativos por valor aproximado de US$ 10,000 mensuales.

La empresa emplea directamente a 36 personas en la planta, 4 de las cuales son profesionales; adicionalmente subcontrata a tres talleres para que desarrollen las tareas del pintado de las piezas. Los empleos generados por los talleres en total representan alrededor de 50 puestos de trabajo.

La empresa Kantu reporta ventas incrementales acumuladas del orden de US $ 216,329 lo que ha generado 14,491 nuevos jornales, constituyéndose en la empresa que más empleos ha generado en el Corredor Cusco. Dado el importante pero modesto eslabonamiento hacia atrás de la empresa Kantu parece sobredimensionado el número de jornales generados por la empresa; eventualmente se tendría que demostrar que cuenta con cadenas productivas de aprovisionamiento relativamente intensivos en mano de obra indirecta; porque genera de manera directa en la misma empresa solamente 36 empleos permanentes.

La empresa tiene gran potencialidad y esta estableciendo relaciones sostenibles con sus clientes de Lima y tiene posibilidades de incursionar en el mercado de exportación con los productos decorativos y utilitarios en la medida que tiene experiencia en los mercados internacionales.

iii) INDUSTRIAS MOLICUSCO

La empresa MOLICUSCO con 14 años de experiencia y base en Cusco, se dedica a la transformación de productos andinos para su comercialización en Lima, Cusco y Ciudades de la Región. La empresa tiene dos líneas de productos: enriquecidos lácteos que ha empezado a comercializarse en la bolsa de productos de Lima y la línea de derivados de granos andinos, que está formada por los productos Facilito (desayuno instantáneo), crema de habas y harina de quinua, que comercializan en la región.

La empresa Molicusco es de propiedad del Sr. Edgar Andrade y en el año 2001 la empresa ha alcanzado los siguientes volúmenes de ventas: Sustitutos Lácteos: S/. 657,000; Enriquecidos Lácteos: S/. 418,000; Hojuelas de avena: S/. 49,000; Harinas chocolatadas (FACILITO): S/. 35,000; Hojuela de cebada y quinua: S/. 27,000; y Crema de habas: S/. 14,000.

Los enriquecidos lácteos tienen como principal comprador a los programas sociales de desayunos escolares, vaso de leche entre otros. Los demás productos tienen una demanda de los mercados regionales. Sin embargo el mercado del sector público es un mercado algo inestable y por ello la empresa requería la búsqueda de nuevos clientes.

La mezcla FACILITO combina el buen sabor (es energizante) con su alto poder nutritivo a un precio relativamente menor que el de MILO (producto lider del mercado) y similar al de KIWIGEN (segundo producto de la competencia) Tiene la ventaja de tener un sabor muy parecido al MILO y superior a KIWIGEN.

La Empresa MOLICUSCO tiene ha implantado un eficiente sistema HACCP de control de puntos críticos y cuenta con un sistema mecanizado de producción en condiciones óptimas de higiene y salubridad.

Los principales problemas de la empresa en la línea de la crema de habas, hojuelas de cebada y quinua y harinas chocolatadas (Facilito) se refieren a la falta de una presentación adecuada y definida de los envases, la ausencia de canales de distribución y un plan de mercadeo y finalmente las dificultades en el abastecimiento de insumos locales en forma oportuna y de calidad. Para los sustituto y enriquecido lácteo los problemas principales radican en las dificultades en la formulación adecuada del producto, la adecuación de maquinas para producción en gran volumen (sistema de enfriamiento de extrusora y ampliación de manga de envasado); igualmente hay problemas en el aprovisionamiento de insumos de manera oportuna y de calidad.

La Empresa Molicusco ha requerido el apoyo del proyecto PRA y también de PRISMA en aspectos tales como la organización de la oferta de productos andinos como insumos de la Empresa, apoyo para completar expedientes a la bolsa de productos, diseño de envases para productos Facilito, crema de habas y harina de Quinua búsqueda de contactos en el mercado nacional e

internacional y presentación de oferta de productos en Fancy Food Show de Nueva York.

La asistencia técnica del PRA se ha traducido en la evaluación de las necesidades de insumos, especialmente de habas para los productos como las cremas, la identificación y organización de los productores de habas y despachos de pedidos. Se ha contratado un consultor para el diseño de los envases de las diversas líneas de productos de Molicusco. Como consecuencia de la visita del consultor internacional Jim Krigbaum se han enviado muestra a EEUU y España y ha habido un primer pedido de exportación. Cabe destacar que esta empresa sólo ha tenido experiencia de comercialización en el mercado interno y por primera vez esta realizando una exportación. Durante la época de la visita de los consultores se pudo constatar que estaban expidiendo los primeros embarques. Están exportando 5,000 Kg. Que consisten en 1,000 Kg. de maíz blanco gigante de Urubamba, 2,000 Kg. de haba pelada y otros 2,000 Kg., de haba sin pelar.

iv) KUSKY SRL

Kusky SRL es una empresa de procesamiento de condimentos deshidratados, productos para piqueos fritos y deshidratados (snacks) y productos seleccionados con certificación ecológica que anualmente está facturando alrededor de US $ 100,000 en ventas y con mayores volúmenes en los meses de invierno. Kusky se organiza jurídicamente como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada y se ubica en el Parque industrial de Huanchac en el Cusco. Realiza auténticas innovaciones en el rubro alimenticio con productos del departamento como por ejemplo la producción del deshidratado de yacón, mango, piña y piña o la producción de piqueos fritos en base a plátano, camote, maíz chullpi (una especie de maíz que se utilizaba para el autoconsumo campesino y cuyo cultivo estaba desapareciendo). El propietario de Kusky es el Sr. Andrés Llosa que señalaba que uno de sus problemas principales estaba en las limitadas ventas que tenía Kusky por efecto de las dificultades para acceder a determinados canales de distribución, como los supermercados de Lima, y de la presentación de los productos, poco atractiva para dichos mercados.

El PRA le brindó una asistencia técnica en diseño de los envases y en los contenidos de la etiqueta (códigos de barras, registros sanitarios, contenido nutricional, materias primas usadas). Dada la diversificación de productos – sólo en piqueos cuenta con 28 productos diferentes – la empresa tiene ciertas dificultades para el manejo de inventarios de productos e insumos. Sin embargo Llosa considera que su estrategia de contar con una variedad de productos es una fortaleza de la empresa, en la medida que considera que es necesario de apostar a una amplia gama de alternativas de condimentos, snacks y productos seleccionados, en base a productos andinos por que ello disminuye la vulnerabilidad de la empresa. Kusky reivindica el hecho que las PYMES en el

Perú para poder ser flexibles ante los cambios en el mercado requieren mantener la diversidad de sus líneas de productos.

Kusky ha desarrollado un Centro Experimental de cultivos de 5 HA en Paucartambo para la producción de yacón. En este Centro se ha podido producir yacón con altos niveles de rendimiento con alrededor de 60 TM por hectárea. El producto procesado es la miel de yacón de alta demanda por los supermercados de Wong, Metro, Santa Isabel y Plaza Vea, debido a que contiene azúcares naturales como la fructosa que no son perjudiciales para la salud como la glucosa (y por lo tanto recomendables para la dieta de los diabéticos); con el apoyo del PRA han podido ingresar a estos supermercados e hipermercados. Sin embargo cuando los japoneses solicitaron un pedido de varios contenedores de miel de Yacón la capacidad de producción de Kusky era ampliamente rebasada. Probablemente esta sea una demostración de las debilidades de la estrategia de diversificación en relación a una estrategia de especialización en pocos productos.

Con el apoyo del CSE Cusco se ha generado US $ 25,771 en ventas y 375 jornales.

Kusky genera relativamente pocos empleos directos porque sólo trabajan 8 personas en la planta en Cusco y 2 personas en Lima en la comercialización. Adicionalmente ellos se abastecen de 50 familias de agricultores productores de condimentos y de piqueos, con los cuales mantienen una relación de confianza.

v) AGROBAY

La empresa AGROBAY se dedica al beneficio de carne de ganado vacuno y equino para su procesamiento y comercialización como "carne industrial" para las empresas fabricantes de embutidos y hamburguesas de Lima. Agrobay tiene en concesión el camal Municipal de kayra (San Jerónimo, Cusco) y se provee de vacunos y equinos, que ya son descartados por su edad de las zonas ganaderas de Cusco. El propietario es el Sr. Francisco de la Puente.

Las empresa Agrobay ante el incremento de la demanda de sus clientes de Lima, requirió el apoyo del proyecto PRA en la identificación de proveedores de ganado equino de zonas donde no esté operando, tales como Apurimac, Espinar y Chumbivilcas. Uno de los problemas centrales de la empresa es la falta de proveedores de carne industrial confiables que le permitan cumplir con sus compradores de Lima, debido a la desorganización de los acopiadores rurales.

Para cumplir con estas solicitudes el proyecto PRA desarrolló un conjunto de intervenciones tales como una evaluación de las necesidades y características de la empresa, identificación de las posibles zonas ganaderas proveedoras que hemos señalado. Igualmente se ha identificado de ganaderos de equinos en la zona de Andahuaylas. Se inició el trabajo con equinos pues su demanda de

vacunos estaba cubierta. El CSE apoyó a la empresa en las negociaciones y establecimiento de contratos con ganaderos de Andahuaylas. Antes de la intervención del proyecto PRA la zona de Andahuaylas no comercializaba el ganado en el Cusco.

La empresa tiene un potencial de desarrollo y esta generando ingresos para los ganaderos. Tiene planes de invertir en la instalación de un camal para el beneficio y procesamiento de la came industrial cerca de los ganaderos, es decir en la zona de Andahuaylas. Esto se debe a que el Camal del Cusco es de carácter Municipal y está sometido a las variaciones de las políticas de los alcaldes que puede resultar perjudicial para la estabilidad futura de la empresa.

Las ventas incrementales acumuladas atribuibles al apoyo del PRA son del orden de US $ 80,000 y los empleos generados adicionales se miden como 2,656 jornales. Tanto en el plan de negocios como en la entrevista un hubo suficiente precisión en la cifras de ventas. En todo caso el apoyo del PRA se ha dado en los eslabones anteriores de la cadena del valor, es decir en la organización de los proveedores y acopiadores carne de vacuno y equino.

b) Proyectos terminados, pequeños, o en perspectiva

Los proyectos pequeños se refieren al trabajo con los artesanos, especialmente en las líneas de cerámica y textiles, así como la articulación con exportadores como Rubén Berrocal, Raymisa y el Gran Pajatén. Recientemente se ha organizado una visita a la Feria de Milán con los artesanos que tienen talleres de mayor tamaño que incluso tienen experiencias de exportación - como el taller de Ruiz Caro -, el objetivo es contactar clientes y mercados en las ferias. Cabe destacar que la opinión de los exportadores es que la feria en mención es una feria de venta al detalle y que difícilmente se podrían obtener contactos con mayoristas y distribuidores importantes. Faltaría aclarar si la estrategia es dirigirse a los mercados internacionales con ventas a través de las cadenas de distribución de mayor escala, en la que tienen experiencia los exportadores, o la estrategia es dirigirse a la venta de artesanos individuales.

En artesanía se está iniciando un trabajo con los peleteros de Sicuani que producen alfombras, tapices, osos de peluche y otros accesorios en base a la piel de alpaca. La baja calidad del curtido de la piel de alpaca ha limitado tradicionalmente el ingreso de estos productos a los mercados internacionales; sin embargo la línea que tiene aceptación internacional es la de animales de peluche.

Además de Industrias Molicusco y Kusky, se ha trabajado con otras empresas agroindustriales localizadas en el Parque Industrial de Huanchac en Cusco como la empresa Mara.

Mara es una empresa de 15 años de antigüedad que procesa cultivo andinos, fundamentalmente cereales y leguminosas tales como la Kiwicha, Quinua, Tarwi con los cuales fabrican productos diversos como pop, confitados, hojuelas, harinas (crudas, tostadas o extruidas), mezclas balanceadas y enriquecidas de cereales, emolientes y productos variados de panadería y pastelería (panes, galletas, panteones). La propietaria de la empresa es la Srita. Adriana Valcárcel que fundó Mara hace más de 15 años. Comparte la misma filosofía empresarial que Kusky es decir producen tantos productos como nichos de mercado puedan encontrar. Su estrategia está basada en la biodiversidad de productos agrícolas, por ello desarrollan una estrategia competitiva sustentada en la diferenciación e innovación de productos, antes que en grandes inversiones de capital.

La empresa Mara solicitó al PRA la adecuación de los envases para entrar al mercado limeño, pasantías para el aprendizaje de las experiencias productivas y de gestión de otros países[1] y apoyo para la participación en ferias como expositor o como visitante. El CSE Cusco ha apoyado a la Empresa Mara con una consultoría para el desarrollo de los envases, esto ha ayudado a la generación de ventas incrementales por un valor de US $ 49,143 y 4,499 jornales.

La empresa Yeshua con base en Andahuaylas se dedica al acopio y comercialización de papa clasificada, que se ha formado en base al equipo técnico del MSP, el cual intermediaba la comercialización de papa clasificada de los agricultores de Andahuaylas y los comerciantes del Mercado Mayorista de Lima. Al concluir el proyecto MSP en julio del 2001, las operaciones comerciales quedaron paralizadas. En enero del 2002, el Proyecto PRA retoma la iniciativa y apoya la formación de la Empresa Yeshua.

La empresa tenía problemas en la identificación de compradores de papa clasificada, requeriría la ampliación del número de agricultores productores de papa clasificada y necesitaba una asistencia técnica para el incremento de la productividad de los cultivos.

El CSE logró contactarse con un mayorista de Lima (Mercado N° 1) que es el principal comprador de la empresa; también se ha realizado contactos con mayoristas de Ica, Puno, Juliaca, mercados donde antes no tenía presencia la papa clasificada. Por el lado de la oferta se trabaja estrechamente con PRISMA en Andahuaylas brindando asistencia técnica en el campo para mejorar la productividad y en manejo cosecha y post-cosecha. También PRISMA apoyó la instalación de una planta de clasificación de papa en Andahuaylas para obtener productos con la calidad para que puedan entrar a los supermercados.

[1] La propietaria-gerente de Mara manifestó que fue beneficiaria de una beca de AID sobre gestión de pequeñas empresas industriales que le permitió conocer las experiencias de otros aises sobre la subcontratación, incubadoras de empresas, stock cero etc.

También se ha apoyado a Yeshua a ampliar su base de oferta ayudándola a contactar y organizar la oferta de nuevos agricultores de Andahuaylas. Una forma de diferenciar la papa clasificada en el mercado mayorista se desarrolló la marca "De mi tierra Andahuaylas". Se han contactado con proveedores de envases (costales) en Lima y con mayoristas de Lima para lograr información de precios de mercado.

Las ventas incrementales acumuladas de Yeshua por efectos del apoyo del CSE Cusco son de US $ 182,757 y se han generado 12,723 nuevos jornales. Esta cifra de empleo es consistente en la medida que la actividad agrícola es intensiva en mano de obra.

El ingreso a los mercados mayoristas de Lima ha sido un proceso difícil por las relaciones económicas y no económicas ya establecidas entre los diversos agentes de las cadena de distribución, pero en la medida que se ofrezca un producto de marca, diferenciado y de calidad y que se pueda sostener un abastecimiento oportuno y de las condiciones de calidad exigidas por el mercado el papel de Yeshua en alianza con su comprador en Lima se puede sostener.

El PRA trabajó con la Empresa MARANGANI, que es una antigua fábrica de tejidos y frazadas, de mucho prestigio en el pasado, cuando la ciudad de Sicuani era el eje del comercio de fibras y lanas del Sur. Esta empresa produce frazadas de baja calidad y precio dirigidas al mercado local – el producto más característico son la frazadas tipo cuartel militar de entre S/. 12 y S/. 30. La empresa tiene un bajo nivel de producción y productividad, debido a la tecnología obsoleta que utiliza. El PRA estableció un plan de negocio para mejorar los diseños y el nivel de producción; incluso se contrató un consultor en diseño artesanal, pero la empresa debido a su precaria situación financiera ni siquiera pudo confeccionar una muestra de 30 frazadas. La empresa se sostiene financieramente porque adicionalmente es propietaria de una Central Hidroeléctrica que complementa el suministro de energía a Sicuani. La situación económica y tecnológica de la empresa y la ausencia de una adecuada gestión empresarial es lo que impidió el desarrollo de una relación más estable entre el PRA y Maranganí.

Los negocios en perspectiva son bastantes prometedores, porque el CSE ha comenzado a incursionar en la zonas de ceja de selva, específicamente en la Provincia de La Convención, cuya capital es Quillabamba, que es un área que ofrece muchos productos de agroexportación tales como el café, el cacao, el achiote, el palillo y diversas frutas tropicales.

En este contexto el CSE Cusco ha iniciado una relación con la empresa AICASA y AICACOLOR que son de propiedad de la familia Arriola y las dos empresas son dirigidas por las tres hijas del propietario. AICASA se dedica al acopio y clasificación de café y el cacao para los mercados de exportación. La empresa

AICACOLOR se encarga del acopio de achiote y palillo y el procesamiento industrial del achiote para su transformación en bixina para el mercado de exportación. La bixina es un colorante natural, entre rojo y anaranjado utilizado para los alimentos.

AICASA agrupa alrededor de 400 agricultores con su Programa de Trato Directo (PTD) que busca establecer una relación directa y estable con los agricultores, sorteando a los acopiadores e intermediarios de café y cacao. Los comités de productores se conformaron en el marco de los anteriores programas de desarrollo alternativo. Los ingenieros de AICASA ofrecen asistencia técnica a los productores para aumentar la productividad y el rendimiento por hectárea. La producción de café actualmente es de 10 a 12 quintales por HA y la meta es lograr niveles de rendimiento de 20 a 25 quintales por HA. En el centro del país el rendimiento es de 40 quintales / HA y en países como Costa Rica se ha logrado rendimientos que alcanzan a los 60 quintales / HA. La gran diferencia es que el café de Quillabamba conserva sus características de aroma y cuerpo que le permiten ser un café especial; a ello contribuye la característica de los cafetales que son cultivos a la sombra, cubiertos por los árboles, porque el exceso de exposición a la luz deteriora la calidad del café. El CSE Cusco apoyaría el proceso de organización de los productores y les apoyaría con asistencia técnica.

La planta de bixina de AICACOLOR es una inversión reciente de la familia Arriola de aproximadamente US $ 500,000 y ocupa un área de 8,000mt2 en un local construido expresamente para ese fin en Quillabamba. La empresa trabaja 24 horas al día y procesa anualmente 1,200 TM de achiote (por cada 1,000 Kg. de achiote se obtienen un 2.8%, es decir 28 Kg. de bixina en su estado puro. Sin embargo la capacidad de la planta permite procesar 2,000 TM anuales. Existen de 1,500 a 2,000 productores de achiote en la región. La gran ventaja del Achiote es que no requiere los mejores terrenos, sino que se puede cultivar en terreno eriazos y pendientes. Si bien el precio internacional ha sido fluctuante pasando de precios de S/. 15 por quintal a cerca de S/. 210 por quintal (alcanzado el precio del quintal de hoja de coca), el producto tiene un potencial muy grande por la estabilidad de precios que traerá la presencia de la fábrica en Quillabamba.

La empresa AICACOLOR tiene tres productos: la Anatopasta de Bixina que es un concentrado al 30% y 35% de Bixina, la Norbixina que tiene una concentración de 70% de Bixina y es soluble en productos acuosos (se mezcla con productos alimenticios acuosos) y la Bixina 90 que tiene una concentración de 90% de Bixina y que se utiliza para la mezcla y coloración de los productos aceitosos.

El PRA ha invertido en la realización de un estudio de mercado del achiote y la bixina y ha contratado a la consultora Mayra Perez, consultora mexicana que está en el proceso de identificación de nuevos clientes para AICACOLOR. La

empresa también solicitó un apoyo del PRA para identificar un experto en plantas de Bixina que pueda dar la asistencia técnica, especialmente en los aspectos de la producción de bixina 90 de máxima pureza y que sólo se mezcla en aceite. Solamente existen 5 plantas en el mundo que producen esta línea de productos, de allí la dificultad de identificar consultores expertos en un tema tan específico.

2) **Percepciones de la eficiencia y eficacia del Centro**

Los clientes se sienten notablemente satisfechos por el trabajo realizado por el PRA y en la mayoría de los casos realmente atribuyen los aumentos de ventas a la intervención del PRA. La intervención del PRA es una intervención bastante pragmática y concreta, y distribuye sus esfuerzos entre identificar mercado para sus empresas clientes y trata de promover el desarrollo y organización de los productores. En la mayoría de los casos desarrolla intervenciones con los clientes en ambos planos.

La articulación del CSE Cusco es con los clientes y con los productores beneficiarios. La armonía que existe entre el CSE y PRISMA lleva a que los beneficiarios productores identifiquen el trabajo del PRA con el trabajo de PRISMA.

El papel de PRISMA en Cusco y Andahuaylas es importante para la articulación con los productores agrícolas para el desarrollo de los negocios de los clientes. Los clientes tienen una buena experiencia respecto a la asistencia técnica internacional y local, así como en la oportunidad y celeridad con que se realizan las gestiones del PRA.

Existe una voluntad y un compromiso de cofinanciamiento de parte de los clientes respecto a los servicios que reciben del Centro, aunque no hay evidencias contundentes sobre la sostenibilidad financiera de los servicios del CSE Cusco. Buena parte de los consultores locales reciben el pago de sus servicios no sólo del PRA sino también de la propia empresa cliente. Muchos consideran que estos servicios podrían pagarlos después que culmine el PRA y otros señalan que deberán seguir con el apoyo durante un tiempo.

3) **Resumen del impacto del Centro sobre la pobreza en el corredor**

Todavía hay un porcentaje de la población que piensa que la empresa privada es negativa, porque está dominada por una visión colectivista que piensa que todo tiempo pasado fue mejor. Muchos no se dan cuenta del proceso que han sufrido las empresas. Por ejemplo COCLA es la más importante Central de Cooperativas de La Convención y el 98% de las tierras de las cooperativas se han parcelado y son de propiedad de productores agrícolas individuales. Existe sin embargo un grupo de gente que piensa que la actividad privada si da

resultados. En la ciudad – en relación al campo - existe una mayor confianza y conciencia de los beneficios que trae consigo la empresa privada.

Las ONG tradicionalmente han ofrecido como fórmula para mejorar la situación de los campesinos pobres y estrategia para aumentar los precios percibidos por ellos, la eliminación de los intermediarios comerciales.

La superación de la pobreza reside en ofrecer la seguridad de los mercados (más que precios que son fluctuantes), es decir los campesinos tienen la seguridad del pago contra la entrega de sus productos. Esto se puede ver en empresas agroindustriales como Molicusco, Kusky y Mara se articulan con muchas familias campesinas que producen granos andinos. Lo que se requiere para tener una estrategia eficaz de lucha contra la pobreza es trabajar al nivel de los productores para mejorar la producción y facilitar su inserción en las cadenas productivas lideradas por las empresas agroindustriales.

En general el PRA considera que es necesario contar con un componente de capacitación que permita mejorar los procesos de siembra, mantenimiento, cosecha y acopio de la producción en el campo, incrementar la calidad de los pastos, desarrollar servicios y atención adecuados a las necesidades de los turistas, etc.

4) **Percepciones del personal del Centro respeto al papel de la Oficina Central**

a) Asistencia Técnica

La Asistencia Técnica Internacional solicitada por el CSE es evaluada por Chemonics de acuerdo a criterios de costo beneficio de la intervención del consultor. Sin embargo no siempre son previsibles los efectos positivos que puedan obtenerse de las consultorías.

El trabajo del responsable del área de Asistencia Técnica (Oscar Rizo Patrón) es bastante específico, en la medida que actualmente se cuenta con un sectorista (Carlos Pinzas) que se dedica exclusivamente al CSE de Cusco y al CSE de Puno. La presencia del sectorista ha facilitado significativamente una relación más directa con el área de asistencia técnica.

La Asistencia Técnica internacional ha está ayudando al contacto con los clientes del exterior, es decir con los compradores de los productos de las empresas atendidas por el PRA. Sin embargo el CSE Cusco considera que la información sobre los mercados internacionales y especialmente de los contactos con clientes en el exterior debería fluir con mayor frecuencia. A partir de los negocios que tienen mayores posibilidades de exportación el área de asistencia técnica debería facilitar mayor información de mercados.

Las asistencias técnicas internacionales que han tenido en el Corredor Cusco han sido las siguientes:

Justyne Livingtone: La consultora brindó asesoría en el diseño de los listelos para la empresa Kantu. Esta fue una de las primeras experiencias de asistencia técnica internacional y los términos de referencia de dicha consultoría no fueron planteados de manera específica, tampoco hubo un filtro a partir de la evaluación de Chemonics que permitiera mejorar la intervención de la asistencia técnica. El problema fue que los diseños de listelos que desarrolló la consultora resultaban poco adecuados al mercado nacional, que era la prioridad de Kantu inicialmente.

Sheyla Meyer: Es una consultora especializada en diseño de artesanía, especialmente en cerámica y textiles. La asistencia técnica en cerámica ha tenido resultados en pedidos en pequeña escala para los artesanos, que han sido contactados por la propia consultora.

Mary Whitesides: Es una diseñadora que ha apoyado al desarrollo de la cerámica en Tinta en Cusco (también apoyó al centro artesanal de Pucará en Puno) con resultados concretos.

Mayra Pérez: Es una consultora mexicana contratada para la identificación de mercados y clientes para AICACOLOR y que está dando buenos resultados.

La percepción del personal del Centro es que de estas cuatro Asistencias Técnicas sólo una no tuvo los resultados deseados (Livingstone), lo que significa un fallo previsible dentro del proceso de aprendizaje inicial.

La Asistencia Técnica local ha sido de suma importancia para el trabajo del CSE; de los US $ 246,049 destinados presupuestados para la contratación de consultores locales se ha gastado un 65% del presupuesto.

De acuerdo a la experiencia, el CSE prefiere un tipo de asistencia técnica orientada identificar y desarrollar contactos comerciales concretos con el extranjero, antes que a desarrollar estudios de mercado generales o financiar la participación en Ferias. Se ha hecho la revisión del concepto de estudios de mercado para transitar hacia una visión más pragmática de búsqueda de oportunidades comerciales.

b) Coordinación nacional

La Coordinación Nacional apoya la elaboración de los Planes Operativos Anuales. En el 2,000 se aprobaban los planes operativos a partir de la propuesta del operador; muchas veces se comprometían a desarrollar en base a programas y productos que no tenían viabilidad. Ahora Chemonics tiene

responsabilidad directa en los programas, estrategias, sectores y productos que se intenta promover.

La relación con la Coordinación Nacional es bastante buena y se ha reforzado con al presencia del sectorista que vincula al CSE con la coordinación nacional y el área de asistencia técnica. La coordinación nacional ha facilitado la relación entre los Centros para la realización de negocios conjuntos. Un ejemplo concreto es el caso del frijol karaota en Pucallpa; con el apoyo de la Coordinación Nacional se ha podido conocer los éxitos en ventas de este producto, que cuentan con empresas exportadoras y también identificar un consultor local especialista en asistencia técnica en esta menestra. Actualmente el consultor está asesorando a los campesinos de la Asociación CAPACY de Quillabamba para el sembrado del frijol Karaota en los valles de la zona.

La Coordinación Nacional ha promovido la participación de los CSE en las ferias de artesanía realizadas en Lima, como la exposición venta en CASACORD. La Coordinación ha facilitado la relación con IDESI, CARE y con la Cámara de Comercio Italo Peruana. Con esta última se tiene un Convenio que posibilitó la participación de artesanos cusqueños en la feria de Milán.

c) Evaluación y monitoreo

El área de Evaluación y Monitoreo tiene el encargo de hacer el seguimiento directo de las actividades del CSE. Una de sus funciones centrales es revisar objetivamente los resultados y discutir la estrategia para definir la atribuibilidad de los resultados en relación a las causas (la asistencia técnica). En este marco se ha hecho estudios sobre el café y el oro sobre los efectos de la labor del CSE. La idea central es que el monitoreo pueda servir como un sistema de información gerencial útil para la toma de decisiones de los CSE y del PRA en su conjunto.

Ha habido una evolución favorable de la Evaluación y Monitoreo; actualmente existe una respuesta más rápida que antes sobre los negocios que no califican para las ventas incrementales. Anteriormente los criterios cambiaban frecuentemente y ello generaba incertidumbre sobre cuales debían ser las ventas que se le podía atribuir a la intervención del PRA.

La línea de base es bastante subjetiva porque la toma de información depende de donde esté el cliente, si es una empresa compradora o si se trata de los productores, en otras palabras si es la oferta o la demanda. Puede haber también subjetividad en al asignación de las ventas incrementales.

Las metas privilegiadas son las ventas netas; el criterio de selección de los clientes es su potencial de ventas y no tanto de empleo. Debería incluirse en el marco lógico del Proyecto la variable de empleo, de manera que se pueda

balancear tanto los indicadores de ventas como de empleo al momento de medir los resultados.

Las metas en ventas son muy altas y ello induce a trabajar sólo con clientes grandes y generen grandes volúmenes de ventas, que no siempre es fácil encontrar en provincias. La paradoja de orientarse fuertemente a ventas es que no permite determinar claramente si el CSE está apoyando a las empresas-cliente que realmente lo necesitan. Puede ser que en realidad las empresas asistidas por el CSE con resultados espectaculares en ventas puedan financiar plenamente la asistencia técnica que hoy le ofrece el CSE.

d) Administración y finanzas

La función del operador del CSE está focalizada a las tareas administrativas, que se han cumplido con relativa eficiencia, en el marco de las normas internas que tiene PRISMA. Naturalmente los cambios del Jefe del CSE han incidido en las demoras administrativas. La relación con el área de administración ha mejorado con la incorporación de la nueva administradora en Chemonics, en la medida que las consultas respecto ala elegibilidad y calificación de los gastos se resuelve con mayor celeridad.

5) **Información y datos sobre el papel del Centro en el "dialogo de políticas"**

El CSE ha estado activo en la identificación de algunos problemas centrales que afectan el entorno de las empresas. El tema central abordado es los efectos de la infraestructura y las carreteras en la competitividad de los productos de la región. Un caso particular ha sido la carretera Cusco-Quillabamba. Las empresas señalaban que el costo del flete de Cusco a Quillabamba por kilo transportado es igual que flete de Cusco a Lima y ello encarece significativamente los costos.

Las empresas agroindustriales han manifestado que existe un trato tributario discriminatorio a los granos andinos en relación a productos como la soya. Las empresas agroindustriales tienen que asumir íntegramente el pago del 18% del IGV porque las compras que realizan a los agricultores no se pueden utilizar como crédito fiscal. En el caso de la producción y procesamiento de productos como la soya están exonerados del pago del IGV. Las empresas consideran que uno de los apoyos del PRA debiera ser la presión política para poner en discusión el tema de los granos andinos en la legislación.

El CSE también ha trabajado en la elaboración del Plan Maestro de Choquequirao, uno de los atractivos turísticos más importantes; pero dicho trabajo no fue reconocido por Chemonics.

El Centro es muy activo en la coordinación con otras instituciones que apoyan actividades y productos que viene trabajando el PRA. Con el FIDA se viene coordinando acciones en el tema artesanal y agrícola, con IDESI se está trabajando la orientación a los mercados, dado que ellos tienen asistencia técnica en diseño para los artesanos; con la ONG Arariwa se está trabajando el tema de la linaza y de las flores; con Swisscontact se está trabajando del tema de las rutas alternativas de turismo de aventura

Sin embargo la fuerte dedicación a la obtención de ventas incrementales con los clientes ha llevado a que el CSE no dedique tiempo y esfuerzos suficientes para el desarrollo de trabajos en el área de diálogo de políticas

6) **Resumen: El Centro parece ser efectivo y eficaz en cuanto a**

a) Dinamizar empresas en el corredor, promoviendo inversiones y creando empleos y ingresos incrementales

Buena parte de las empresa del Corredor asistidas por el PRA han experimentado interesantes niveles de crecimiento económico y probablemente la presencia de la asistencia técnica del PRA ha sido un factor crucial para el aumento de sus ventas. Este puede ser el caso de Kantu, Molicusco, Agrobay. En otro casos la apuesta del CSE ha sido la de acompañar a las empresas ganadoras que están en proceso de crecimiento y que probablemente sin la intervención del PRA pudieran tener similares resultados como es el caso de Explorandes, AICASA y AICACOLOR.

En cualquiera de los dos casos estamos refiriéndonos a las principales empresas de la localidad en los sectores más importantes como son el turismo, la agroindustria y la artesanía.

b) Reducir y aliviar el pobreza

La contribución del CSE a la reducción y alivio a la pobreza se define por el establecimiento de relaciones perdurables al interior de las cadenas productivas donde participan los agricultores, productores y prestadores de servicios más pobres. La mayoría de las empresas clientes están en la mitad de las cadenas productivas y por lo tanto hacia tras de las cadenas se ubican a los más pobres.

La ampliación de las ventas de las empresas más dinámicas y que están más articuladas, permite la redistribución de los beneficios de las mayores ventas hacia los productores pobres. Como hemos señalado, esto se manifiesta en la estabilidad y seguridad de las compras de los productos de los agricultores a precios previsibles.

ANEXO 4: Huancayo
Investigado y Redactado por Ing. Renso Martínez Ramírez

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

CSE del Corredor Huancayo

1) Actividades Generales

El CSE Huancayo inició sus actividades en mayo del 2000. Ha tenido una alta rotación de personal: inició con Jorge Falconí como director el cual renunció en mayo del 2001 y fue reemplazado por Eduardo Arribas. A su renuncia en febrero del 2002 asume Luis Felipe Urbina (actual director), en cuya gestión se diversificó la cartera de negocios reduciendo notoriamente la participación del negocio de la trucha. Paralelamente, miembros del equipo fueron renunciando.

CSE Huancayo concentra principalmente sus actividades en la piscicultura y la actividad agropecuaria. Existen dos sucursales, en las ciudades de Huancayo (sierra del corredor) y La Merced (selva del corredor), donde participan dos gestores de negocios en cada una mientras el director se desplaza entre ambas.

Hay cinco asesores de negocios, incluyéndose el director del CSE que es Luis Felipe Urbina, Ing. agrónomo de profesión. Lo acompaña Zulma Jerí y Miguel Ángel en la sede de Huancayo, y los apoya un personal administrativo proveído por la ONG CEAR (Centro de Apoyo Rural). También forman parte Mario Ríos y Marco Figueroa en la sede de La Merced, colabora con una secretaria que es la única persona que se encuentra desde que el CSE inició operaciones en el corredor.

El operador responsable es CEAR dedicada a la investigación y producción de cultivos agrícolas en la zona. Está encargado de la parte administrativa, provisión de fondos y logística en algunos casos. Dicha ONG quedó como único operador luego que la Universidad Cayetano dejara el consorcio. El presupuesto actual asciende a S/. 2'512,377.03 del cual se ha gastado S/. 1'472,252.94 (58.6%) a septiembre del 2002.

Cabe precisar que el ámbito de operaciones del CSE en el corredor se ha extendido fuera de él a zonas como Oxapampa (selva de Pasco) por el norte y Pampas (valle de Huancavelica) por el sur toda vez que existe una conexión natural con estas zonas, las cuales están desarticuladas con sus respectivos departamentos.

2) Principales Clientes Actuales

a) Piscifactoría Los Andes

Es el principal cliente que tiene el CSE justificando el 48.1% de las ventas. Se dedica a la crianza y el procesamiento de trucha. Su mercado de exportación es la Unión Europea, EEUU y Canadá. También abastece a Lima por medio de Wong y Santa Isabel.

Se ubica en Concepción a 3,340 msnm y opera desde 1979, siendo a la fecha el único exportador peruano de truchas. Las variedades de producción son trucha fresca, congelada y ahumada.

El cuello de botella de la empresa fue el exceso de demanda que no podía satisfacer porque su planta de Concepción ya se encontraba al máximo de su capacidad instalada. De esta forma, la asistencia proveída por el CSE consistió en efectuar una auditoria a la SAIS Túpac Amaru ubicada en Pachacayo entre Jauja y La Oroya de manera que conozcan

sus costos de producción y abastecer con parte de su producción a Piscifactoría.
Ante la intervención del CSE el cliente acumuló a septiembre del 2002 ventas incrementales por US$ 1'257,703, generó unos 26,268 empleos y se invirtió US$ 50,819. Por su parte, las ventas de la SAIS Túpac Amaru fueron de US$ 139,805 logrando 6,842 empleos e inversiones por US$ 4,114 en el mismo periodo.
Debido a que la relación entre ambas empresas culmina en abril del próximo año, Piscifactoría con el apoyo del CSE viene buscando otro proveedor o invertir en otra zona (como se viene evaluando en Huasahuasi, Tarma) de manera que supere por si misma la demanda insatisfecha que viene experimentando.

b) Vivero Los Inkas
Los Inkas se dedica la producción y exportación de un amplio surtido de flores, follajes, frutos y semillas, tropicales ornamentales para uso en floristería y decoración. La empresa en si tiene más de 40 años de existencia, y su vivero de Chanchamayo data desde 1995. Sus canales de exportación es directa a importadores y en el mercado nacional a través de distribuidores y tiendas locales.
Se proveyó de asistencia técnica internacional en tres oportunidades, dos de las cuales fue por medio de Lynn Griffith, especialista en follajes tropicales y floristería, el cual brindó 84 recomendaciones puntuales las cuales se aplicaron en detalle para los diferentes productos del vivero. Ante esta experiencia positiva, Vivero los Inkas mejoró su productividad y logró reducir sus costos. Asimismo, ayudó a formar contactos con los cuales ya se ha establecido relaciones comerciales.
El cliente acumuló ventas incrementales por US$ 192,736, generó unos 30,325 empleos e invirtió US$ 20,000 a septiembre del 2002.

c) Fernando Orihuela – Aves Chanchamayo
La empresa produce pollos tipo mercado y pollos parrilleros, ambos en pie con un peso promedio de 1.8 a 2.2 Kg. por pollo. La empresa opera desde 1977. Su canal de comercialización es por medio de distribuidores independientes de la zona.
El CSE proveyó de asistencia técnica en labores administrativas de la empresa y en su formalización. Asimismo, ante el elevado nivel de mortalidad de las aves por el maíz con hongos que consumían se optó por importar maíz, y actualmente se está trabajando en Satipo para que se produzca dicho cultivo. Adicionalmente, se adquirió equipos y tecnología brasileña de conservación de temperatura.
Las ventas incrementales de la empresa a septiembre del 2002 llegaron a US$ 165,193, generó unos 13,846 empleos e invirtió US$ 61,810 a la misma fecha. Esta experiencia ha sido importante en la medida que se está generando la producción de insumos en la misma zona, además que existe una alta demanda en las provincias de Chanchamayo, Satipo y Oxapampa, e inclusive se compran pollos de la costa.

d) Lopesa Industrial SAC

Es una empresa dedicada a la comercialización de sazonadores comúnmente utilizados en comida peruana como Panca sin picante, comino con pimienta, ají amarillo, orégano, palillo extrafino y tuco lopesa. La empresa tiene más de 26 años de experiencia, y opera en los departamentos de Junín, Pasco, Huánuco, Ucayali, Ayacucho y Huancavelica. Su canal de distribución es por medio de bodegas y supermercados regionales.

Ante el fuerte posicionamiento en el interior del país y la cobertura total en estas zona, Lopesa tiene como objetivo ingresar al mercado de Lima en el cual Sibarita está muy bien asentado. De esta forma se facilitó la realización de un estudio de mercado de Lima. Asimismo, se logró sustituir las importaciones de algunas especias (como el comino) desde el lejano oriente (Irán) por cultivos en Pucallpa.

El cliente acumuló ventas incrementales por US$ 161,672 y generó unos 3,869 empleos a septiembre del 2002. Su visión comercial es importante y son conscientes que no pueden competir con el exterior por precio. Asimismo, la sustitución de importaciones ha permitido movilizar fuentes de trabajo a otras zonas del país como es el caso de Ucayali.

e) Cafetaleros diversos

Las principales clientes cafetaleros son tres asociaciones de productores de café, a saber Productores de Microcuenca Alto Valle, Corporación Cafetera Pichanaki (ambos ubicados en Pichanaki, Chanchamayo) y Emampan 6 Café Yanesha ubicado en Villa Rica (Oxapampa).

En todos estos casos, se formalizaron las agrupaciones gracias a la acción del CSE y viene trabajando desde el 2001. De la misma forma, la asistencia técnica se resume en el contacto con Prodelsur–Volcafé, empresa que les asegura la compra de sus productos a un precio superior al mercado aunque con ciertos parámetros de calidad.

La contribución del CSE ha sido favorable en la medida que estos son productores cafetaleros representativos en la zona, dicho producto genera una mano de obra importante y se logró un mejor precio, lo cual ha motivado a otros productores a formar parte de las asociaciones.

La ventas logradas son de US$ 145,074 para Microcuenca Alto Valle, US$ 50,216 para Yanesha y US$ 26,652 para Corporación Pichanaki. De esta misma forma, se generó 129,263, 45,388 y 17,176 empleos respectivamente.

f) Proyectos potenciales

Aunque no figura en la cartera actual de clientes, entre los principales negocios a desarrollarse figuran DAMPER, empresa agroindustrial ubicada en Trujillo la cual exporta productos agroindustriales y su interés radica en las alcachofas de la zona de Concepción. Otro proyecto importante es de SEINSA (ex INDALSA), productora de Jugos Selva, ubicada en Chanchamayo. Dicha empresa se viene reflotando luego de la declaratoria de liquidación por parte del banco Wiese Sudameris. En ese sentido, se viene trabajando el cultivo de cítricos en particular maracuyá en Satipo y ya hay importadores interesados en la producción de SEINSA.

3) **Eficiencia y eficacia del CSE**

a) Según los clientes

En general, los clientes reconocen como buena e importante la labor realizada por el CSE. Destacan como los más representativo la búsqueda de nuevos mercados y/o compradores, mientras en algunos casos destacan que el CSE ayudó en parte del proceso productivo aunque ya contaban con un mercado.

Se advierten entre los clientes dos tipos de comentarios. El primero (menos representativo) proveniente de los clientes pequeños, conformados a su vez por productores y/o acopiadores los que indican que el CSE fue determinante en sus resultados obtenidos. Sin ellos –en su opinión– nada habrían logrado. El segundo tipo de comentario proviene de los clientes que tienen una trayectoria en el corredor anterior al accionar del CSE (Piscifactoría, SAIS Túpac Amaru, Vivero Los Inkas, algunos cafetaleros) los cuales consideran que su apoyo ha sido importante pero no crucial ni determinante.

De otro lado, en todos los casos indicaron que la AT proporcionada fue oportuna, buena y ha servido para incrementar su productividad o conseguir nuevos mercados. Consideran que hay pocas instituciones que puedan brindar servicios parecidos (como CESEM Huancayo) pero no con la eficacia el CSE.

b) Según los beneficiarios

En la totalidad de los casos evaluados, el impacto directo de la AT del CSE ha sido la mejora en el precio de sus cultivos, a pesar que el CSE no tiene injerencia en las negociaciones. En otros casos, se viene trabajando desde la siembra para que los clientes se abastezcan de la misma zona.

Por otro lado, se tiene a los productores que han comenzado a dedicarse a nuevos cultivos (generalmente de exportación) los cuales reconocen que ello les permitirá tener un precio estable y podrán planificar mejor sus presupuestos, aunque en contraparte, su labor en el campo deberá ser más dedicada.

En los negocios grandes el impacto ha provenido básicamente por la mayor generación de empleo (Piscifactoría, Vivero Los Inkas), mayor pago de jornales (Cafetaleros) y porque compran a pobladores de la zona sus productos para completar su producción (Vivero Los Inkas).

Asimismo, el gran número de beneficiarios proviene de las zonas cafetaleras del Valle de Chanchamayo y Villa Rica, los cuales son conscientes de que un mejor precio implica una mejora en su producción.

c) Según las ONG's (Titulo II y otros) y otros terceros

Caritas manifiesta estar coordinando con el CSE en el tema de las cadenas productivas, básicamente en lo que es alcachofa y en menor medida cítricos y cebada. Han colocado algunos productos en acción conjunta y buscan que el productor se articule directamente con el comprador final.

El CSE también ha tenido contacto con Prisma y el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES), aunque en ambos casos ha sido muy limitado: un crédito para precosecha en el primer caso y para la eventual construcción de un puente para el negocio de truchas en el segundo.

De otro lado, Caritas cuestiona que el CSE no asista a eventos y charlas si son los conocedores del mercado. Opinan que el CSE está en la obligación de manifestar a la comunidad empresarial del corredor cuales son los negocios con mayor potencial y cual es la labor que ellos vienen realizando. No obstante, Caritas reconoce que la labor del CSE es buena pero advierte que el PRA no debería salir de su esquema inicial, es decir, debería mantenerse en la comercialización, aunque sí deben propiciar la participación de más productores, segmento que continuaría siendo atendido por las ONG's.

Sin embargo, Caritas cuestiona la labor del operador CEAR en el sentido que no es una entidad que sea conocida en la zona y no tiene representatividad, además que el apoyo de la Universidad Cayetano Heredia ya fue retirado. Ante ello, Caritas concluye que este operador no podría ayudar mucho al CSE.

Prisma afirma que ha participado en reuniones donde el CSE ha asistido (Cadenas Productivas, Mesa de Concertación, etc.). FONCODES opina que CSE asiste como invitados a sus reuniones y se "nutren" de sus guías, y quisieran firmar convenios con el CSE.

Según las referencias que tiene FONCODES (sobretodo de los productores) el CSE realiza una buena labor. Prisma no conoce los logros del CSE, pero considera que debe ayudar en la búsqueda de compradores externos y en la mejora de los precios de los productores.

Caritas y Prisma coincidieron en que un aumento en el personal del CSE tendría mayores resultados y permitiría una mejor coordinación. Recalcaron que los logros en proyectos de participación conjunta deben ser compartidos (con más énfasis a ellos según Prisma), y no atribuibles solo al CSE.

d) Sostenibilidad de los servicios del CSE

Establecer las relaciones de confianza entre los productores y los acopiadores siempre ha sido un tema difícil. Dicha relación ha sido frágil en la medida que por el lado del acopiador no respetaba el precio y plazo de pago, mientras que el productor no respetaba la calidad pretendiendo entregar cualquier producto. Estas situación se vienen superando en el corredor.

Una forma de contrarrestar los vaivenes de los precios de productos agrícolas ha consistido en asegurar las cosechas con los compradores a un precio fijo mediante el cultivo de nuevos productos –de exportación sobretodo– dejando de lado los cultivos tradicionales.

De esta forma es que todos los clientes –sin excepción– coincidieron en señalar que la relación con sus proveedores se encuentra establecida, ya hay un negocio de por medio y esta debería mantenerse, al margen que el proyecto CSE se extienda o culmine en el periodo previsto.

Se advierte que la asesoría técnica en algunos casos ha podido ser asumida por los clientes debido a que hay negocios importantes en el

corredor (caso Piscifactoría, Vivero Los Inkas, Aves de Chanchamayo). En estos casos ha sido una cuestión de oportunidad, es decir, el CSE identificó rápidamente a los consultores mientras que el cliente no descuidaba su negocio.
Una opinión general –sobretodo de los clientes grandes– es que resulta preferible que haya una institución como el CSE que realice la labor de buscar la AT. En el caso de los negocios pequeños (agrícolas y agroindustriales), está condicionado a que primero el negocio de resultados para recién asumir el costo de la asistencia técnica.

4) **Impacto del CSE sobre la pobreza en el corredor**

a) Percepciones y indicadores de los clientes
El principal impacto percibido por los clientes ha sido en el mayor número de empleos generados. En los clientes grandes, a pesar de contar con una alta capacidad ocupada (Piscifactoría, Aves de Chanchamayo, Vivero los Inkas) fue necesario incrementar su personal.
En el caso de Piscifactoría Los Andes se elevó a 113 trabajadores (todos ellos con beneficios sociales) sin considerar el empleo generado por el convenio con la SAIS Túpac Amaru la cual incrementó su producción de 70 TM anuales a 120 TM. Piscifactoría emplea hombres en la crianza de truchas y mujeres en el fileteado y empaquetado.
Entre los ejemplos cualitativos a considerar se tiene el caso de Aves de Chanchamayo en que la mejora vendrá cuando se compré a mayor escala maíz producido en Satipo por los cultivos que vienen desarrollándose, debido a que todavía se importa el maíz. En el caso de LOPESA las especias que procesa las ha dejado de importar desde Irán y ahora las trae desde Pucallpa.

b) Percepciones y indicadores de los beneficiarios
En el caso de los productores de alcachofa de Concepción se mejoró el precio con la entrada de la empresa procesadora DAMPER el cual les cotiza hasta S/. 1.6 por docena mientras que el precio promedio fluctúa en S/. 1.2., (ha habido casos en que los acopiadores de la zona les pagaban hasta S/. 0.3). Adicionalmente, el área de siembra se duplicará de las actuales 30 has.
En el caso de los cafetaleros, la intervención del CSE en el contacto con Prodelsur–Volcafé les ha asegurado un precio de compra de hasta dos puntos por encima del mercado (en la ultima campaña se cotizó a S/. 2.4 por kilo de café orgánico) y el pago a contra entrega del producto. Debido a este convenio, existe la posibilidad de incorporar a más agricultores de la Corporación Cafetera Pichanaki, con lo que superarían el 40% de los actuales socios activos.
Cabe destacar que Vivero Los Inkas afirma contribuir indirectamente con unas 500 personas, la mayoría familiares de los trabajadores en la medida que la empresa les compra frutas y plantas tiernas para acondicionarlas y venderlas como decorativos. En general, los beneficiarios identifican en la mayoría de los casos al incremento del precio como contribución a su economía.

c) Percepciones y indicadores de los ONG's y terceros
La institución más representativa en el corredor es Caritas y sus opiniones están divididas por sedes. En Huancayo no entienden porque el programa PRA lleva ese nombre y cual es la relación con la pobreza si atienden a negocios considerados como grandes. En La Merced por el contrario, consideran que es valiosa en la medida que busca alternativas de negociación a los productores.
Prisma reconoce que el CSE apoya en la parte comercial aunque debería ser más intensivo con los canales de comercialización al exterior para articular directamente a los productores. Enfatizan que ellos ya vienen trabajando hace siete años, desde el proyecto MSP. Advierten que CSE debería tener más personal para que el impacto en la pobreza –si lo tiene– sea más visible.
De esta forma, todas las instituciones reconocen que el CSE tiene presencia y es un actor importante porque conoce la dinámica comercial de la zona y su enfoque es novedoso (orientación a la demanda) aunque sea solo a un eslabón de la cadena productiva. Caritas Huancayo precisó que CSE está "obligado" a asistir e informar en los diferentes eventos y mesas de concertación sobre las oportunidades de negocio.

5) **Opinión del personal del CSE respecto al papel de la Oficina Central**

a) Asistencia Técnica (AT)
En total se contrataron 7 consultorías internacionales y 17 nacionales para todo el corredor, algunas de éstas últimas contratadas desde Lima. Se calificó de buena para todos los casos de AT internacional y dependiendo del caso para la AT nacional, debido al enfoque de cada consultor que fue aplicado.
Según el CSE, la labor que realiza la Oficina Central en este aspecto de AT es buena, y en ese sentido usualmente es buena para los casos de AT nacional y extranjera. Además, en la totalidad de los casos, consideran que los clientes están conscientes de las mejoras.
Entre los casos considerados más exitosos en la oficina de Huancayo destacan Piscifactoría Los Andes (truchas) y Makiwuan (textiles), mientras en la oficina de La Merced están la AT proveída a Vivero Los Inkas (follajes) y Aves de Chanchamayo (avícola).
Por el lado de las AT negativas en Huancayo se considera a Turismo y Artesanías y se atribuyó a que la dinámica de dichos negocios es lenta. En La Merced se considera la de Jairo Rastrepo (colombiano) en café, aunque fue traído por el operador CEAR.
A partir de la experiencia anterior, el CSE sugiere que la AT debe venir del "problema para afuera", es decir, identificar algún problema de los clientes y recién contratar la AT por parte del mismo CSE y no debe ser inducida por otro agente debido a que "no alcanzarían los resultados esperados".
Respecto al presupuesto, no ha habido problemas para la AT contratada siempre que solo se ha contratado cuando se ha creído conveniente. No obstante, a criterio del CSE, cuando se amarre una cadena productiva el

presupuesto debería ampliarse para atenderla desde la producción misma.
En opinión del CSE, la Oficina Central debería brindar un mayor apoyo "por carteras" a los corredores, es decir, proveer permanente AT internacional de un mismo giro de negocio que haya en diferentes corredores. Por otro lado, debería haber mayor soporte logístico (movilidad).

b) Coordinación Nacional (CN)
El manejo del área de CN es cuestión de disposición de tiempo, por lo que no se daba suficiente abasto a pesar de la "buena" predisposición en contribuir con todos. Es por ello que debería haber apoyo adicional por parte del personal encargado de AT.
Ha sido positivo el hecho que CN trabaje con tres "sectoristas" lo que ha permitido descongestionar la labor de dicha área. No obstante, su apoyo se limitaría a cuestiones operativas puesto que no tienen mayor experiencia, por lo que el enfoque estratégico seguirá recayendo en la persona encargada de CN.
Por otro lado, opinan que eventualmente se dan reuniones que son "impuestas" por esta área donde participan CN, profesionales del CSE y un cliente potencial. En ese sentido, consideran que debe ser más coordinado, de manera que no se rehagan agendas a último momento.
Adicionalmente, el CSE indicó que mantienen comunicación con otros corredores en la medida que también estén presentes sus clientes o se desarrollan negocios que no manejen. No se ocultó que existe una competencia natural por adjudicarse los "puntos".

c) Evaluación y monitoreo (M&E)
En opinión del CSE, la labor que ejecuta M&E es importante debido a que comprueban los resultados y validan la información. Generalmente, dicha información que ha sido reportada está conforme y no requiere de ser verificada nuevamente.
No obstante, hay una observación a los índices o parámetros aplicados para el cálculo de los jornales y empleos en el sentido que "castigan" las cifras reportadas, disminuyéndolas, aunque en otros casos las cifras reportadas se incrementan, pero esto último es "poco frecuente".
Además, consideran que la generación y el desarrollo de nuevos negocios debería ser más valorado en la asignación de los "puntos" por ventas, es decir, debería tener una mayor ponderación a comparación de los negocios que ya tienen una presencia en el corredor anterior a la intervención del CSE. Asimismo, opinan que el manejo del software "SisMonitor" es importante y no da mayores complicaciones de manera que consolida la información. No obstante, se advierte que todas las capacidades de este software no son aplicadas, limitándose –generalmente– a la generación de reportes.
Respecto a los indicadores opinan que son los exactos. No obstante, agregan que si el tiempo de vida del proyecto fuera más prolongado, permitiría incorporar indicadores sociales y ambientales, considerando además, que el desarrollo de nuevos cultivos dura por lo menos tres años.

De otro lado, afirman que ha habido una mejora en la elaboración de los reportes en la medida que son más concisos y permite ahorrar tiempo. Respecto a las visitas indican que son coordinadas y casi siempre validan la información previamente remitida para la asignación de los "puntos".

d) Administración y finanzas
Respecto a la Oficina Central se mencionó que la labor es buena sin mayor precisión. Por su parte, tienen un buen concepto del operador (CEAR), su administración ha sido buena y conocen la zona. De haber habido problemas, éstos han sido menores y "domésticos". No ha tenido ningún problema con la transmisión de fondos. Inclusive, han apoyado con otorgarle movilidad permanente.
Entre los problemas domésticos básicamente se centran en lo que respecta a la generación de reportes de gastos. En ese sentido, opinan que deberían ser semanales lo que les permitiría contar con mayor tiempo para gestionar los negocios que estén en marcha.
Respecto al apoyo administrativo que tienen (dos asistentes en Huancayo y una en La Merced) consideran que es de gran ayuda. No obstante, no tienen una posición definida respecto a dicho apoyo en el sentido que desconocen si este personal realiza labores exclusivas relacionadas con el CSE.

6) **Papel del CSE en el "Diálogo de Políticas"**

a) Casos específicos
En la oficina de Huancayo el CSE prácticamente no participa en las mesas de concertación, cadenas productivas, etc., que son organizadas por otras instituciones u ONG's. La preocupación del CSE está en mantener su cartera, no descuidar los proyectos que viene trabajando y poder adjudicarse los "puntos".
La única oportunidad en la cual se ha visto una coordinación ha sido con FONCODES para la construcción de un puente en la zona de Huasahuasi en la provincia de Tarma en la medida que Piscifactoría Los Andes está interesado en expandir sus operaciones por dicha zona. Fuera de este caso puntual (que todavía no se ha concretado) se ha asistido a alguna que otra reunión de concertación pero sin mayor logro.

b) Identificar potenciales
Siempre en el negocio de la trucha, surge la posibilidad que el CSE trabaje articulando la producción del Ingenio ubicado en Concepción con la producción de Piscifactoría, con lo cual la producción conjunta con SAIS Túpac Amaru bordearía las 600 TM anuales. No obstante, no ha habido mayor contacto entre Ingenio y Piscifactoría debido a que esta última considera que el ritmo de trabajo del Estado es más lento. En ese sentido, se ha dejado a que el CSE trabaje ese tema.
Un negocio con cierto potencial es la refinación de metales preciosos a cargo de Doe Run. Dicha empresa exporta toda su producción pero no goza de buena reputación en La Oroya. Se viene evaluando la posibilidad de que algunas instancias gubernamentales intervengan en

el tema, lo que permitirá a dicha empresa abaratar su costo de refinación y venda parte de su producción en la zona para impulsar el negocio de platería, el cual ya existe en San Jerónimo de Tunán.
A nivel de instancias gubernamentales se prevé primero la mejora de la carretera Satipo – Concepción y más adelante ver la posibilidad de asfaltarla. En realidad, todo el departamento ya está interconectado y este es un proyecto poco viable. De la misma forma, existe la posibilidad de mejorar y asfaltar progresivamente la carretera de La Merced – Oxapampa con lo cual se expandiría efectivamente la frontera del corredor. Se comenta que esta situación es más factible.

7) **Resumen: Efectividad del CSE Huancayo**

a) Dinamización empresarial, promoción de inversiones, creación de empleos y ventas incrementales
La posición competitiva del corredor es ventajosa respecto a otros de departamentos de sierra y selva en la medida que se ubica en el centro del país y limita con Lima. De esta forma, la dinámica comercial y de servicios conexos es muy importante, además que la construcción de la carretera Tarma – Satipo hace cuatro años ha dinamizado fuertemente la economía de la Selva Central. Esta dinámica ha alcanzado su desarrollo y seguirá creciendo en la medida que se articulen otras zonas colindantes al corredor: Pampas (Huancavelica) y Oxapampa (Pasco).
En ese contexto es que las empresas que son clientes del CSE han prosperado y crecido de manera interesante. Las ventas y la consecuente generación de empleo en el corredor ha sido importante. Inclusive, debido a la acción del CSE se han desarrollado nuevos negocios y se han empezado a establecer relaciones de confianza, más aún, en productos delicados los que presentan una alta fluctuación de precio como es el café.

b) Reducción y alivio de la pobreza
A nivel de clientes el aporte del CSE ha venido principalmente por los empleos generados mientras que por el lado de los productores la mejora ha venido por el mejor precio de sus productos. El "asistencialismo" no es un problema importante en la zona e incluso algunas proveedores de programas de cooperación internacional (como Caritas e IDESI) vienen constituyendo empresas con fines de lucro.
De otro lado, el cambio de mentalidad de los productores (en lo que respecta a la dedicación con el nuevo cultivo y el compromiso establecido con el comprador) que progresivamente se viene dando, ha permitido incorporar un mayor número de ellos con el consecuente incremento de la producción. Las empresas de la zona tienen una visión comercial de largo plazo en el corredor.

c) Economía de la coca
En el corredor prácticamente no hay indicios de producción cocalera importante. Se cree que más allá de Satipo, en la selva alta colindante a la zona podría cultivarse, aún así sería a baja escala.

El departamento de Junín (que alberga al corredor) limita al sur con el Valle Río Apurímac – Ene (VRAE), el cual tiene tres rutas por las que sale la coca hacia Lima. La primera de ellas (la más complicada) es por el mismo río Ene hasta Satipo, siguiendo la ruta Satipo – La Merced – Tarma – La Oroya – Lima. La segunda ruta es por Pampas, al norte de Huancavelica siguiendo la ruta Pampas – Huancayo – La Oroya – Lima. La tercera ruta (la más recurrente) es por la carretera Los Libertadores hacia Ica y Lima.

De otro lado, la coca producida en la selva de Huánuco (provincia de Leoncio Prado) tiene dos rutas de salida. La primera es por Pucallpa hacia Iquitos por el río Ucayali. La segunda es que la coca "baje" hasta La Oroya con destino final a Lima. También tiene la opción de salir por vía aérea por el Alto Huallaga en San Martín.

De esta forma, Junín es el punto de encuentro de las dos principales zonas cocaleras del país y sirve de tránsito hasta su destino final en el Perú que es Lima. Es decir, la coca circula en el corredor pero no hay evidencia que haya lavado de dinero o se quede.

ANEXO 5: Huánuco
Investigado y Redactado por el Ing. MSc Pedro Flores

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
Of USAID/Perú

Junuary, 2, 2003

1) **Descripción general de las actividades del Centro en el corredor**

El Centro de Servicios Económicos del corredor Huánuco inició sus operaciones el 23-12-99 con la firma el contrato de locación de servicios por su operador responsable, el Instituto de Desarrollo Informal - IDESI. Dicho operador representa al Consorcio integrado por INA: Asociación Nacional de Institutos de Desarrollo del Sector Informal, CEPRODE: Centro de Promoción del Desarrollo e ILATA: Instituto Latino Alemán de la Tecnología del Aprendizaje

El CSE, cuenta con una sucursal en Tingo María. El personal técnico del Corredor es el siguiente:

Sede Huánuco:

Jefe – Darwin Vásquez Rodríguez – Ing. Agrónomo
Téc1- Milagros Castro Rubio – Geógrafa Económica
Téc2- Alejandro Mendoza Aguilar – Ing. Agrónomo
Contador – Joeján Viviano Mendoza – CPC.

Sub Sede Tingo María:

Téc1- Luis Narduzzi Santa María – Ing. Zootecnista
Téc2- Giovanni Luciano Aguirre –Ing. Industrial

La asignación presupuestal (2001-2003) es de S/. 2'700,422.00, lo ejecutado a octubre del año 2,002 es S/. 1'939,448.36, con un saldo de S/. 760,973.64. Sin embargo, cabe resaltarse que dicho CSE registra mayores egresos a lo programados en las partidas gastos administrativos, viajes, transporte y viáticos y consultorías externas/internas por un monto cercano a los S/.150,000.

Respecto a la contribución del CSE a los logros totales del PRA, a septiembre del 2,002 participa en las ventas netas con US$ 1'846,564 contribuyendo con el 10.63% del total y ubicándose en 3° lugar entre los CSE's; situación similar al empleo en donde participa con 306,208 jornales netos contribuyendo con el 13.07 % del total y ubicándose en 4° lugar en este rubro. Diferente situación al de su aporte en inversiones donde registra US$ 38,304 contribuyendo sólo con el 1.59 % del total, ubicándose en 6° lugar respecto a las demás CSE's, en este rubro.

El CSE ha orientado sus actividades principalmente a la agricultura (café cacao, maíz, papa, menestras y frutas) y a otros sectores como la artesanía (artículos de madera), minería (minerales no metálicos) e industria (agua de mesa y procesamiento de café y cacao).

Según los resultados de la Encuesta de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza (ENAHO) – IV trimestre 2,001, el Dpto. de Huanuco ocupa el segundo lugar, después de Huancavelica en el ranking nacional de niveles de pobreza total y extrema. Dicho corredor posee pocas empresas de gran envergadura. Asimismo, en las alturas, si bien es cierto cuentan con cuencas hidrográficas aparentes para la agricultura, el minifundio y los bajos niveles de organización de productores, limita acciones

significativas. En el caso de la ceja de selva de Tingo María, la limitada seguridad, distancias y restricciones de carreteras internas son factores que enfrenta el CSE.

2) **Principales clientes**

Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda.
La Cooperativa está ubicada en las cercanías de Tingo María. Se fundó en 1964, para el acopio y procesamiento de café y cacao. Posee activos superiores a los US$ 3 millones.

Como consecuencia de las malas gestiones y del terrorismo que limitó la fase de campo de café y cacao, la cooperativa entró en crisis. La situación económica al año 2,000, era tal que no podían adquirir ni procesar materia prima para la planta. Luego del cambio de los cuadros gerenciales (año 2,001), el CSE se relaciona con la empresa a principios del 2,002.

La asesoría del CSE se orientó al apoyo complementario en la reactivación financiera de la empresa (refinanciación Banco de Crédito entre otros), así como establecer contactos comerciales con grandes compradores de café (PERHUSA) y en la asistencia técnica (Ing Cantuarias) en el desarrollo producción, mercado del cacao y café, así como el procesamiento del café instantáneo.

Como consecuencia de la nueva gestión y del apoyo prestado por el CSE la empresa presentó una mayor solidez financiera y comenzó a recibir la producción de sus cooperativistas, cuyas parcelas de café y cacao alcanzan a 4,000 has, (50% del ámbito), incrementando los volúmenes de acopio, procesamiento y venta (interna y externa) de café y cacao.

Asimismo, sus utilidades se incrementaron rápidamente pasando de S/.150,000 a S/. 600,000; el procesamiento de café y cacao, que a fines del año pasado alcanzaban 1,000 qq y 450 tm respectivamente, se incrementaron a 9,000 qq y 900 tm, respectivamente. Ha generado ventas netas atribuibles al CSE por más de US$ 21,886 y más de 10,173 empleos, permitiendo mejorar los ingresos a los cooperativistas con un reintegro de 0.20 S/./Kg. que no le estaban pagando. Por otro lado, de los cooperativistas activos (cerca a 3,000 registrados) que al año 2,001 colocaban su producción en un número de 700, se han incrementado a más de 1,200, previéndose un mayor número para la próxima campaña.

El cliente se encuentra ampliando un nuevo pabellón para el secado de café. Asimismo, viene formulando nuevas pruebas para la producción de café instantáneo con el apoyo inicial del CSE. Contrató por cuenta propia dos asesores especializados en chocolatería y están a la espera de la certificación de la OCI para la venta de café orgánico. Todo ello posibilita la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y significativo impacto en el medio.

Silvia Ramirez de Azañedo
La cliente se encuentra localizada en la ciudad de Huánuco, y está constituida como una empresa individual dedicada a la compra venta de granadillas desde hace 20 años. Viene trabajando con el CSE desde abril del 2,000.

La asesoría del CSE se inició mejorando el sistema de embalaje de sus productos y los contactos para la colocación de mercados, así como la articulación productiva.

Al respecto, la empresa colocaba en los Mercados de Frutas y Caquetá de Lima la granadilla que adquiría a diferentes recolectores (cultivo marginal o asociado a otros frutales), sin clasificar y en bolsas de polipropileno (200 granadillas), con un alto nivel de pérdidas por manipuleo (7%-10%). El CSE les orientó a cambiar dicho sistema, introduciéndoles la modalidad de cajas de 100 granadillas, eliminando las pérdidas. Asimismo realizó el contacto con la empresa Minka (Lima), para cuyo efecto orientó al cliente en la clasificación que no realizaban.

Por otro lado, el CSE se ha contactado con una empresa española interesada en la adquisición de granadillas; está prevista su visita en abril de próximo año; época aparente de mayor cosecha.

Los reportes de las ventas netas a septiembre del 2,002 alcanzan a US$ 111,175, ubicándose en segundo lugar del ranking de venta del CSE. El empleo generado es de 2,366 jornales, principalmente en la clasificación donde participan las mujeres. No se reportan inversiones en este rubro.

En cuanto a la viabilidad de la empresa, se considera que su experiencia y los avances realizados le permiten una buena solidez en la fase de comercialización. En cuanto a su proyección de articulación con la producción, se encuentra instalando un vivero con 30,000 plantones de granadilla con asesoramiento del CSE. Asimismo, Instalará 2Has de granadilla como parcela comercial demostrativa, a efectos de superar el sistema tradicional (sembrío alrededor de parcelas y/o instalación junto a otros frutales palta, durazno, etc, afectando sus rendimientos). De concretarse las posibilidades de exportación antes indicadas, el CSE tendría que dar acompañamiento inicial a la cliente en ese campo. Sin embargo, se estima que la experiencia comercial de la empresa es un elemento que permitirían sobrellevar dicha tarea.

La empresa gracias al apoyo del CSE, ha obtenido mayores márgenes y precios, lo cual ha posibilitado el incremento de los precios de granadilla a los acopiadores en un 20%, como promedio, beneficiándolos en la complementación de sus ingresos. Asimismo al incorporar la clasificación en su proceso post cosecha, ha incrementado el empleo, principalmente mujeres y niños.

El CSE se encuentra en coordinaciones para la formalización de un acuerdo con la Región Agraria para promover el cultivo tecnificado de esta fruta. Las características climatológicas de Huánuco, sobre todo de las quebradas medias de sus cuencas hidrográficas, son un gran potencial para está fruta, por ello, la articulación en referencia es un paso que posibilitará un gran impacto en el corredor.

Alfredo Huamaní
El cliente es una persona natural cuyas actividades principales son las de comercialización mayorista y el cultivo de la papa, en Huánuco. Posee experiencia en la exportación de este producto. La actividad de comercialización mayorista la viene realizando antes de la presencia del CSE en el corredor y la de productor hace dos años. Como mayorista posee un puesto en el Mercado Mayorista de Lima y en Huánuco un almacén de 900 Mts2 y un puesto en el Mercado Ferial.

La estrategia del CSE ha sido el dinamizar la presencia del cliente en la comercialización de la producción de papa de agricultores de la zona, canalizándola al centro de abasto, evitando muchos intermediarios que afectan los precios al productor. A la fecha el cliente cuenta con más de 100 productores de papa cuya producción coloca en el mercado mayorista de Lima. Al respecto, a pesar de la superficie atendida por el cliente de 200 Has de papa blanca y amarilla, a lo largo de estos tres últimos años, por razones de precios, ha tenido muchos altibajos. Así por ejemplo en los últimos meses ingresó la producción de Ayacucho a Lima, situación que alteró los precios. Sin embargo, manifiesta que su óptica siempre ha sido el mantenerse en el mercado, toda vez que en cualquier repunte de precios se compensa las bajas ocurridas. Para tal efecto también está comercializando olluco y otros productos (ajo, maíz morado y habas), con lo que viene compensando sus altibajos comerciales.

En cuanto al cliente como productor, el CSE le ha prestado apoyo técnico para mejorar su productividad, por lo que, en papa canchan y yungay, incrementó la superficie cultivada de 5Has.con una productividad de 15 Tm a 14 Has con 30- 40 Tm/Ha; Asimismo sembró a nivel piloto 2 Has. de ajo y 5 Has. de maní y maíz morado. A la fecha viene orientando su producción también a olluco y papa industrial capiro.. Asimismo, el CSE en coordinación con el Centro Internacional de la Papa – CIP, ha propiciado la siembra por este productor y a nivel piloto, de una variedad de papa industrial llamada Huanuqueñita, con características similares a la papa capiro pero con el doble de productividad. De concretarse dicha opción la superficie sembrada, con la ayuda del CIP, podría ampliarse como semillero con la certificación de SENASA, con un impacto significativo en el corredor.

Como resultado de las gestiones realizadas del CSE, el cliente reporta US$ 44,092 en ventas y 2,585 empleos en papa amarilla. Aún no figuran como aporte en este campo la producción de papa blanca que viene realizando. La naturaleza muy particular de este cliente, cuyas actividades no sólo se circunscriben a la comercialización de la papa, sino también a

su producción, posibilita una sólida articulación en la cadena de valor en éste ámbito. La posibilidad del CSE de articular el uso de una nueva variedad de papa industrial (Huanuqueñita) con el CIP podría ser de mucho impacto para el corredor.

Doly Encarnación García

Este cliente es una persona natural dedicada a la producción y comercialización de plátano y papaya. Su centro de actividades está ubicada en el distrito Rupa – Rupa Provincia de Leoncio Prado – Tingo María, margen izquierda del Río Huallaga. .

La cliente viene operando en el mercado hace cuatro años. El CSE la viene apoyando cerca de dos años. Cuenta con 35 Has cultivadas (10 Has. recientemente adquiridas). El apoyo del CSE inicialmente se centró en el manejo post cosecha, luego en la organización del acopio y los contactos para la colocación de su producción. Apoyó en la exportación de papaya al Ecuador y coordinó la asesoría técnica para el tratamiento de papaya para exportación. Asimismo cuenta con asistencia técnica directa en cultivos contratada por el CSE.

La cliente comercializaba su producción de plátanos a granel. Ante ello tenía pérdidas de 3% a 5%, y la estructura según calidad era 25% extra y el saldo 1ª y 2ª. El CSE la orientó al uso de canastillas de plástico reciclables, mejorando significativamente su estructura de calidad, sin mermas y con el 80% de extra. El CSE le facilitó contactos para la colocación de sus plátanos a los grandes supermercados de Lima, en donde vende los de calidad extra; la 1ª y 2ª la sigue colocando en el Mercado Mayorista. Asimismo, dadas las perdidas del producto observadas en el campo, el CSE está orientando la organización del acopio en chacra a efectos de mejorar la calidad del producto que sale al mercado y bajar costos.

Por otro lado, apoyó a la empresa en la colocación de papaya al Ecuador pero con relativo éxito, debido a problemas logísticos (avería de vehículo que transportaba el producto), pero fue una experiencia que se ha capitalizado toda vez que con el apoyo de un consultor, se ha diseñado una pequeña planta para el tratamiento de papaya para exportación. En paralelo se han sembrado nuevas áreas de plátano y papaya con mejor tecnología y una mayor densidad. Para tal efecto, el CSE ha contratado dos técnicos para que apoyen a la cliente en esta tarea.

Como resultado de la gestión del CSE, la cliente presenta mejores márgenes y nuevas colocaciones, es así que además de sus áreas de producción adquiere plátanos de los productores vecinos (30 Has), ofreciéndole de 10% a 20% más de los precios de los intermediarios. Asimismo, si bien es cierto a veces hay demora en el retorno de las javas de plástico enviadas a Lima, a la fecha de la visita se constató que en el medio las carpinterías tenían dificultades para atender los pedidos de javas de madera para terceros, situación que gracias a las javas de plástico no le afectan a la cliente.

Las ventas y empleo acumuladas de plátanos al mes de septiembre alcanzan los US$ 191,931 y 4,200 jornales, respectivamente. Los logros capitalizados por la empresa permiten asegurar la continuidad de su desarrollo, más aún con la proyección del avance de la carretera al otro lado del Huallaga, solucionando problemas en el transporte del producto en bote/barcaza que en determinadas épocas del año se constituye en un cuello de botella.

Es poco el tiempo que la CSE está articulando los eslabones de la cadena de valor de esta actividad, pero la solidez de los pasos dados en este cliente permiten avizorar buenos y permanentes resultados en su gestión, con efecto multiplicador en el corredor.

M & A (Muebles y Alex)- Artículos de topa
El cliente es un artesano cuyo taller se encuentra localizado en Tingo María. Viene operando en el campo de la ebanistería desde algo más de tres años y con el CSE viene coordinando desde el 2,001.

El apoyo del CSE se dio en la concepción del negocio, diseño y asistencia técnica en la producción de artículos de madera (utilitarios, embalajes y otros). Asimismo, en la colocación de sus productos (interno y externo) y en el financiamientos de sus actividades.

Sobre la base de la fabricación de accesorios para oficina (archivadores y otros) con madera del árbol de topa (tipo de madera balsa, de poco peso y de rápido crecimiento y que muchas veces se pierden con las quemas que realizan los agricultores), el CSE orientó al cliente a la fabricación de otros productos, los mismos que fueron presentados y exhibidos en Lima en los estantes de Casas & Cosas, con buenos resultados.

Como consecuencia de las colocaciones realizadas y la proyección de sus productos con esta madera, el CSE se puso en contacto con la empresa Chilena IDEACION, quienes se interesaron en la producción de embalajes decorativos para vino, dado que la madera utilizada no la producen y que la resistencia de las cajas y su poco peso lo hacían atractivos a sus propósitos de exportación. Luego de muchas coordinaciones se realizó la primera exportación de un contenedor con 6,400 cajitas para vino, para lo cual se estableció una logística de aprovisionamiento y procesamiento de la madera (tableado) en las mismas comunidades nativas de Puerto Inca. En la fase de exportación el CSE asumió el liderazgo a efectos de no perder dicha oportunidad.

Dicha venta fue satisfactoria toda vez que la empresa IDEACIÓN ha realizado un pedido para el año 2,003 de un millón de cajitas para vino, distribuidas a lo largo del año. A la fecha el CSE está coordinando con la CTAR (institución de desarrollo del Dpto.) y otras organizaciones (MINDES, PAR y la ONG Compartir) un apoyo por US$ 106,100 necesarios para la atención del indicado pedido. En paralelo se está programando la provisión de materia prima (del árbol topa) por las

comunidades nativas de Puerto Inca y Leoncio Prado y la formalización con ellas de un acuerdo de reforestación a efectos de no afectar el medio ambiente.

Al margen de las ventas realizadas en Casas & Cosas y la primera exportación (US$ 40,000), gracias a la intervención del CSE, la proyección de la actividad es bastante promisoria, tanto por las ventas que se generarían (US$ 700,000 en el presente año) , como por su impacto en la cadena de valor cuyo primer eslabón involucraría a las comunidades nativas de Puerto Inca y Leoncio Prado y la reforestación de las áreas previstas y el último eslabón a la generación de divisas por exportación y empleo en el corredor. Sin embargo, la velocidad de los hechos, en la que el CSE ha participado intensivamente en su gestión, principalmente de exportación, requieren ser capitalizados por la empresa para su continuidad e independencia empresarial. Se estima que la atención al pedido antes mencionado, con apoyo del CSE, posibilite esa tarea.

Maíz Amarillo Duro MAD -Aucayacu

Como consecuencia de las características climáticas de la zona, el CSE ha estructurado un programa de producción de Maíz Amarrillo Duro – MAD con el empleo de semilla híbrida, concentrándose en dos zonas: en Honoria / Tournavista, en la que viene operando desde el año 2,001 y donde este año ha promovido la siembra de 500 Has con participación de 40 productores/organizaciones, y en Tingo María – Aucayacu, donde ha incursionado el presente año con 300 Has con la participación de 129 productores, ubicados a lo largo de la carretera.

Para efectos de la presente evaluación se visitó la zona de Aucayacu, en donde para el desarrollo del MAD, el CSE ha contratado un equipo técnico conformado por un coordinador, cuatro técnicos de campo y una persona adicional en época de cosecha, los mismos que se abocaron principalmente a las acciones siguientes:

- Zonificación de áreas de cultivo
- Selección de productores (129 agricultores)
- Coordinación para el financiamiento de la campaña (SEM PERU, IDESI-Hco, MINAG, BAYER SA, SAPESA, etc.)
- Búsqueda de mercado
- Asistencia técnica permanente
- Aplicación de un software de información sobre el programa

Según indicó el coordinador, se instalaron 305 Has, 180 Has habilitadas. y 135 Has que no fueron habilitadas. Por falta de disponibilidad de recursos no se realizaron los análisis de suelos a la totalidad de parcelas; análisis necesario dado que la variabilidad de estos es muy alta de parcela a parcela. Asimismo, al inicio de la campaña las semillas entregadas a algunos productores no germinaron; por lo que coordinaron con éxito la reposición correspondiente. Como la mayoría de los productores no poseía documentación adecuada que posibilitara la habilitación de algunos proveedores (BAYER SA), el coordinador tuvo firmar, bajo su

respaldo personal, la recepción para la entrega de insumos a los agricultores.

A la fecha de la visita, se estaban cosechando algunas parcelas con rendimientos mayores a la media tradicional de la zona que es de 2 a 3 TM/Ha. Se verificó algunas parcelas con rendimientos superiores a la 6 tm/ha., pero los agricultores entrevistados manifestaron que otros no habían tenido la misma suerte. El coordinador estimó una productividad mínima en esta primera campaña de 3 a 4 tm/ha. Al respecto, se esperaba ventas mínimas de US$ 150,000 y haber generado 16,000 jornales. Por otro lado, se observó algunas dificultades climáticas (lloviznas) para los agricultores, limitando el secado del maíz cosechado.

Respecto al mercado, que para el proyecto no era un problema por la demanda no satisfecha con producción nacional, la empresa CONAGRO compro MAD en "panca" para exportación, pero en poco volumen. Al respecto, el equipo técnico del proyecto se contactó con San Fernando y SEMPERU, quienes se encontraban interesados en la producción pero puesto en Lima, toda vez que aún no contaban con volúmenes apreciables y la zona para ellos todavía no tenía seguridad. Con la finalidad de concentrar la venta en el corredor el proyecto se contactó con dos acopiadores locales; en la entrevista con uno de ellos, se pudo constatar que este podía tener capacidad logística y financiera para la comercialización de la presente campaña; sin embargo, para la próxima campaña, con una mayor superficie, podría tener algunas restricciones financieras.

Al respecto, el CSE viene promoviendo la inversión de una planta de acopio y secado de MAD con la empresa SEMPERU, con apoyo del Fondo de Las Américas. A la fecha vienen estudiando la localización de la planta en referencia.

El proyecto MAD _ Aucayacu prevé el incremento de áreas sembradas a 600 Has, con 400 agricultores para la próxima campaña, en donde se dará énfasis a la organización de los mismos para una mejor coordinación; sin embargo, los contratos del equipo técnico están por vencer a fin de año y estarian por ampliarse hasta el próximo mes de enero. La continuidad de la asistencia técnica estaría dependiendo de las coordinaciones con el nivel central, habida cuenta que el CSE ha superado largamente sus partidas programadas en asistencia técnica (al tercer trimestre superaba lo presupuestado en S/.65,000)

El llevar adelante este programa MAD – híbrido en Aucayacu, es una tarea de mucho mérito para el CSE, en donde las áreas a implementar son significativas y de proyecciones de gran impacto; sin embargo, el desarrollo de las acciones en su ejecución nos orientan a pesar en la necesidad de una mayor elaboración y previsión de las mismas para su mejor implementación. Considerando la provisión de recursos necesarios para su continuidad, es muy seguro que las experiencias de la campaña

que se concluye serán capitalizadas para las siguientes y de ser así se posibilitaría un buen impacto en el corredor.

Agroindustria GMS

El cliente es una Sociedad Anónima, cuyas oficinas se encuentran en Huánuco y Lima. La actividad de su principal accionista (Ing. Gerardo Moreno) ha estado vinculada al procesamiento de aceite de palma. Estableció contactos con el CSE a principio de año en curso.

El cliente ha sembrado 6 Has. y habilitado 45 Has de maíz morado de la variedad Negra Tomasa, para lo cual el CSE le asesoró en la selección de agricultores a ser habilitados. Asimismo, el CSE le apoyó con información y contactos de mercados y contrató la asistencia técnica de campo de un profesional.

Con el apoyo recibido del CSE, el cliente a principios del mes de diciembre acaba de iniciar la cosecha con rendimientos por encima de la media de la zona (30%) que se encuentran entre 3.5 y 4 tm/ha. La situación de los precios, gracias a la programación de las siembras es satisfactoria (0.80 s/./Kgr). A la fecha, el CSE ha coordinado con el cliente la colocación de maíz en Lima. Asimismo, vienen coordinando para la venta de la mazorca a laboratorios, dada su alta concentración de antocianina. Según lo coordinado con el cliente, estaría iniciando la habilitación / siembra directa de 100Has.

Aún no se tiene información final de la cosecha total, pero se estima una producción de cerca de 250tn, por un valor cercano a los US$ 57,000 y haber generado 4,750 jornales, de los cuales 1,500 corresponderían a la cosecha, secado y clasificación, realizada principalmente por mujeres.

Por otro lado, el interés en el cliente de querer ascender en el procesamiento del producto, con acompañamiento del CSE, posibilitaría la generación de un mayor valor agregado cuya capitalización todavía no podría ser en el corredor por falta de tecnología en ese ámbito y volúmenes para ello, pero potenciaría y daría más sostenibilidad a la cadena que se está generando.

Proyectos fallidos

Cultivo de páprika y orégano. El CSE contaba con el apoyo de una empresa española para el desarrollo de estos productos. Sin embargo, la cultura agrícola y la escasez de recursos financieros en la zona limitaron el desarrollo de este cultivo y por ende del negocio, donde contaba con la empresa que proveía la semilla y el mercado bajo contrato cerrado.

Té. Producto que se produce y cosecha en la zona, en donde los directivos que conducen la empresa en la actualidad son ex cooperativistas. Las coordinaciones del CSE no prosperaron, por cuanto el té que procesaban era té "antiguo", muy bueno pero sin mezclas (con

canela, naranja, etc.) que es la que demanda el mercado actual. Asimismo, la sobrecarga de personal administrativo incrementaban los costos de producción, restringiendo su viabilidad empresarial.

3) **Percepciones de la eficiencia y eficacia del Centro.**

Los **clientes**, manifiestan estar satisfechos con los servicios prestados por el CSE, toda vez que han sido oportunos en la solución de sus "cuellos de botella".

Sobre el particular, el CSE les ha posibilitado, en general, nuevos mercados tanto del exterior como del interior. Asimismo, vienen gestionando posibilidades en la diversificación del uso de productos (variedades de papa para uso industrial, antocianina para maíz morado, café instantáneo, papaya para exportación, entre otros), para la generación de un mayor valor agregado y articulación de la cadena de valor de los productos.

Por otro lado, vienen participando en el incremento de la productividad de los principales cultivos (maíz, papa, plátano, papaya, granadilla, menestras, etc.) lo cual permite a los clientes/productores disminuir sus costos unitarios, acceder a pedidos por volumen y oportunidad y tener una mayor presencia en su mercado. Por otro lado es notorio el significativo apoyo en la asistencia técnica a los clientes, en relación a otros corredores.

Al respecto, destacan los esfuerzos del CSE en la adaptación e instalación de nuevas variedades de semillas en el corredor. Así tenemos, papa industrial, maíz amarillo duro híbrido, maíz morado, granadilla, cebada, entre los más importantes. Asimismo, el establecimiento de mayores áreas (maíz, menestras, papa, frutas, etc.), que posibiliten un mayor impacto, disminución de costos unitarios y atender grandes pedidos.

También el CSE viene incidiendo en el tratamiento post cosecha para sus clientes. Así tenemos en el secado (café y maíz), clasificación (papa y granadilla) y embalaje (plátano, papaya y granadilla). Asimismo, los clientes se sienten apoyados en el procesamiento (café y artículos de topa, entre los más resaltantes).

Respecto a los **beneficiarios**, estos mencionaron en general estar conformes con los servicios prestados por el CSE en el corredor, toda vez que han mejorado su producción (calidad y productividad), ingresos y empleo. Manifestaron tener, por una mayor productividad, un mayor ingreso (maíz amarillo y morado, papa industrial, frijol chaucha, plátano, etc), así como una mayor defensa ante precios bajos (incremento de la productividad con menores costos unitarios, por ejemplo, papa para consumo) y un mayor empleo de mujeres, especialmente en la cosecha y clasificación.

Ante la insuficiencia en el campo de financiamiento para el productor beneficiario, la mayoría de estos mencionaron que el CSE les había apoyado en la coordinación para el financiamiento de las campañas, involucrando en los proceso ONG's, procesadoras, mayoristas, proveedores, entre otros, los mismos que habilitaron parte de los recurso requeridos.

En el caso de las cooperativas (El Naranjillo y Divisoria), sus cooperativistas entrevistados manifestaron que las mejoras observadas como consecuencia del apoyo del CSE, había posibilitado el retorno de muchos cooperativistas a la organización. Ellos también manifestaron que además de la colocación de sus productos a mejores precios, ahora estaban percibiendo un "reintegro" (0.20 S/./Kgs de café y cacao) que antes se les habían dejado de entregar.

Algunos productores (papa capiro), manifestaron que a pesar que las plantas procesadoras a las que colocaban sus productos (Frito Lay) eran más exigentes en la calidad del producto y que el pago no era cancelado de inmediato (8 – 10 días), era más seguro y con un mayor precio unitario e ingreso total de sus cosechas, respecto a otros acopiadores "abusivos" que cancelaban en chacra pero a un menor precio.

En cuanto a la permanencia del CSE con asistencia técnica al productor beneficiario, estos manifestaron que a diferencia de otras organizaciones, que "venían y se iban" el CSE fue el más permanente y estaba presente en los momentos importantes de sus actividades productivas. Asimismo, se les observó motivados por la forma de conducir sus cultivos, más aun al ser "consultados e imitados por sus vecinos" en las labores promocionadas por el CSE. Se estima que dicha circunstancia posibilita un incremento de su autoestima con efectos multiplicadores en sus acciones y comportamientos.

Por otro lado, cabe indicarse que la selección de cultivos de mayor productividad, menor tiempo de producción y la diversificación de cultivos en el calendario anual (maíz morado, chaucha, papa, cebada y otros), estaba generando empleo en épocas en "blanco" a lo largo del año, evitando la migración temporal en ciertas épocas a otras áreas.

En cuanto a la las **ONG's,** se observa una significativa participación de IDESI – Instituto de Desarrollo del Sector Informal, que como antes se indicó además de ser operador del CSE tiene una gran participación en la habilitación de gran parte de los cultivares del corredor. El representante de dicha entidad manifestó que existiría contraposición de las diferentes organizaciones bajo los auspicios del AID; así tenemos por ejemplo que en la zona de Tingo María, para el caso del Programa Especial del Alto Huallaga - PEAH, ellos en algunos casos donan fertilizantes y semillas a los agricultores, en tanto otros programas como el CSE auspician la devolución de los fondos habilitados. Dichas inconsistencias afectan las posibilidades de acción del CSE y otras organizaciones en dicho ámbito. Al respecto, planteó que sería mucho mejor que en vez de estar donando

recursos y estar "mal acostumbrando" al agricultor involucrándolo en un "facilismo y paternalismo" negativos para su desarrollo, sería mejor que destinaran recursos financieros para la formación de un fondo para la habilitación de cultivos y/o como seguro para coberturar las pérdidas que podrían presentarse en la introducción de nuevas tecnologías/cultivos.

Al entrevistar a los representantes de la ONG's Prisma Huánuco, ellos manifestaron que en la Mesa de Concertaciones, donde participaban muchas organizaciones (casi todas las ONG's de la zona), los representantes del PRA, habían participado sólo en una reunión.

Por otro lado, el coordinador regional de Acción Agraria con sede en Tingo María, opinó respecto al CSE que debería preocuparse más por fortalecer el sistema financiero de los agentes de las cadenas del corredor y una mayor permanencia y acercamiento a las organizaciones de productores con información clara y sencilla de cómo son los mercados.

En cuanto a las organizaciones relacionadas con el **Título II**, Prisma - Huánuco, vienen participando con recursos del PL 480, en dos programas: Crecer Sano y Aliansa, atendiendo madres gestantes y niños por un lado y nutrición infantil por el otro; con el fin de disminuir la desnutrición crónica en zonas de pobreza, en coordinación con el Ministerio de Salud y municipalidades distritales. Manifestó que a la fecha no ha habido un acercamiento de ambas instituciones (CSE–Prisma), aceptando su poca iniciativa de romper la falta de convocatoria del CSE. Asimismo, indicó que una debilidad de los programas de salud y nutrición como los que conducen, es el poco acceso a los factores económicos para las familias por ellos atendidas; que bien podría complementarse espacialmente con programas como el PRA, más aún siendo los recursos de la misma fuente. Por último mencionó que de haberse realizado coordinaciones exitosas con el CSE, se hubiera posibilitado una atención integral a las familias y el mejoramiento a la calidad de sus vidas, fortaleciendo la intervención de ambas instituciones.

En cuanto a la apreciación de **sostenibilidad de los servicios,** se puede anotar que si bien es cierto todos los entrevistados han manifestado su satisfacción al servicio prestado por el CSE, muchos han mencionado que todavía les falta más tiempo para consolidarse y ser autosostenibles en ese campo, sobre todo aquellos de reciente apoyo del CSE y más ligados a la producción. Consideraron también que ninguna entidad en el área poseía la visión presentada por el CSE de articulación de la cadena de valor.

Asimismo, los más cercanos a la fase de producción consideran que el financiamiento de los servicios de asistencia técnica es un problema aún no superado, dado que la capitalización como consecuencia de la actividad que apoya el CSE requieren de más tiempo, sobre todo aquellos productos con poca estabilidad en precios como la papa. Por ello, la mayoría de los entrevistados han resaltado la importancia y posibilidad de incorporar por cuenta propia la asistencia técnica en sus procesos, pero la

condicionaron a la permanencia de una adecuada situación financiera del negocio.

Algunos clientes, los más ligados a la fase comercial de mercado, manifestaron su complacencia en el apoyo de nuevos contactos y compradores y se sentían aptos de continuar sin la presencia del CSE. Sin embargo, muchos aún no habían integrado a sus negocios los sistemas de información de mercado que requerían y la logística necesaria; servicios poco disponibles por otras instituciones en la zona.

Un aspecto que tiene que ver con la **sostenibilidad o permanencia del negocio** es la capacidad gerencial del cliente. Al respecto, se observa vacios en la gestión o gerencia de algunos de los diferentes agentes de los eslabones de procesos. Al respecto el CSE reconoció dicho vacío y que realizaba esfuerzos por apoyar a sus clientes en ese campo, situación que fue comprobada en mucho casos; sin embargo, no se encontró evidencia de políticas específicas de la Oficina Central sobre el particular.

Otro aspecto a considerar, es el hecho que en las actividades vinculadas a negocios en áreas de pobreza, existe mucha informalidad en cuanto a tenencia de la tierra, personería jurídica y otros, lo cual dificulta el poco acceso que existe al financiamiento como sujeto de crédito (principalmente bancario) y habilitación de terceros. Así tenemos, por ejemplo el caso de maíz amarillo duro en Aucayacu, en donde el personal vinculado al CSE asumió el compromiso ante terceros (semillas, agroquímicos y fertilizantes), para posibilitar la habilitación de los productores, toda vez que ellos no contaban con la documentación requerida. De allí que en la gestión, que incluye la formalización de los agentes en la "cadena", sea necesario considerar este aspecto como ingrediente en los proyectos que se realicen.

Por último, si bien es cierto que el CSE viene realizando esfuerzos para proyectarse en proyectos que causen impacto en el ámbito del corredor (MAD, menestras, papa entre los principales), estos esfuerzos deben de ser previamente analizados y estructurados, con la adecuada provisión de recursos que garanticen el éxito del programa y no afecten los parámetros presupuestales previstos.

4) **Impacto sobre la pobreza en el corredor**

En cuanto a la **percepción de los clientes**, las acciones del CSE han causado impacto en la pobreza del corredor, pero este es todavía limitado, toda vez que si bien es cierto ahora tienen acceso a nuevos mercados y hay mejoras en sus ingresos, en donde muchos de ellos también son productores, el poco tiempo transcurrido aún no les ha permitido revertir pérdidas anteriores y/o capitalizar sus márgenes para reinvertir sostenibleme nte sus negocios. Sin embargo, en la mayoría de ellos se les ve muy optimista en sus proyecciones, tanto por el profesionalismo observado en el CSE como por su metodología mercado–producción, bastante innovador en el medio.

En cuanto a la **percepción de los beneficiarios**, la mayoría de los entrevistados, al margen de aquellos clientes/productores agrarios, manifestaron que estaban satisfechos con los ingresos percibidos y la generación de empleo. Sin embargo, resaltó la opinión de ellos sobre el requerimiento de permanencia de resultados, para poderles dar mayor confianza a la actividad dentro de la cadena. Al respecto la incertidumbre y su visión del corto plazo era evidente, sobre todo los pequeños productores, toda vez que estaban acostumbrados "a ganar en unas y perder en otras". El atender dicho requerimiento contribuirá al alivio de la pobreza en ese ámbito.

Respecto a la **percepción de las ONG's y terceros**, en general la mayoría dieron sobre el tema respuestas más amplias e integrales. Prisma se pronunció sobre la buena labor que viene realizando el PRA en el corredor, pero manifestó que la eliminación de la pobreza no sólo tiene que ver con más ingresos y más empleo, sino con una concepción más integral; tiene que ver con los valores fundamentales para la familia (educación y cultura, autoestima, desarrollo de actitudes, etc), en forma sostenida. Asimismo, algunos (Acción Agraria), manifestaron que a pesar de los buenos resultados que se obtengan, el impacto en la pobreza de organizaciones como el PRA son puntuales, en relación la magnitud de la pobreza que hay que afrontar, pero "por algo hay que empezar".

5) **Percepciones del CSE respecto al papel de la Oficina Central**

Respecto a la **Asistencia Técnica**, el CSE manifiesta su conformidad a la Asistencia Técnica recibida de la Oficina Central. Indican que esta ha sido oportuna y flexible y que los clientes se encuentran satisfechos.

En cuanto a los servicios contratados por el CSE, resalta (a diferencia de otros corredores) la gran participación de técnicos permanentes de campo, lo cual si bien es cierto en muy saludable para los niveles esperados de producción y devolución de habilitaciones, sus costos han superado los montos programados para dicha partida. De ser el caso, los presupuestos deben ser más coherentes con la realidad de los CSE's y deben darse criterios más claros y uniformes sobre su utilización, sin afectar cierta flexibilidad para su utilización.

Algunos miembros del CSE manifiestan que tienen poco acceso a eventos del exterior que los ayudarían a configurar mejor sus estrategias con los clientes y estar cerca de contactos que rápidamente podrían ser capitalizados en los ámbitos bajo su responsabilidad.

Sobre la **Coordinación Nacional,** opinan que ésta es buena y que tienen la mejor disposición para apoyarlos, aunque un poco atareados; situación que requiere atención. Recomendaron que estuvieran más cerca de los principales productos o aquellos en los que está incursionando el CSE en forma significativa.

Por otro lado, manifestaron que una vez al año (diciembre) se realizan reuniones entre corredores, con el fin de intercambiar experiencias. Al respecto, parecería muy largo ese plazo para el intercambio de experiencias, ya que estas son muy poco sistematizadas por los CSE's y la velocidad de las circunstancias es significativamente mayor a los plazos de dichas reuniones.

En cuanto al área **Evaluación y Monitoreo**, hubo consenso en los siguientes aspectos:

- Su función está más en la verificación y auditoría de información, que en el monitoreo y dirección que se espera, dentro de las políticas establecidas por la Coordinación Nacional.
- En cuanto a la información que consignan, esta es rígida y no representa los logros realizados y la línea base muchas veces no tiene sustento, dado que solo es verbal y los clientes tienden a exagerar. Debería adecuarse a la realidad del CSE.
- Se solicita mucha información; sin embargo, es poca la respuesta que sobre ella se recibe.
- Las metas establecidas, muchas veces ajenas a la realidad del CSE, pueden alterar la calidad de los resultados, en el cumplimiento de los objetivos.
- Falta que apliquen una metodología para mejorar el diálogo de su representante con el cliente. En algunos casos su falta de tino lo indispone ante el personal del CSE.

Sobre el área de **Administración y Finanzas**, en general los miembros de la sede del CSE, lo vieron más como una interrelación entre el operador y la Oficina Central. El encargado de la sucursal de Tingo María manifestó cierta demora en las decisiones por el número de personas que participan en ellas.

6) **El papel del Centro en el "Diálogo de Políticas"**

Al respecto, el CSE manifestó estar en un entorno muy variable, toda vez que luego de haber tenido la coyuntura política del año anterior, todavía continúan los cambios de funcionarios y ahora con el nuevo cambio al gobierno regional hay demora y/o alteración de decisiones en dichas instancias.

El CSE ha venido coordinando con la CTAR, el apoyo para la obtención de capital de trabajo y activos para el proyecto "Artesanías en artículos de Topa" para exportación, por un monto aproximado de US$ 60,000 el saldo se estaría financiando por terceros. La propuesta cuenta con el visto bueno de dicha entidad, y está pendiente la conclusión del estudio correspondiente.

Por otro lado, coordinaron con el Proyecto Especial del Alto Huallaga, la reparación y ampliación de la carretera a Venenillo (Tingo María).

Asimismo vienen coordinando con ellos para el apoyo en irrigaciones y carreteras menores. Sin embargo, se observa poco acercamiento del CSE al Sector Público en general, a excepción de las relaciones con las dependencias del Ministerio de Agricultura.

Al respecto, si bien es cierto los factores antes mencionados por el CSE en la zona, que restringen un mejor dialogo son entendibles, la actitud del CSE debería modificarse, particularmente luego de la definición del Gobierno Regional, en donde con mucho criterio se pueda establecer sinergias y recursos con otras entidades, con una mayor proyección espacial e impacto en el corredor.

7) **Resumen - Efectividad y eficiencia del Centro**

Respecto a la **dinamización** de las empresas en el corredor, las visitas y entrevistas realizadas y la realidad del corredor, se puede afirmar que el CSE es una de las pocas organizaciones en este ámbito que posee una estrategia de articular los eslabones vinculados al mercado con los procesos productivos.

Dicha concepción y el contar con buenos profesionales en la labor de enlazar participantes de la cadena de valor, es un aspecto que ha facilitado un buen dinamismo entre las empresas vinculadas con el corredor, creando sinergias entre ellas y posibilitando mejoras por imitación en su entorno, según lo han evidenciado los clientes y beneficiarios.

Es así que el CSE ha participado activamente en la consolidación de empresas como la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, con gran implicancia para los agricultores cooperativistas que la conforman. Asimismo, en el campo de los frutales ha sabido asesorar a las empresas para su consolidación con nuevos mercados, mejorando la post cosecha en la clasificación y empaque (granadilla, plátano, papaya), para luego considerar los aspectos de producción y productividad, visualizando proyecciones para su procesamiento.

Con una visión de crear impacto, viene capitalizando experiencias y trabajando en cultivares que le permitan una mayor cobertura de producción, así tenemos el caso del maíz amarillo duro y morado, frijol chaucha y papa industrial, para lo cual viene coordinando con los miembros de la cadena de valor, desde los beneficiarios/productores hasta los mercados finales, en búsqueda de consolidar con eficiencia y eficacia dichos programas. Sin embargo, muchos de dichos proyectos recién se han iniciado por los que sus resultados aún no son del impacto requerido, requiriéndose una mejor previsión para la continuidad de los mismos y un mayor acercamiento del Nivel Nacional con el CSE y de esta forma mejorar sus resultados.

Sobre la **Reducción y Alivio de la Pobreza**, los logros realizados por el CSE sin lugar a duda contribuyen al alivio de la pobreza en el ámbito bajo

su responsabilidad, toda vez que como producto de sus actividades han posibilitado mejores ingresos y empleos de los miembros de la cadena (clientes y beneficiarios), tal es el caso de Cooperativa Agraria Naranjillo, o los productores de maíz amarillo duro, papa y menestras, artesanías de topa, entre otros. Sin embargo, los niveles de pobreza (segundo dpto. con pobreza total y extrema del país), son tales que la tarea en este campo requeriría de una mayor continuidad del programa.

ANEXO 6: Huaylas
Investigado y Redactado por el Ing. MSc Pedro Flores

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
Of USAID/Perú

Junuary, 2, 2003

1) Descripción general de la actividades del Centro en el corredor

El Centro de Servicios Económicos de Huaylas abrió su atención al corredor en Mayo del 2,000, con AB Prisma como operador representante del Consorcio A.B. PRISMA - ANTAMINA.

Los sectores que atiende el CSE en el corredor, son agricultura, turismo y artesanía. Al respecto resaltan algunas diferencias en las condiciones de los recursos naturales en el corredor. Así tenemos en el Callejón de Huaylas posee condiciones especiales para el desarrollo agrícola, especialmente para la floricultura y la Cordillera Blanca para el turismo, en tanto el Callejón de Conchucos presenta ciertas restricciones para su desarrollo principalmente agropecuaria (agua, vías de comunicación, etc.).

El corredor presenta dos rutas geográficas definidas, el Callejón de Huaylas y la ruta que va hacia el Callejón de Conchucos. La primera a lo largo de la carretera por el centro del departamento Ancash que conecta con Recuay, Huaraz, Carhuaz, Yungay y la otra ruta casi en paralelo por el noreste, pasando la cordillera (Chavin, San Luis, Pomababamba y Sihuas), hacia el Callejón de Conchucos en su ruta hacia el departamento limítrofe de Huánuco y su Río Marañon.

El equipo del CSE-Huaylas es el siguiente:
Jefe - Alfredo Parodi Saldías - Ing. Agrónomo
Téc1- Pedro Camacho D.- Ing Agrónomo
Téc2- Francisco Huerta V. -Ing Industrial
Asist. Adm. - Leopoldo Neglia

El presupuesto actual alcanza a S/. 2'261,862, de los cuales al mes de septiembre presenta un egreso de S/. 1'102.734, con un saldo a dicho mes de S/. 1'159,128.

Respecto a la contribución del CSE a los logros totales del PRA, se tiene que a septiembre del 2,002 los clientes del CSE participaron en ventas netas con US$ 1'347,025 contribuyendo con el 7.75% del total y ubicándose en 7° lugar entre los CSE's; situación similar a los jornales netos, en donde participan con 110,286 jornales contribuyendo con el 4.71% del total y ubicándose en 8° lugar en este rubro. Esta situación se revierte por el aporte en inversiones de US$ 837,143 ubicándose en primer lugar del Programa PRA.

2) Principales clientes

Proyecto Pony's Expeditions

El cliente es una empresa individual de responsabilidad limitada. Se sede se encuentra ubicada en la ciudad de Caraz, provincia de Huaylas. Tiene una oficina en la ciudad de Cuzco.

Si bien es cierto viene operando desde el año 1,993, oficialmente es considerado operador turístico desde 1.999. La empresa se dedica a la venta de paquetes turísticos hiking, trekking, biking y escalamiento. Sus servicios incluyen, entre otros, campamentos y guía e interpretación especializada.

El CSE enfocó su apoyo al cliente desde agosto del año 2,000. Las actividades se orientaron al inicio al diagnóstico de la situación de la empresa y el diseño de una estrategia de marketing y mercado. Luego, el CSE se apoyó en el uso de los servicios de internet para mejorar su presencia comercial en el mercado. Promovió el uso de la VisaNet, para sus transacciones comerciales y buscó contactos en el medio turístico internacional, encontrándose en la actualidad por concluirse la edición de un CD corporativo para su difusión nacional e internacional.

Como consecuencia del apoyo brindado por el CSE, la empresa pasó de 2,693 pasajeros/día (de agosto 1,999 a Julio del 2,000) a 10,507 pasajeros/día (de Agosto 2,000 a Julio del 2,0002), con ventas totales de S/. 340,500 a S/ 1'330,425, respectivamente. Las ventas netas atribuidas y registradas para el CSE alcanzan a US$ 181,397, que la ubican como segunda empresa del ranking del corredor. En cuanto a empleo (el cual se encuentra dirigido a los auxiliares de montaña, cocineros, arrieros, ayudantes y guías), ha mejorado significativamente en la calidad del mismo, toda vez que además de ser rotativa, se les da capacitación; y como consecuencia de ello, dos de los guías que tenían han constituido sus empresas de turismo, uno dentro de la zona. Según los reportes, la generación de empleos de este cliente alcanza a 1,600 jornales. Las inversiones asignadas es de US$ 30,000; principalmente en la adquisición de bicicletas aparentes para el negocio y utilería (carpas, sleepings, etc). A la fecha se encuentran reacondicionando un restaurante para la atención de los paquetes turísticos de la próxima temporada.

Dicha situación y el hecho de los contactos internacionales realizados con apoyo del CSE: Exodus Travels (London), Cross Cultural Adventure (USA), New Adventure (Alemania) y Scene del Mondo (Italia), sobre la cual atendió recientemente un paquete significativo de estudiantes, cuyas transacciones se realizaron en un 80% en VisaNet, sustentan la sostenibilidad del negocio en referencia y su proyección en los próximos años, ahora también en el Cuzco. La participación del impacto de las actividades de la empresa en la pobreza en el corredor como consecuencia del apoyo del CSE, se da en la participación de los auxiliares de montaña en las rutas hacia las áreas montañosas turísticas y en la generación del servicio dentro del ámbito del corredor.

Artesanías Don Bosco

El cliente está representado por la Asociación de Artesanos y Cooperativa Artesanal Don Bosco cuyos once talleres se ubican en diferentes ámbitos del corredor, y su domicilio legal se encuentra en Lima.

El cliente se constituye como consecuencia del apoyo de una organización religiosa de la Congregación Saleciana italiana, Operación Mato Grosso (OMG) en los Andes Peruanos, que en año 1,979 se instalaron en el corredor para la conformación de centros de ebanistería en la capacitación de jóvenes pobres de la zona. A consecuencia de ello, se conforma la Cooperativa en 1,989 y la Asociación en el 2,001. Dichas organizaciones vienen produciendo artesanía en madera, piedra y vitrales, que exporta a Italia, principalmente.

La participación del CSE se inicia en octubre del 2,000 debido a que el cliente tuvo necesidad de ampliar sus mercados a efectos de mantener el empleo de su creciente número de alumnos que año a año van concluyendo su capacitación y se integran a los talleres antes mencionados.

El apoyo del CSE ha consistido en promover las ventas con la participación en ferias y exposiciones: Cámaras de comercio de Huaraz e Italiana, Dirección de Comercio interior, Prompex, CTAR (Jockey Plaza de Lima), Embajada USA, Bco. Wise Sudameris, INC (tres exposiciones en el Museo de la Nación) y apoyo en presentaciones en el Arzobispado de Lima y el de Baltimore Maryland USA. Asimismo ha promovido la visita de un consultor especializado en el Mercado de USA a efectos de analizar y proponer la estrategia para el ingreso a ese mercado.

Ante el apoyo recibido, el cliente presenta en los reportes del CSE ventas netas por US$ 209,130 constituyéndose en el primer lugar del ranking del CSE en el corredor. En cuanto al empleo, además de los más de 600 artesanos que han egresado de sus talleres, los mismos que se encuentran operando en talleres de la organización y en otras áreas del país y del exterior, en la actualidad cuenta con 380 artesanos permanentes que forman parte de la Asociación y Cooperativa en referencia. Los empleos asignados a este cliente son 57,910, como primer contribuyente de la cartera del CSE en el corredor. Los registros no reportan inversiones atribuibles al CSE.

Cabe indicar que el cliente es una unidad empresarial bien constituida y su contribución tanto por el nivel de ventas, empleo y principios filosóficos en el corredor habla mucho del alivio la pobreza del mismo. Su proyección como empresa en el tiempo es saludable, más aún con la consultoría realizada, cuyo informe, propuestas de estrategias y modelos, permitiría su ingreso al mercado de muebles de USA. Al respecto, el Gerente General de la OMG, manifestó su complacencia por el servicio prestado, a pesar de la demora en el servicio de dicha consultoría por parte del nivel Central de Programa.

Corporación Roots/Beneficiarios

La Corporación Roots en una empresa constituida como Sociedad Anónima; se encuentra instalada en Caraz y opera desde 1,986. Posee centros de enraizamiento y con la conducción de 116 Has es considerada como la mayor empresa a nivel nacional para la producción de flores para exportación. Así mismo, cuenta con dos cámaras de enfriamiento y flota propia de camiones refrigerados. A la fecha viene refinanciando deudas y reestructurando su organización (reingeniería).

Por otro lado, los productores que en un número de tres, se han aliado con la empresa antes indicada para el cultivo de Gypsophilia y otras flores, en donde Prisma provee la asistencia técnica al cultivo. Ellos que antes trabajaban en los campos de grandes floricultores, vienen trabajando con Roots gracias a la articulación del CSE desde hace dos años con una superficie de 6 Has. Al respecto, los recursos estimados para la producción de dicha superficie superan los US$ 100,000 por campaña.

El CSE apoyó a la Corporación Roots en contactos con la Cámara de Comercio Canadiense e Italiana y en Asistencia Técnica (Paul Down) sobre nuevas variedades de flores, manejo de suelos, control integrado de plagas y enfermedades, a efectos de mejorar su productividad. Así mismo, ha venido apoyando en coordinaciones para su saneamiento financiero y la articulación con laboratorios especializados en Caraz. En el caso de los Productores antes indicados, además de la articulación con Prisma y la Corporación antes indicada, el CSE promovió la asistencia de Corp. Roots en el campo para la transmisión a los productores del apoyo recibido del consultor antes indicado.

Como consecuencia de las acciones del CSE, la productividad en los campos se han incrementado en un 45%. De allí que los registros de venta del programa muestran una contribución en ventas de US$ 137,505 y US$ 121,562, para la Corporación Roots y los Productores, respectivamente; que los ubican en el tercer y cuarto lugar del ranking de ventas en el corredor. Así mismo generaron 7,835 y 6,224 empleos, respectivamente, con similar ubicación en el reporte de empleo del CSE. Las inversiones propiciadas por el CSE no son significativas.

La viabilidad de la Corporación Roots, por la magnitud de la misma y el proceso de reorganización en la que se encuentra, permite afirmar su continuidad y con ella también para los Productores con los que viene trabajando. Se resalta el seguimiento en el que se encuentra dicho proceso por parte del CSE y el Nivel Central. Por otro lado se indica que la experiencia en este campo es muy valiosa habida cuenta de los altos requerimientos de especialización de dichos cultivos, lo cual posibilitaría una mayor superficie cultivada con mayor empleo, principalmente mujeres, pero supeditados a mayores recursos financieros por ser cultivos intensivos de capital.

Flores del Callejón

El cliente es una sociedad de responsabilidad limitada, ubicada en Caraz con oficinas en Lima. Constituida en 1,994, se dedica a la producción y habilitación de terceros en el cultivo de flores para exportación, principalmente Europa, para lo cual cuenta con una planta de frío y un centro de enraizamiento de gypshopilia.

El CSE viene apoyando a este cliente hace dos años. CSE Huaylas ha coordinado la integración del cliente en convenio con Prisma en 6 Has con la co–habilitación de Prisma. Además, articulados por el CSE, viene trabajando en otras áreas con agricultores en alianza con Meda (canadienses) en 2 Has.

El apoyo prestado por el CSE, además de la articulación con Prisma en la co–habilitación de cultivos, fue la visita del consultor Ian Jansen en el manejo de cultivo de flores, asistencia técnica local de un técnico de cultivos (Ing. Victor Salas) y el apoyo en la visita de la Feria de Quito. Por otro lado, las exportaciones que venía realizando la empresa tuvo problemas (US$ 90,000) en la cobranza de dos compradores de Nápoles–Italia, lo cual afectó su situación de caja y con ello las relaciones con Prisma, en la recuperación de los montos habilitados. A la fecha, la empresa está atendiendo directamente la asistencia técnica a los agricultores y esta utilizando recursos propios para su habilitación.

Las ventas y empleos reportados en los registros para el CSE son US$ 69,599 y 3,627 jornales respectivamente. No reporta inversiones atribuibles al CSE. De las visitas y entrevistas realizadas con los productores, se puede observar una gran especialización en el enraizamiento de flores, manejo de la producción, cosecha (principalmente por mujeres), manejo post cosecha, empaque y frío para exportación, lo cual garantiza el eslabonamiento articulado hacia dicho mercado, con proyecciones significativas en el empleo y alivio de la pobreza de la zona del corredor, condicionado al financiamiento de mayores áreas. Al respecto, existe expectativa en la ampliación de áreas dados los márgenes que se logran (más del 30% por campaña), habida cuenta que por el clima las flores del cliente se cotizan a un precio mayor que otras, como las del Ecuador (US$ 4 vs. US$ 3 por ramo europeo de Gypsophilia).

Proyecto Mosna

El Proyecto se inició en octubre del 2,000 con la asociación entre CARE y la Compañía Minera Antamina – CMA, para el desarrollo agrícola en la zona de San Marcos y Chavín – Huari.

La participación de la CMA (al igual que otros proyectos mineros) está orientada a crear áreas de desarrollo en las zonas vinculadas a la explotación minera, principalmente comunidades campesinas, con la financiación de cultivos; la alianza con CARE era para que esta participe con la asistencia técnica. Posteriormente CARE, que inicialmente tenía

presencia en la facilitación de alimentos en la zona, se retira por falta de entendimiento con la CMA, según mencionan, en relación a la imagen "paternalista" que tenía CARE en la zona. Luego del primer trimestre del 2,001, CMA contrata algunos técnicos para la prestación de asistencia técnica. Asimismo, llega a un acuerdo con PRONAMACHCS del Ministerio de Agricultura para complementar la marcha del rpoyecto.

Cabe indicarse referencialmente la similitud del proyecto Mosna con el cliente PRODESA, en donde la CMA también participa en la financiación, los productos considerados son los mismos, los productores atendidos tienen las mismas características; sin embargo hay una mayor presencia empresarial de PRODESA.

El proyecto Mosna se orienta fundamentalmente a los cultivos de papa, y choclo y en menor medida a cebada y trigo. La participación del CSE se orientó principalmente a dotar de información de mercado a los agricultores a través de Mosna y facilitar contactos con el mercado de sus productos. Se advierte la relativa lejanía entre esta zona y la sede de la CSE (6 a 8 horas de viaje).

El proyecto atendió el año pasado a 127 agricultores en papa capiro, maíz amiláceo Urubamba y en menor medida trigo y cebada. El CSE articuló mercados con Frito Lay, para la papa industrial (30 Has). Para el caso de maíz amiláceo Urubamba (60 Has), el CSE había coordinado con el Supermercado Santa Isabel la compra de la producción. Sin embargo, estando próxima la cosecha, se nos menciona, que dicho supermercado cambió las reglas de juego y les pide el ensaque del producto y que ellos mismos distribuyan a sus establecimientos en todo Lima. Ante dicha situación, la productividad obtenida y los buenos precios vigentes, resultó más económico la venta de sus productos a los acopiadores, estableciendo el CSE un sistema de información de precios a los agricultores para su negociación con los acopiadores. Los precios obtenidos por los productores fueron significativamente altos; más del 60% que los precios que ellos recibían tradicionalmente. En el caso de trigo y cebada, los resultados de la cosecha no fueron satisfactorios, principalmente por problemas sanitarios.

A la fecha, los productores que producían papa han reducido sus áreas sembradas (10 Has para consumo) y han sembrado más de 120 Has. de maíz amiláceo de las cuales hay seis Has. para semillero, por los buenos resultados obtenidos. Han pedido apoyo a SENASA para la certificación de dichos semilleros, además de semilleros para trigo (1.5 Has) y cebada (1.5 Has.)

Al respecto Mosna ha solicitado el apoyo del CSE en la coordinación con CSE-Cuzco para el procesamiento del grano de maíz amiláceo para exportación y la búsqueda de mercados para los mismos.

Los productores beneficiarios, principalmente los de maíz, manifestaron estar muy satisfechos con los resultados obtenidos, acceso de nuevas técnicas de siembra y la información de mercado; incluso se sentían

contentos que los "vecinos" quieran aprender estas nuevas técnicas. Sin embargo, los productores de papa manifestaron haber tenido problemas en el aprovisionamiento de semillas de papa capiro y que la información de los mercados que el CSE le habían entregado a Mosna no les había llegado.

En los registros de ventas atribuidas al CSE presentan ventas netas del cliente por US$ 114,986 y US$ 23,310 para maíz choclo y papa capiro respectivamente, en tanto generaron empleo por 8,894 y 1,393 empleos para dichos productos. Resalta el nivel de empleo generado para el caso del maíz, que la ubican en tercer lugar del ranking de empleo del CSE.

La situación descrita, nos induce a pensar que las alianzas entre organizaciones para mejorar el impacto de los servicios y aliviar la pobreza, deben ser lo suficientemente armónicas y consistentes en sus objetivos para que estas se fortalezcan con el tiempo.

Por otro lado, el productor/beneficiario de la zona también es sensible a los proyectos exitosos en donde a pesar de contar con mercados más seguros (papa capiro) y el apoyo implícito de la CMA pero con márgenes menores, está prefiriendo el sembrío del maíz choclo por las ventajas antes indicadas, en donde el "mercadeo" de sus productos juegan un papel fundamental.

Dentro de este contexto el papel del CSE ha sido fundamental, más aún por la lejanía del mismo. Su presencia como articulador de los eslabones de la cadena de valor que debe perfeccionar, si bien es cierto en una tarea más ardua y que aún no se encuentra sostenible, dado el poco tiempo trascurrido, será de mucho impacto para la zona y su alivio a la pobreza, posibilitando el empleo y limitando la migración tradicional a otras zonas de la ceja de selva.

Song Roses SAC

La empresa, recientemente constituida, se ubica en la zona de Marcará - Carhuaz. Ella se crea sobre la base de la empresa Flores del Sur, instalada en del Dpto. de Ica (constituida en 1,997). Las características climáticas de la zona han motivado el traslado de Ica a Carhuaz de la plantación de 350,000 rosales para exportación e invernadero.

La participación del CSE a la fecha se orientó a la confirmación de la calidad de los suelos en donde se instalaría el invernadero, a la asesoría del traslado, manejo de transplante y enraizamiento de rosales, manejo inicial de rosales e instalación de invernadero y recientemente a la colocación de plásticos especialmente importados para el mismo.

Las expectativas de esta primera experiencia en el país están próximos a concretarse (ventas comerciales esperadas: febrero del 2,003), toda vez que los rosales desarrollados presentan tallos suficientemente gruesos y largos, con botones de 9 cmt. de largo (mejores que las del principal competidor: Ecuador) que cumplen con los requisitos mínimos del mercado internacional. Se estima ventas iniciales superiores a los US$ 200,000. A la fecha, en el

proceso antes indicado, ya ha generado 12,000 empleos y una inversión en el corredor de US$ 837,143.

Dicho cliente definitivamente posibilitará un gran impacto en el corredor, no solo en la generación de ventas y empleo (intensivo en mano de obra) principalmente de mujeres, sino posibilitará una mayor atracción de inversiones en esta actividad en la zona, que indudablemente contribuirá al alivio de la pobreza en el corredor.

Proyectos Fallidos

Proyectos turísticos. El CSE ha venido promoviendo negocios orientados al turismo a efectos de explotar los recursos geográficos que posee el corredor, particularmente el Callejón de Huaylas, la Cordillera Blanca y sus nevados (Huascarán, Huandoy, Alpamayo, entre otros.). Sin embargo, de la Oficina Central han recibido instrucciones para limitar su participación en este campo debido a que consideran que este sector es muy sensible a factores externos, difícil de medir el aporte del CSE y su contribución al empleo no es significativo. Por ello de continuar dicha orientación, a excepción de la empresa Pony's Expedition, las relaciones con varios clientes estarían por desactivarse (Montañero, Hotel San Sebastián, Hotel Pirámide, Exotic Travel Adventure, Servicios Turísticos Multiples Llama Trek y Escuela de Alta Montaña) siempre que no se cumplan con las exigencias antes mencionadas.

3) **Percepciones de la eficiencia y eficacia del Centro.**

Los **clientes** en general reconocen los esfuerzos del CSE en establecer coordinaciones con las organizaciones que le acompañan para articular el mercado y los procesos productivos, especialmente en la floricultura (Corp. Roots, Flores del Callejón y Song Roses), en la búsqueda de recuperar la presencia de Huaraz en ese campo, otrora gran centro floricultor del país. Así mismo, en la agricultura (Mosna y PRODESA) en la apertura de los mercados y mejora de la producción y productividad, principalmente en papa y maíz amiláceo. Igualmente, en el turismo (Pony's Expeditions), en la explotación de turística de su geografía y artesanía (Asociación Don Bosco) en madera piedra y vitrales para exportación.

Resalta la participación del Centro en la generación de inversiones hacia el corredor, en donde el Cliente Song Roses contribuye significativamente en el ratio del corredor (83%) y a nivel nacional del PRA (35%).

Sin embargo, existen algunos casos de conflicto como el de Flores del Callejón y Prisma, antes mencionado, en donde es recomendable un mayor acercamiento del CSE con el cliente en las relaciones de venta con sus compradores externos a efectos de prever problemas de falta de pago de los mismos . Así mismo, es recomendable una mayor agilidad de la Oficina Central en la provisión de Asistencia Técnica de consultores (Artesanías Don Bosco)

Los **beneficiarios** manifestaron estar satisfechos con la presencia del CSE, toda vez que este ha contribuido en la generación de ingresos y de empleo. Al respecto, los reportes del CSE muestran que las relaciones de ventas de flores y plantas por beneficiario (US$ 23,139) son las mayores que cualquier cultivo vinculado al PRA. En cuanto al empleo, es conocido que la floricultura es intensiva en uso de la mano de obra, especialmente en época de cosecha y en las zonas del Callejón de Huaylas.

Así mismo, resalta el acercamiento hacia nuevos mercados de los productores de maíz amiláceo del Proyecto Mosna y la proyección de empleo, capacitación y nuevas proyecciones a los denominados auxiliares de montaña del cliente Pony's Expeditions. No se debe dejar de lado los efectos en las ventas y sustento del empleo a los asociados de Artesanía Don Bosco.

En cuanto a las **ONG's (Titulo II y otros) y terceros,** cabe indicarse que algunas entidades han venido participando activamente con el CSE. Así tenemos la presencia de la minera Antamina, la misma que además de ser parte del consorcio operador del CSE (aunque últimamente con menor presencia) se ha constituido en un gran apoyo en el financiamiento de las campañas, principalmente en el ámbito de influencia de la minera, en donde reconoce la presencia del CSE en la articulación con el mercado. Sin embargo, se ha observado una menor participación en el tiempo de CARE, principalmente en las áreas en las cuales viene trabajando la Compañía Minera Antamina.

Por otro lado AB Prisma participa con el CSE en el campo de servicio de Asistencia Técnica. Sin embargo, algunos agricultores se han quejado de su poca presencia en el campo y el cobro de altas de interés en los préstamos que otorga. Al ser entrevistados los representantes de Prisma en el campo, señalan que la concepción del CSE es acertada toda vez que complementa el servicio al cliente, apoyando en la colocación en mercados la producción del agricultor.

En cuanto a la **sostenibilidad del servicio** del Centro, esta es bastante satisfactoria, especialmente en el campo de la floricultura toda vez que los clientes en su mayoría poseen experiencia en esta actividad; además, al ser esta intensiva en capital en donde su participación conlleva usualmente buenos niveles de gerencia, se valora e involucra en sus presupuestos la asistencia técnica.

En el campo del turismo, el apoyo desplegado por el CSE, ha posibilitado el desarrollo de la empresa Pony's Expeditions, a niveles que esta pueda ser autónoma en este campo. Sin embargo, ésta manifiesta todavía la necesidad del apoyo del CSE en el campo de gerencia y planificación de la empresa.

En cuanto al apoyo del CSE más ligado al proceso productivo (papa y maíz amiláceo), la situación es diferente; a pesar de estar articulando el eslabonamiento en la cadena de sus procesos, estos deben consolidarse

toda vez que los productores aún presentan bajos niveles de sostenibilidad del servicio, tanto por la poca permanencia en la generación capitalizable que han podido tener, como por los bajos niveles de organización que todavía observan.

4) Impacto sobre la pobreza en el corredor

Los principales **clientes** del Callejón de Huaylas manifiestan que es favorable y con mucha proyección, fundamentalmente porque las características del clima permiten la recuperación de la floricultura con grandes niveles de inversión que en la década del 90 alcanzó las 400 has, en tanto que ahora sólo bordean las 250 has. lo cual posibilitaría mayores exportaciones con la consecuente generación de riqueza en el corredor (a la fecha el Dpto. contribuye con más del 75% de la exportación de flores del país). La Asociación Don Bosco, organización ya consolidada, considera que el apoyo del CSE es muy beneficioso en el acceso a nuevos mercados y que podrán dar beneficios a sus nuevos asociados en ese ámbito. Sin embargo, se estima que con efectos más restringidos que el de las flores antes mencionada.

La percepción de los **beneficiarios** está algo diferenciada en sus opiniones. Así tenemos que el Callejón de Huaylas, los productores/beneficiarios con experiencia en el manejo de cultivares intensivos de capital, como ya se mencionó, ven la intervención del CSE con bastante satisfacción y esperanza, como catalizador al retorno a la floricultura de antes y en consecuencia consideran su apoyo de gran impacto a la pobreza. En cambio por el lado del Callejón de Conchucos, con productores/beneficiarios cuyos precios son temas de grandes preocupaciones, también ven al CSE con bastante satisfacción por las técnicas que propician y al acceso a posibilidades de mejores mercados, pero consideran que todavía es muy pronto para que sea significativo el aporte contra la pobreza.

Por otro lado, **las ONG's** y organizaciones como Antamina y otros consideran la participación del CSE en el corredor como una contribución significativa contra la pobreza, principalmente por su complementación en el campo de los mercados en las alianzas estratégicas que realizan.

5) Percepciones del CSE respecto al papel de la Oficina Central

En cuanto al área de **Asistencia técnica,** el CSE manifiesta que hay muchas demoras en la atención de sus solicitudes, principalmente de algunos expertos, en flores (Lynn Griffith) y artesanía (experto en diseños de muebles de mercado USA, para Artesanía Don Bosco). Consideran que el Nivel Central está más preocupado en la Evaluación y Monitoreo que en la Asistencia Técnica. Así mismo, se dan muchos casos de visitas de expertos que van a un corredor, sin que los otros lo sepan, necesitándolos. Así tiene el caso del experto Lynn Griffith que visitó el año pasado el CSE Huancayo (cliente Vivero Los Inkas), pero que el CSE Huaylas supo de su presencia luego de su partida, necesitándolo. Por ello, ameritaría un mayor acercamiento sobre el tema, entre el CSE, Oficina Central y los clientes.

En cuanto a la **Coordinación Nacional** el CSE manifiesta que se siente satisfecho de sus relaciones con esa área. Sin embargo, se observa preocupación en el CSE sobre el destino de los clientes vinculados al turismo y limitar un sector que es de importancia regional.

En relación a la percepción del CSE sobre de **Evaluación y Monitoreo,** consideran que son muy exigentes y que piden mucha información, sobre las cuales no retornan comentarios. Así mismo, consideran que es más una auditoría de información que apoyo, como debería ser. Por último, manifestaron sus observaciones a lo subjetiva que es la definición de la línea base para la definición inicial de las ventas y que la competitividad de las ventas entre los corredores no necesariamente abundan en la calidad del servicio prestado y los objetivos institucionales.

Sobre el área de **Administración y finanzas** no hubo comentarios en contra.

6) **Papel del Centro en el "diálogo de políticas".**

No hay un mayor acercamiento con las entidades centrales del departamento. Los acercamientos que han habido están más a nivel de las alcaldías distritales y entidades en aspectos puntuales para determinados clientes (pista y energía para Song Roses, línea telefónica para Art. Don Bosco, entre otras).

Al respecto es preciso indicar que de las coordinaciones realizadas con la CTAR (organismo de desarrollo departamental), se puede concluir que esta no posee presencia ni liderazgo en el departamento y se encuentra casi paralizada en la expectativa de la entrega del cargo al nuevo gobierno regional.

7) **Resumen: Efectividad y eficiencia del Centro**

El CSE como dinamizador de clientes cumple un papel importante en el corredor. Al respecto posee una cartera de cerca de 30 clientes y muchos en perspectiva en los diferentes campos, concentrándose principalmente en la agricultura, turismo y artesanía.

Sus ventas totales se encuentran cerca de la media de otros corredores, pero su empleo todavía es algo incipiente, a pesar que la floricultura es muy intensiva de mano de obra. En cuanto a las inversiones cabe indicarse que esta es bastante significativa, pero concentrada en la empresa Song Roses.

La estrategia planteada de atender un sector como la floricultura, de gran envergadura empresarial, generadora de divisas, intensiva en capital (1 Ha de flores equivale a más de 20 has de maíz) y mano de obra, y utilización del clima con su ventaja comparativa, es un reto difícil de conseguir en el corto plazo, pero que el CSE viene avanzando con cierto éxito, ya que son

muchas de las variables a considerar, muchas de ellas fuera del alcance del CSE.

Su impacto como dinamizador viene trascendiendo, incluso fuera del ámbito del corredor (ejemplo: Song Roses) cuya generación de empleo permitiría aminorar la migración estacional a otras zonas, tradicionalmente cocaleras.

Respecto a las zonas más alejadas hacia el Callejón de Conchucos, en alianzas con otras organizaciones viene realizando una ardua tarea de eslabonar la cadena de valor en ámbitos más alejados de su sede y en donde la pobreza es más visible, pero que sin lugar a dudas sus efectos serán de un mayor impacto para la reducción y alivio a la pobreza que pueda generar, aunque con un desarrollo más lento.

Si bien es cierto el desarrollo de acciones vinculadas con el diálogo de políticas ha sido incipiente (tanto por la falta de liderazgo de parte de los organismos del sector público regional, como por la insuficiente presencia del CSE y de orientaciones de la Oficina Central sobre el particular) la reciente instalación de un gobierno regional ameritaría un cambio de actitud de ambos en este campo, pero con el equilibrio suficiente para no sobredimensionar su atención.

ANEXO 7: JAEN

Investigado y redactado por el Ing. Antonio Tacchino

Para

La evaluación del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza
De USAID/Perú
Enero 2003

Anexo: Corredor Jaén

El PRA inicia sus actividades en Setiembre del 2000, a través del Consorcio CIPCA – CEDEPAS – PROCESADORA – COEX Perú, aunque en la practica el operador responsable es CIPCA.
El CSE está dirigido por Hernán Díaz y secundado por Wilfredo Del Pino y Julio Mondragón , todos ellos especialistas en agricultura y agroindustria.
Con un presupuesto desde setiembre 2000 de S/. 2,512,923, han gastado S/ 1,671,112 (66.5%) a setiembre del 2002 y logros de ventas según Monitoreo de US$ 1,436,272

El Corredor Económico de Jaén, se caracteriza por tener entre sus principales actividades económicas la agricultura, la ganadería, comercio, silvicultura y turismo, siendo de mayor importancia la agricultura que se constituye en la principal fuente de ocupación para la población económicamente activa

Este corredor tiene las siguientes ciudades intermedias San Ignacio (30,608 habitantes), Huarango (24,190 habitantes), Chirinos (19,230 habitantes), en la provincia de San Ignacio. Jaén (76,033 habitantes), Bellavista (22,678 habitantes), en la provincia de Jaén. El Milagro (7,672 habitantes), Bagua Grande (52,426 habitantes), Cajaruro (29,595 habitantes) y Santa María de Nieva (22,666 habitantes) en la provincia de Condorcanqui. La Peca (36,414 habitantes), Copallín (6,975 habitantes), Aramango (17,595 habitantes), e Imaza (31,423 habitantes) en la provincia de Bagua.

Se estima que el 77% de los habitantes del Corredor, es decir 290,000 personas presentan algún nivel de necesidades básicas insatisfechas.

1) **Cartera actual de clientes**
Entre los clientes y productores importantes podemos citar:
Prodelsur - Volcafé
La empresa PRODELSUR, subsidiaria de la suiza VOLCAFE, inicialmente era solo prestadora de servicio para procesado del **café** y exportación de café de diferentes acopiadores del corredor. En abril del 2001, el PRA hace contacto con PRODELSUR y le propone trabajar en base a su conocimiento de la oferta de café en el corredor así como sus características de calidad, y en agosto de ese año empiezan las primeras operaciones entre PRODELSUR y los productores, eliminándose a los intermediarios y

pagándose un mejor precio por la calidad exigida, cosa que no hacían los acopiadores.
El servicio que brinda el centro es la organización de la oferta y la mejora de la calidad del café.

A setiembre del 2002, se reportan incrementos de ventas por acción del CSE de US$ 858,249. Y se estima que el negocio es sostenible y será creciente en los próximos años.
El café es vital en Jaén, sin embargo el precio que pagan los acopiadores es bajo, ahora los productores han aprendido que con una selección adecuada pueden tener un premio sobre el precio.
Muchos productores de café emigraron a zonas cocaleras cuando el precio del café se derrumbó. El negocio que hacen con PRODELSUR permite tener ingresos evitando la emigración a zonas de cultivos ilícitos (coca y amapola)

Machu Picchu Cofee Trading

Los socios de la empresa forman parte del grupo económico NEGUSA, con inversiones a nivel nacional y aunque la empresa Machu Picchu es nueva, Negusa compra **cacao** a intermediarios desde hace 8 años.
Los servicios que presta el CSE Jaén se centra en plantear a la empresa las ventajas de acopiar directamente de los productores, identifica grupos organizados de productores, que puedan producir cacao de calidad, haciendo ver los costos y beneficios de producir cacao de calidad y finalmente articular a los productores con la empresa compradora.
La sostenibilidad esta basada en la experiencia y confianza que en el tiempo pueda establecerse entre productores y la empresa.
A la fecha el PRA se adjudica US $103,183
El negocio parece estar en crecimiento y los productores están volviendo a cultivar cacao que lo habían dejado por precios bajos.

Caoca SRL

CAOCA SRL. es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, formalizada el 18 de abril del 2001. La sociedad tiene como objetivo dedicarse a la producción, transformación, comercialización y exportación de productos agropecuarios.
Desde hace año y medio se dedican a la comercialización de **granadilla** colocándola en el mercado de Lima:
- Súper Mercados de Lima : Santa Isabel, Wong, Metro y San Jorge
- Mercado Modelo de Frutas de Lima.
- Mercados periféricos de Lima (Caquetá, Puente Piedra etc.)

Desde enero de este año incursionan también en la comercialización de **Yacon.**
El canal de comercialización es compra del producto a los acopiadores locales y asociaciones de productores calificados y venta por mayor en el Mercado Modelo de Frutas y los Super Mercados de Lima

Ellos consideran que el CSE ha eliminado su principal cuello de botella que es la organización de productores de granadilla y Yacón .
En resumen el trabajo del CSE es mantener una comunicación fluida con los representantes de la Asociaciones y acopiadores tratando de asegurar la demanda del producto semanalmente y que los productores entreguen un

producto de la calidad exigida por la empresa. A través de facilitar asesoramiento técnico – organizativo a los proveedores.
Las ventas asignadas al PRA son de US$ 116,000, las cuales ellos aceptan, dado que son empresa nueva.

Agroindustrias de Exportación – Ecomusa Flor de Anana

La empresa está constituida sobre la base de agricultores asociados en una ECOMUSA llamada "Flor de Ananá", ubicada en el caserío de Campo Bonito, distrito de Aramango, Provincia de Bagua, departamento de Amazonas, esta ECOMUSA es integrada aproximadamente por 60 productores y fue creada con el propósito de organizar a los agricultores para desarrollar actividades del cultivo de **Piña** y café, al existir una sobre producción de piña se vio la posibilidad de vender para **conservas** a través de la empresa Procesadora SAC. También en la zona de producción frutos que no son comerciales por ser pequeños, sobre maduros, deformes, con daño de insectos, daños de transporte, u otras características indeseables se abordo la idea de dar a esta fruta un valor agregado comercial a través del procesamiento en otros productos como la **mermelada**, vino o **vinagre** que tienen demanda en las ciudades de Chiclayo, Trujillo Piura y Lima, viéndose por conveniente la formación de una organización con visión más empresarial e integrada por menor cantidad de socios, por lo que se constituyó la empresa AGROINDUSTRIAS DE EXPORTACIÓN SRL.
La labor del CSE se centra en lo siguiente:

1. Identificar potenciales compradores de piña para consumo fresco o para conserva, de mermelada pre – procesada y de mermelada terminada así como de vinagre, inicialmente en las ciudades de Chiclayo y Trujillo y posteriormente Lima.
   Identificar empresas agroindustriales que requieran piña para sus procesos industriales
2. Capacitar a los productores integrantes de la empresa AGROINDUSTRIAS DE EXPORTACIÓN en la preparación y elaboración de mermeladas y vinagre.
3. Presentar a los productores con los empresarios que demandan estos productos.

El PRA se adjudica US 110, 698 que ellos acepta

Cooperativa Bagua Grande

Es una cooperativa de productores de **café** que opera desde la década del 70, en la actualidad tienen 662 socios calificados.
Mantienen las relaciones comerciales con sus anteriores compradores TALOCA, TWIN TRADING y RAIN FOREST, adicionando dos compradores articulados por el CSE que son las empresas G&R y VOLCAFE.
El CSE ha conseguido ayudarlos a que consigan crédito con la caja municipal de Piura.
También desarrolla acciones de identificación y contacto con compradores a través de Internet, teléfono o de modo personal.
En especial coordina, promueve y articula encuentros entre los directivos y funcionarios de la Cooperativa y las empresas compradoras para que concreticen

negocios, además de identificar de modo preciso los tipos de café, su localización y las áreas de producción en el ámbito de influencia de la Cooperativa a través de una consultoría especializada.
Los socios han hecho inversiones para mejorar sus cultivos, han duplicado sus exportaciones y aceptan que los US$ 44,000 asignados como ventas por acción del PRA son correctos.

Cerro azul

Es una Sociedad Comercial cuya denominación es Empresa "Cerro Azul de Bagua Grande" E.I.R.L. el Gerente es el Sr. Gilmer Quispe Montenegro
Se dedica a la compra y venta de **Yacón** , raíz y hoja. El CSE facilita la labor comercial mejorando la capacidad de gestión comercial del gerente de la empresa , desarrolla actividades con los productores organizados (previa selección y calificación) para garantizar la formación de la oferta del yacón en calidad, cantidad y disponibilidad oportuna.
Facilita al cliente acciones preliminares de gestión bancaria para acceder a obtener capital de trabajo.
US$ 19,894 es lo asignado como ventas del PRA, estando ellos de acuerdo

Reina del Bosque - Asociac. Productores San Ignacio

La empresa Reina del Bosque SRL. Esta ubicada en el sector Chililique en la ciudad de San Ignacio, Dpto. de Cajamarca.
La transformación y comercialización de la **harina de plátano** es una actividad que la empresa recién ha iniciado; que nace por las condiciones oportunas y favorables del mercado local, la empresa para lograr el producto realiza actividades de acopio del insumo (plátano verde) y lo trasforma en harina. La compra del insumo (plátano verde-) es directo de los productores, luego el producto es transformado (harina de plátano) y comercializado al Municipio de San Ignacio, para sus programas sociales.

El CSE facilita la articulación comercial del cliente con el mercado local, mercados regionales y nacional. También facilita el proceso de reorganizar la planta de producción.
Ha apoyado las gestiones para que el cliente logre crédito para la compra de una deshidratadora.
Los US$ 13,600 son correctos como ventas del PRA según el cliente.

Otros clientes

También tienen otros clientes menores como :
- Empresa Tutti fruti: Dedicada a la elaboración de helados.
- Empresa Alfil Andina : Que comercializa hojas de Yacón.

2) **Percepciones de la eficiencia y eficacia del Centro del punto de vista de**
a) Los clientes:
Opinan todos que el CSE ha logrado romper un cuello de botella que impedía la buena relación entre productores y comerciantes. Al parecer no existe mucha confianza entre productores y Comerciantes, sin embargo el centro tiene mucha credibilidad en el corredor y le permite ir acercando a clientes y proveedores. Los clientes opinan que el centro los ha ayudado mucho en allanar el camino de la desconfianza de los productores. También creen que falta asistencia técnica productiva, que les permita asegurar la calidad y competitividad en los años que no este el PRA.

b) Los beneficiarios
Los productores están muy agradecidos con el CSE y con su personal, ellos sienten que los índices de pobreza en su comunidad se ha reducido, esto básicamente porque han ingresado a producir nuevos productos que les permite obtener nuevos ingresos y estar más preparados ante una eventual caída del precio de sus productos tradicionales como café y cacao.
La asociación de Productores de San Valentín manifiestan que el CSE les ha enseñado a trabajar de manera empresarial, a invertir, los han capacitado para la producción de Yacón, antes solo trabajaban con café y maíz, ahora con yacón están teniendo mayores ingresos, permitiéndoles hacer inversiones en nuevos rubros como ganadería o comprando propiedades en la ciudad.

c) De las ONG's (Titulo II y otros) y otros terceros
Cáritas es la única ONG que opera en el corredor con programas de desarrollo económico, ellos creen que la participación del centro es sumamente importante y se complementa bien con las actividades que ellos llevan adelante.
Caritas da Asistencia Técnica en cultivos como el café, cacao y arroz, operan en 78 localidades de Jaén y buscan articularse con el mercado, para lo cual han recibido apoyo del CSE.
Caritas también se dedica a la preservación del medio ambiente y además de la producción y desarrollo de mercado organizando a los productores, tienen programas de salud, nutrición y microfinanzas.

Otra ONG es ADRA quien tiene actividades como Caritas pero solo en artesanías (bolsas, mochilas y otros relacionados a los textiles). El CSE ha tenido alguna relación con ellos pero sus resultados son menores.

Con Prisma – Prodel sus relaciones no han sido muy buenas pese a haber estado relacionados al programa de desarrollo alternativo del Convenio ADEX-AID, el programa Prodel, al parecer esta próximo a terminar.

d) La sostenibilidad de los servicios del Centro
Hay algunos clientes que manifiestan que si pagarían por los servicios que brinda el centro, como Caoca o Machu Picchu Cofee Trading, sin embargo no existe suficiente masa crítica en el corredor como para pagar los servios completos para operar el CSE.
En cuanto a la sostenibilidad de los negocios, se nota que algunos ya están maduros como para continuar sin el centro, como es el caso de Prodelsur-Volcafé , otros se están consolidando como en el caso de Caoca y Machu Picchu, los cuales requieren de

algunos meses más para consolidar sus relaciones con los productores donde el CSE juega un importante papel y otros negocios que requerirán de algún tiempo mas para consolidarse y requieren de asistencia técnica productiva como es el caso de los productores de Granadilla y Piña, ya que son negocios relativamente con nuevos mercados acercados por el CSE y que presentan problemas productivos por la presencia de plagas que con apoyo técnico podrían solucionarse.

3) **Resumen del impacto del Centro sobre la pobreza en el corredor**

a) Percepciones y indicadores de los clientes

En general los clientes manifiestan que en efecto el CSE viene reduciendo la pobreza en los productores dado que se ha incrementado las ventas, ya sea por mayor volumen o por mejoras en el precio al haber mejorado la calidad.

Los indicadores son las ventas, no tienen idea de si en efecto se han aumentado los empleos.

b) Percepciones y indicadores de los beneficiarios

En cuanto a los productores, estos dan respuesta más categóricas, pues sienten que han mejorado sus ingresos al haber mejorado sus ventas y
logrado mayores precios por quintal de café o cacao, además de haber diversificado su producción con nuevos productos , caso Yacón, harina de plátano, granadilla y en el caso de piña, con mermeladas, vinagre y piñas para conservas.

Mas allá de los resultados numéricos del PRA, se nota un ingreso mayor en compras que vienen haciendo como propiedades en la ciudad y compra de ganado (Caso de los productores de la Asociación Yacón de San Valentín en espitel que provee Yacon a Caoca, Cerro Azul y Alfil Andina), o como el caso de los productores de piña que de ser muy pobres están comprando algunos elementos (tanques de fermentación, selladoras de bolsas, balanzas, etc.) que les permite mejorar su producción de mermelada y vinagre o el caso de la asociación San Ignacio que han invertido en una planta deshidratadora de plátanos.

Otro indicador importante es que, contrario a lo que sucedía hace unos años atrás, los productores no están emigrando a la costa o a zonas de producción de cultivos ilícitos en la selva que sucedía en cuanto sus ingresos se reducían.

Hacemos notar que esta zona los productores opinan que no hay coca, pero si habría Amapola, aunque no entre los productores que atiende el CSE.

c) Percepciones y indicadores de los ONG's y terceros

En cuanto a la percepción de las ONGs , estas opinan igual que los clientes en cuanto al labor del CSE ha logrado mejorar la ventas de los productores.

En el caso de Caritas ellos opinan que el PRA juega un papel muy importante en mejorar los ingresos de los productores dándoles nuevas oportunidades con nuevos productos que los pone en mejor posición de defenderse ante la caída de precios en el mercado.

4) **Percepciones del personal del Centro respeto al papel de la Oficina Central**

a) Asistencia técnica

El CSE Jaén, no ha recibido asistencia técnica internacional, solo local y nacional, proveniente de profesionales de la Universidad Agraria de la Molina y de la Universidad de Cajamarca.

Respecto a la asistencia técnica recibida, el CSE, los clientes y los productores se sienten satisfechos con lo logrado.

Han recibido Asistencia Técnica en café (para búsqueda de café especiales) y consultoría para piña, yacon y granadilla.

Con relación al área de Asistencia Técnica del PRA su relación ha sido mínima, no habiendo recibido nunca la visita de ellos y su comunicación a sido vía telefónica o cuando ellos han viajado a Lima, para que les proporcionen datos del mercado.

El CSE pidió asistir a ferias para promocionar los productos del corredor, pero siempre ha sido negado, lo cual no permite tener un mejor contacto con el mercado para analizar sus posibilidades y conocer mas cerca
a la competencia, ver otras posibilidades, formar alianzas, etc.

Por sectores, se deberian identificar cuellos de botella y traer consultores para varios corredores que tengan ese problema.

b) Coordinación Nacional

Informan que tienen buena comunicación con esta área, que ahora tiene mas capacidad de apoyarlos al haber incorporado a mas personal.

Con relacion a coordinacion con otros centros hay un intercambio permanente de informacion de precios y de posibilidades de mercado, siempre que no operjudique su competencia, no intercambian Asistencia Técnica.

Todos afirman reportar a esta área como su jefatura inmediata superior.

c) Evaluación y monitoreo

Ellos están muy contentos con esta área ya que no solo miden su desempeño, tienen el mejor ánimo de colaborar, dan sugerencias para mejorar sus resultados, es el área con la que tienen mayor contacto.

Han tenido discrepancias con la medición de los resultados de café ya que solo le reconocen el 20% de las ventas ya que existe la creencia por parte de la oficina central de que "todo el café que se produce, se vende". Cosa que el CSE discrepa.

d) Administración y finanzas

En cuanto a la administración, ellos opina que es buena, actúan rápidamente y trabajan sin problemas.

Igualmente no tienen problemas con la institución que hace de operador.

5) **Información y datos sobre el papel del Centro en el "dialogo de políticas"**

El CSE Jaén, participa en el Comité Interinstitucional para el desarrollo rural de Jaén - San Ignacio – Bagua, que busca articular esfuerzos por construir un pacto social y un plan de acción para atender las demandas por mejorar la calidad de vida de la población, la equidad de genero y el desarrollo humano.

Participan en este Comité, instituciones como caritas, GTZ, CTAR, Foncodes, PARA, Prisma, las municipalidades de San Ignacio y Jaén, entre otros.
Este comité, aunque en apariencia tenga potencial para propiciar dialogo de políticas y sacar adelante proyectos que permitan mejora en infraestructura y modificación o creación de normas para el desarrollo económico, lo cierto es que aún sus resultados son nulos en este tema, convirtiéndose en un comité que promueve la información y difusión sobre la ejecución de programas y proyectos de los integrantes del comité, con el fin de evitar la duplicidad de acciones y optimizar así el uso de recursos.

La oficina Central del PRA, les pide alguna información relacionada con temas de necesidades de infraestructura y/o cambios necesarios para mejorar el desempeño de las actividades económicas del corredor, asumiendo ellos que el dialogo de políticas se llevara a cabo en Lima, aunque son conscientes que es difícil que una empresa privada como Chemonics, pueda influir en el gobierno para lograr estos objetivos, como lo pudo hacer anteriormente CONFIEP.

6) **Resumen:**

Este corredor tiene como principales productos el café, granadilla, cacao , el yacón y piña. Si bien el café representa mas de la mitad de las ventas que se atribuye el CSE (US$ 858,000) el monto es tomado por la unidad de Monitoreo y evaluación de manera muy débil, ya que asume para su línea de base que PRODELSUR compraba el 21% del café que exporta del corredor para luego compararlo con información de aduanas y determinar la línea de base. El porcentaje podría ser más o menos y cualquier aumento de ventas de PRODELSUR, no significa una mayor producción de café en el corredor ya que posiblemente se vendía antes a otros exportadores, sin embargo mas allá de los datos de venta debe considerarse que el CSE, esta trabajando muy activamente para procurar un mejor precio para los productores vía la selección adecuada del café, la producción de café ecológico y la incorporación de la producción de granadilla en conjunto con el café, que permite a los productores mejorar su situación económica ante la posibilidad de una eventual caída del precio. La venta de cacao en mejores condiciones de calidad y fermentado que mejora su competitividad , la organización de los

productores de Yacon y su capacitación en gestión para el establecimiento de relaciones de largo plazo con comercializadores de la raíz y exportadores de hoja , además de una producción programada que permite tener producción los 12 meses de año, evitando la caída brusca del precio, la relación con el CSE y su apoyo en la

comercialización de Yacon ha ayudado a los productores, tradicionalmente pobres a mejorar condiciones de vida , lo cual se hace evidente por sus posibilidades de acumulación, ya que están haciendo inversiones como la compra de ganado y de propiedades en la ciudad. La diversificación de productos a partir de la piña que antes solo vendía como fruta fresca para consumo directo, hoy tiene la posibilidad de venderse a las empresas conserveras, producir y vender en los mercados regionales mermeladas a partir de la piñas mas maduras que tendrían dificultad de llegar al mercado en buenas condiciones, la utilización de las cascara de las mismas es usada en la producción de vinagre, las posibilidades son interesantes para los productores dado que casi no tienen posibilidad de producir otros productos por las características ácidas de sus suelos.

El personal del Centro es muy profesional, ha logrado establecer un nivel de confianza muy importante con clientes y especialmente con "beneficiarios", que les permite transferir esta confianza entre los diferentes actores de la cadena.

El personal conoce la zona, sus productos y tiene suficiente habilidad como para generara más negocios en el futuro.

ANNEX 8: Pucallpa

Researched and written by Michael Glover

for

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

Economic Service Center – Pucallpa Corridor

1) Overview

The contract between CONFIEP and the Operator for the Ucayali economic corridor, CODESU (Consorcio para el Desarrollo Sostenible de Ucayali), was signed August 29, 2000, thus initiating activities of the Economic Service Center in Pucallpa, capital of the Department of Ucayali and the largest city in the region with some 280,000 inhabitants. CODESU is a non-profit consortium of sixteen public and private institutions based in Ucayali, focusing on promoting sustainable development of the region via cooperation between public and private sector organizations. It participates in a variety of projects in the area, including small infrastructure programs, agricultural investigation, intersectorial congresses and forums, and administration of development projects and programs, including PRA. CODESU is headed by Dr. Alfredo Riesco, President and Executive Director.

The PRA office is focused principally on promoting agricultural and agroindustrial development, with the participation of three professionals, as follow:

- Ing. Juan Muñoz Abanto, Office Director, Master in Agricultural Science
- Ing. Jorge Vela Alvarado, Business Advisor, Master in Agricultural Science
- Ing. Carlos Trujillo Gironda, Business Advisor, Forestry Engineer

This office has incurred expenses totaling US$528,329 through September 2002, and has a remaining budget of $ 223,996, including the Peruvian sales tax of 18 percent on purchases of goods and services. Of the $528,329 already spent, $325,886 corresponds to local salary, office and travel expenses in the region; $81,078 to locally contracted external consultants or advisors; and $40,696 in allocated expenses from the Confiep/Chemonics overhead in Lima. Peruvian sales taxes consumed $80,579. Total cost of the program as currently budgeted will be $752,235 through July 2003.

Through September the center reported sales of $1,491,380, 389,176 man-days of employment generated, and investment of $63, 248.

Its address in Pucallpa is an office complex shared with its operator CODESU in the Centro Economico Regional, Carretera Federico Basadre, Klm. 4.2, Pucallpa. Telephone numbers are (510 64) 578410 and 577573, telefax (510 64) 572358. E-mail address is pra_pucallpa.terra.com.pe.

2) Client Assistance Review

1. Oleaginosas Amazónicas SA (OLAMSA)

OLAMSA is a registered corporation dedicated to processing fresh palm oil fruit clusters to extract and sell crude (red) palm oil, with by-product palmiste (small nuts within the fresh fruit, valuable for a fine oil extract for cosmetics). The

resulting bagazo waste is burnt to fuel the boiler for sterilization of the fruit during the processing. The project was conceived in 1982 by the UN as an alternative crop to coca leaf cultivation, and today OLAMSA is owned by 272 small growers with average holdings of about 5 hectares, totaling some 1,250 hectares of production, grouped in a producers'assocation, the Asociacion Civil "Comité Central de Palmicultores de Ucayali". In 1998 the Canadian government loaned OLAMSA US$750,000 to build the plant, located in Neshuya, 60 klm from Pucallpa on the Basadre highway, and today the company is trying to make a final debt payment of $125,000 to settle the loan (it has paid a total of $250,000 since construction, but due to internal problems of the financing agency, the balance due has been reduced through negotiations).

The PRA office in Pucallpa assumed this client in the second quarter of 2001. The initial effort was focused on stabilizing and expanding the market for OLAMSA's crude oil and assessing the condition of the palm plantations to increase productivity, through direct technical assistance to the small producer. Farm productivity was very low compared to corporate plantations (8.2 mt/ha/yr fruit clusters vs. 22 mt/ha/yr. for Palmas del Espino, with oil yields of 20 % vs. 22%). Low plant throughput raised unit production costs, thus limiting how much OLAMSA could pay its member producers. Total oil sales in 1999 were US$441,308 for a total crude oil production of 1,044 mt, and in 2000 sales were $420,077 for 1,036 mt output. Output in early 2001 averaged 120 mt oil monthly, and because of uneven sales, inventory of unsold oil was accumulating at the plant.

The PRA office commissioned a study to determine the nutritional value of palm oil for animal feeds, and with the coordination of the Chemonics office in Lima a number of potential clients for oil were visited. In parallel, the general manager of OLAMSA was replaced, and very shortly the commercial situation was resolved, with contracts that covered all production and any expanded production the company could generate. New growers were incorporated (SAIS Pampa). Average farm output is now 12 mt/fruit/yr. Today the plant can process 6 mt/hr of fruit, and current field production from palmicultores nearly covers a continuous 8 hr shift throughout the year, averaging 250 mt oil output monthly. Apart from paying off its acquisition loan, the company wants to invest $150,000 in additional equipment to recover and process the palmiste nut byproduct, estimating that the project would repay itself in one year. Secondly, it wants to expand farm output to evolve into a two or three shift schedule.

The PRA focus has shifted to more technical assistance at the farm level, as the commercial and processing bottlenecks have been resolved. Restrictions are basically lack of credit to farmers for preparing additional fields for palm (production starts 5 years after planting), and once a farmer expands beyond 5 hectares, the family unit cannot manage alone and hired help becomes a necessity. Appropriate seed for expanded planting is needed, for which PRA assistance has been requested. Eventually the company wants to refine its oil, a major financial and commercial challenge in the longer term.

The PRA office in Pucallpa has claimed net sales from this project through September 2002 of $927,120 and some 86,081 man-days of employment. The member producers are all reportedly ex -coca growers and their farms are located in the foothills of the Cordillera Azul, an especially rainy zone that makes alternative crops, except the palmito edible palm hearts, uneconomic. The payments received by farm producers have improved and as harvesting occurs every 15 days or so on the farm, there is a steady cash income that makes this crop attractive. The membership structure of the owners' association is changing somewhat as the company has instituted a policy to pay for additional fruit deliveries from more productive members with additional shares, thus some concentration of shareholders is slowly occurring.

2. Asociacion de Productores de Palmito Aguaytia

It is a legally constituted producer' association with 106 members, whose average holding is 1.5 hectares. These producers are divided into 5 sectors, all within the Padre Abad district and province, at the base of the Cordillera Azul in the Ucayali region, in the same general area as the palm oil producer members of OLAMSA. This crop was promoted by some PVO's in the area as an alternative to coca-leaf growing. Around 200 hectares of initial plantings were started in 1996, but the PVO promoters left the area, and productive areas diminished to about 150 hectares. The first production was sold in 1999 to Palma del Espino in Uchiza and sales in the year 2000 were S/.22,000 for some 48,000 chontas. In 2001 54,400 chontas were harvested for a sales value of S/.29,000. A chonta is the tender core of a young palm trunk, measuring about 60 cm in length. A well-tended palm started from seed can have its first cutting at 18 months and continue to produce two cuttings a year from sprouts from the mother root, for 15 to 20 years. Initial production averaged 2,200 chontas/ha/yr, and prices per chonta averaged S/.0.49.

The PRA office in Pucallpa assumed this project in the first part of 2002. The PRA focus is to strengthen the value chain by improving productivity and quality, while negotiating better terms of purchase. Today the buyer is Agricola San Juan SAC, a subsidiary of Agro Industrias Backus, Peru's leading exporter of palm hearts. The San Juan plant is located in Pucallpa, and was originally established to process Camu Camu, a tropical fruit mainly exported to Japan, but as this line is relatively unknown, progress is slow, and a production line for palm hearts now occupies most of the plant area. The installed capacity for processing is 5 million chontas yearly, far more than current production of perhaps 500,000 chontas this year. Backus has requested additional production (1.5 million chontas) and will take all that can be produced.

The technical assistance program is funded by AD programs in the area, and is carried out by a separate entity (Agrofenix) under the supervision of a specialist in palmito, with 5 field assistants. The technical assistance program is coordinated by PRA and the weekly payments from Backus to the Association are monitored by the PRA office in Pucallpa. Average annual production per hectare has risen from 2,200 chontas to 4,500, and average price received, as a result of better

harvesting quality control, has risen from S/.0.49/chonta to S/.0.65. The goal of the Association is to increase plantings from 178 hectares today to 500 hectares.

The PRA office in Pucallpa has claimed net sales of $87,480 and12,373 man-days through September 2002. A family can manage up to 3-4 hectares, but above this hired help is required for certain tasks. Backus has installed 40 hectares and harvests about 6,000 chontas yearly per hectare. Backus also provided a truck at cost to pick up weekly production from the field, but the growers have assumed this function and are keen to expand their holdings. The principal impediment is credit to plant and tend the plants until the first harvest at 18 months. From that point harvesting is a permanent activity (once a week) and the grower has his payment in hand about a week later. This steady and reliable cash flow is a very strong incentive to expand his plantings and improve productivity. Even if the goal of 500 hectares were accomplished, yearly production would only occupy half the processing capacity at the San Juan plant.

3. ASFERA SAC, Plan Ucayali SAC, Cooperativa Agropecuaria LTDA "El Algodonero", and other cotton industry participants

These clients and others are converting the San Alejandro area (Province of Padre Abad) into a new and eventually major cotton producing zone in the Amazon region, complementing a reviving production area in the Alto Huallaga from Juanjui to Tarapoto. In 1996 there was virtually no cotton grown in the area except for very small plots totaling 100 hectares. A company established to buy the local native cotton, called "aspera" because of its short and wiry fibers, began to promote more production with the idea that it could be sold as ecologically natural cotton. In response to Asfera SAC's efforts in providing free seed and a market, some 2,000 hectares were planted in 1997-98. In 1998 a family firm with many years of experience in ginning cotton on the coast (Ica) set up a company (eventually "Plan Ucayali") to build a cotton gin in the area with the objective of ginning the local production. A small gin was built with used equipment, ginning for a fee, while Asfera SAC was the principal buyer of field cotton, and principal client for the gin. These initial years saw low production and marginal economics for all players, partly because of minimal experience and control on the part of growers, and also because of the lack of certified seed. Cotton was grown from unselected seed, and was afflicted in part by a local pest called "brazo negro", resulting in serious production losses. As a result the Ministry of Agriculture passed a law that prohibited field harvested cotton (algodón rama) from being transported to the coast for ginning. Only ginned fiber and cottonseed could be legally exported from the jungle.

The PRA office in Pucallpa entered into relationships with the various parties in late 2000, in preparations for the 2001 campaign. The initial focus was in firming up the production chain by coordinating sales contracts between Asfera and the growers, and grouping the growers into a structured organization to manage planting, cultivating and harvesting the cotton. This agricultural cooperative "El Algodonero" is the main vehicle for improving productivity and expanding production in the area. In part from lack of alternatives and in good measure due to the persistent promotion of Asfera and PRA, plantings increased to about 3,000

hectares in the 2001 season. In spite of relatively low prices for ginned cotton fiber, the prices paid to the small growers were high relative to the market price of cotton (S/.1.00 to S/.1.40/kg/rama) and thus from the growers' point of view, cotton represents a potentially rewarding cash crop. As a result, plantings are expected to increase exponentially for this coming season to some 10,000 to 12,000 hectares, with a harvest per hectare of up to1,000 kg rama. The small grower can manage up to 2-3 hectares alone or with family members, but higher area requires paid helpers. Approximately 50 of the 300 cotton growers in the cooperative are women, according to the president.

If the crop is as expected, the small gin in San Alejandro will not be able to gin opportunely the entire crop. As a result of the dynamic growth and considerable effort to improve quality, more buyers from the coastal cities have shown interest in becoming active in the area. For this coming season, the PRA has set up four production chains for four buyers, and is coordinating with a large cotton buyer the installation of another gin in the area. Other buyers have expressed interested in ginning in the area, and the original gin owners are considering investment to use a part of the cotton fiber in small-scale textile manufacturing.

From these activities the PRA office in Pucallpa has claimed a net sales increment through September 2002 of $281,767, and 248,481 man-days of employment. It also has claimed $22,857 in incremental investment related to this project. Cotton represents a very attractive new crop for the area and can absorb production from the declining areas traditionally dedicated to cotton production in the coastal valleys of Peru. The large areas of the Amazon regions that could be opened for cotton growing could integrate the producing areas from Tarapoto to south of San Alejandro and spearhead spin-off industries that could contribute significantly to the economy of the region.

4. Ucayali River Channel Islands

These islands along the Ucayali River can become a new source of farmland for annual crops if some of the test plots for cotton and yellow corn provide adequate yields. The PRA office in Pucallpa has been instrumental in promoting both the use of these islands and working with the Ministry of Agriculture in the region to design and enact legislation that allows for a system of concessions granted by the Ministry to individuals and companies to farm this land. Within a 2-hour boat ride upstream and downstream from the city of Pucallpa (between Tacshitea and Masisea), aerial photography has shown there to be 139,000 hectares of river channel islands formed by the meanderings of the Ucayali River. These islands are left when the course of the river changes over time and cuts new channels. While occasionally the changes in course can erode partially or completely an island, the islands generally have a multi-year lifetime, although as a rule the rising river in the rainy season can inundate an island one or more times for a day or two. For this reason the only human use are temporary small plots of subsistence crops (mostly peas and beans) on the shores during the low water season of 8-9 months each year.

Soil analysis has shown that while there is a layering effect from sedimentation of sand, clay and loamy material, large extensions of these islands can support many crops with minimal fertilization. The great advantage is that there is no forest to clear (the islands are covered with grasses and primary growth of weedy plants and bushes). Thus these islands lend themselves to mechanized agriculture over large extensions up to several thousand hectares.

The PRA established a production chain this last year in conjunction with a Lima based grower and exporter of a variety of vegetables, Procesadora SAC, to plant 350 hectares of black beans in the area, a world commodity grown in many parts of Peru and South America. Also involved were the Ministry of Agriculture (for tractor use) and agrochemical supplier Quimica Suiza. While the final crop figures are still to come, the yield was affected by late plantings and operational problems with tractor services. Yields are reported to average nearly 1,300 kg/ha, but some growers reported up to 2,000 kg/hectare. Even so, the outcome was seen as favorable and the crop itself fared well in this new environment. As a result, the company with the PRA is now preparing its logistics to plant 1,000 hectares this season.

Alongside the experience with black beans, the PRA has coordinated with two other companies to experiment with test plots for other crops. San Fernando, Peru's largest consumer of yellow corn for poultry feed, is testing about 30 hectares of yellow corn in parallel with a test plot managed by the PRA itself. Apart from this Corporacion Algodonera, a major cotton buyer, is testing cotton planting on these islands. If successful, San Fernando intends to plant 5,000 hectares of corn this next season and Corporacion Algodonera some 1,500 hectares of cotton.

To give all these growers the legal access and protection required for these investments and future potential users, the PRA has worked with the Ministry of Agriculture to formulate and enact administrative procedures to grant specific areas in concession for small fees. These concessions can be multi-year concessions if the concessionaire complies with his obligations as spelled out in the work plan that justified the concession. The seasonal subsistence farmers will also be granted concessions so as to provide them the same protection. The PARA office is now funding a micro zonification study with a specialized agency in Iquitos to examine soil conditions in detail in an area totaling 10,000 hectares.

The PRA office in Pucallpa has claimed $49,369 in sales from the black bean and another pea program it has participated in. It has also claimed 7,776 man-days of employment and investment of $6,014.

5. Other Projects

The Pucallpa office of the PRA has participated in are quite diverse. One project centered on the confection and sale of decorative wall hangings/tapestries and handpainted ceramic vases made by the Shipibo Indian women, aided by an international consultant brought in by Chemonics. This project generated $104,911 in sales, 24,363 man-days of employment and $10,400 in investment.

Additional projects in black pepper, medicinal plants, parquet and other wood products, and fruit netted the center $40,732 in sales, 13,304 man-days in labor and $18,215 in investment.

3) Efficiency and effectiveness of the ESC

a) The clients and beneficiaries

The largest component of the gross regional product of Ucayali is lumber extraction, which constitutes an estimated 60 percent of regional economic activity. Because these tropical forests have not been exploited under modern forestry concepts until very recently, the PRA office in Pucallpa was prohibited from participating in projects related to primary lumber extraction. The paucity of industrial and other non-agricultural activity in the area has limited the universe of business opportunities to participate in, and finally, the climactic and soil conditions themselves present a limited panorama of agribusinesses actually in operation.

Within this context, the PRA professionals in Pucallpa have been very effective in rehabilitating or reactivating existing projects (palm oil and palmito). In parallel, the PRA has promoted the introduction of new activities in the region, such as cotton production and ginning, and the use of riverbed islands for medium to large scale crop production, which also incorporate the small farmer. To do this effectively, the local office has needed to attend various parts of the value chain. Once the problems of markets have been resolved, the PRA professionals have stepped back in the chain to work at the primary production level, assuring essential components (seed, technical assistance, agrochemicals). They often have played a crucial role in structuring the chain organizationally and sometimes through lobbying the public sector institutions to promote or protect the participants in their projects, as for example, the system of Ministry of Agriculture concessions for the use of public lands in the riverbed islands.

In the case of Pucallpa, most clients are direct buyers of products from beneficiaries or beneficiary organizations themselves. Thus the link to PRA target populations is direct and the impact is straightforward. The beneficiaries have defined markets for their products and receive considerable organizational and technical assistance. They have seen their incomes improve and above all, can rely on the relative stability a structured market chain that allows them to commit to investing and working within. The level of trust that the PRA personnel enjoy with all elements of these value chains is impressive, as evidenced in the PRA's intermediation of payments from Backus to palmito suppliers. The palm oil, palmito and cotton farmers involved in the PRA-assisted value chains reside in the DA zone and are said to be ex coca leaf growers and heretofore have had little or no assets of material value. They work their holdings personally or with their families. The steady cash weekly or monthly cash income for palmito and palm oil gives them an economic stability they do not see from any other alternative crop, and thus these activities get priority attention and become an object of investment for additional productivity and/or expanded plantings.

The bean farmers in the black bean trial are extremely poor. These people are landless seasonal residents of the beaches of the Ucayali River in the dry season and are basically subsistence farmers. They have seen a tremendous opportunity to participate in a cash crop with potentially enormous returns, given their absolute level of poverty. There has been a rush to sign up for seeds for the second season and unfortunately the project's scope will be limited to 1,000 hectares due to the project's and buyer's inherent logistical constraints, although in real terms this is four times the first season's size.

As apparently promising as these value chains seem to be, there are considerable and serious constraints to rapid growth. The major constraint expressed by most parties is the lack of access to financial credit, primarily for working capital to finance their current crops, secondly to finance expansion of their holdings, and thirdly to finance their families until their investments in expanded holdings begin to show some returns (15-18 months for palmito, 5 years for palm oil). The lack of certified seed or even selected seed, given the deterioration of the public sector agricultural research and seed development infrastructure, limits what can be planted even if other constraints were not limiting. Thirdly, the additional costs faced by economic actors in the Ucayali region place them at severe disadvantage in comparison to coastal competitors—much higher transport costs by river and by road; lack of competition in the provision of goods and services available in more developed regions; and distance from markets and lack of market information about products and their prices.

b) PVO's Title II

There are few alternatives for assistance. The informality and poverty of the PRA target population eliminates their access to commercial credit. In the DA zone, Prisma operates a small credit program that allows loans of S/.1,000 to S/.6,000 for working capital needs. Its geographic coverage is from la Divisoria in the Cordillera Azul to klm 86 of the Basadre highway (the DA zone). The program is designed to provide microcredits to individuals and so far from April to date, it has provided 293 loans totaling S/. 939,100. The programmed conclusion of the facility is in December. About 70 farmers in the palmito project applied for credits from this program, and in the end only 22 qualified for the loan. This fund does not provide credit to businesses. There are no other alternatives for agricultural credit, and thus the PRA assistance in organizing growers and inserting them into value chains is the only viable alternative to improve their livelihoods.

Because the transition in the administration of the DA program in the area was taking place, no other PVO's were interviewed. The PRA personnel commented that there was a cooperation agreement with ADRA whereby the PRA attends the market needs for some 300 hectares of small cotton and bean farmers. Also mentioned was AIDEL, a PVO active in managing forests for 22 indigenous communities, and PRA would look for markets for their lumber.

c) Sustainibility

Is there a private sector alternative that could fulfill the functions of the PRA program? When an individual market study or specific technical input is required, in some cases the client may be able to pay for the service, although some clients are beneficiary groups with few resources and may not be able to cover full cost. However, the key to "success" is the sustainability of the economic relationships that provide payoffs to its participants on a continuing basis.

The PRA's most unique role in creating economic activities that impacts on poverty is to structure the value chains and of attending all stages in the value chain at the appropriate moment. In the case of the Pucallpa office, once markets have been assured, to make the chain work the PRA professionals have had to reinforce other activities. Attention to crop fundamentals has paid big dividends. It helps raise crop quality such that the buyer can maintain his quality standards, while allowing better prices to the grower. Inserting one or more suppliers of farm inputs or services helps the grower protect himself until the harvest. Structuring the value chains provides stability to all parties involved, reducing risk for all. This special focus is what helps ensure the sustainability of the economic relationships, and once established, the chains can evolve on their own and "graduate" from PRA stewardship. As their economic situation strengthens, they can then see more clearly when punctual advisory services are needed and pay for them. Because the role is unique and the service initially is structuring relationships among different economic actors, and requires developing trust with all participants, the function probably requires to be subsidized and would not lend itself to for-profit providers.

4) Impact of the ESC on poverty in the corridor

a) Perceptions and Indicators of the clients and beneficiaries

As suggested above, the principal beneficiaries of the projects in the Pucallpa office are the farmers who participate in growing oil palms, palmito, cotton, and beans. There are other projects that directly involve poor people, such as the Shipibo Indian women in handcraft sales and other farmers in a black pepper project that requires a change in harvesting and storage practices for their crops. The PRA dedicated considerable time in this last project, after having found new markets, to investigating the source of bacterial contamination of the peppercorns, and discovered very unhygienic habits of drying and storage of the product on the barnyard floor, where it was exposed to animal feces and other contaminants, and the project is in suspense until changes take place. All these participants would fit the target population definition, and the improvement in their incomes and general economic situation is evident. Crop prices have improved, and productivity on the palm oil and palmito farms is improving. This next agricultural season will allow us to see if productivity improvements can be made in cotton and black beans, apart from greatly expanded plantings in the case of cotton and beans, and whether new crops will be planted on the Ucayali River.

b) Perceptions of the Operator

The perception of the PRA's operator, CODESU, was that the PRA was effective in carrying out its mission, and in fact, in the bulletin it publishes several times a year, many of its articles laud the PRA and the projects in which it is involved. What the president of CODESU would like to see is a more active role on his part in determining policy issues of the PRA in Pucallpa and just not serve exclusively as an administrative link. No other direct links to other PVO's were seen, although some synergies might be achieved in combining resources with other PVO's, for example, credit through the Prisma program.

5) ESC view of the Lima Central Office

The PRA office in Pucallpa generally felt that the central office of Chemonics in Lima supported its mission adequately. The international technical assistance received has been limited, basically a handcraft expert to evaluate and improve production techniques of the Shipibo Indian women and a Bolivian black bean expert. The program in Pucallpa has used its entire lifetime budget to date in contracting local expertise, mostly in technical assistance to farmers in palm oil, palmito and cotton. Comments were made as to the limitations on local transport—occasionally there were no vehicles available from CODESU, and much travel to field sites is involved. Secondly, the DA program has many small motorcycles, and as that program is winding down (at that moment), those bikes would be very helpful in the PRA's farm assistance program. The only access for many jungle farms is by motorbike.

As regards the support by Chemonics office staff, the PRA personnel in Pucallpa expressed considerable appreciation of Jose Iturrios in national coordination. Likewise, the Pucallpa personnel spoke very highly of the monitoring and evaluation team. In spite of the fact that some projects had been abruptly cut and some sales reduced, the consensus was that M&E were very strict but fair. No comments were made on the administration and finance group, but the PRA people felt that CODESU's policy of having fixed and obligatory vacation periods was restrictive.

6) Role of the ESC in Policy Dialogue

The Pucallpa office has had one major intervention in regional policy determination. It worked closely with the Ministry of Agriculture office in the region to design and implement a framework for granting concessions to individuals and companies for the use of specified areas in the Ucayali riverbed islands, which provide legal protection for those who want to experiment with seasonal crops on these lands. A second intervention was in pressuring the Ministry of Agriculture to enforce the prohibition of transporting unginned field harvested cotton to the coast for ginning, due to the "brazo negro" disease. In the middle of the ginning season there was concern that the one gin could not handle the volume of cotton, and other buyers from the coast wanted to take part of the crop. The timely intervention of the PRA resulted in the MINAG prohibiting such transport, and now more gins are moving from the coast to the area.

Secondary activities were its participation in the Chemonics study to determine opportunity costs for a number of national infrastructure investments; and participation in the local Mesas de Concertacion for tourism, cotton and especially forestry concessions.

7) Summary and Conclusions: Effectiveness of the Pucallpa ESC

In the case of the PRA office in Pucallpa there is no doubt that the program to date has gotten off to a good start in injecting a dose of progress in the economics of various groups of low income people in the Ucayali region. It has taken two moribund producer groups and connected them with a virtually unlimited market for their output, and has helped them achieve significant improvements in yields and product quality, thus improving their income immediately. It has provided a vehicle for structuring and rationalizing the growth of the incipient cotton industry in the area, and by virtue of the trust it has generated from all the actors, is now the implicit guiding group for this industry, helping incorporate new players as the activity grows. It is spearheading the productive use of the Ucayali riverbed islands for small and large agricultural purposes, creating a new source of eco-friendly farmland in a region where other areas have to be deforested to plant and the soils are exhausted after one season.

The unique focus of the PRA program on structuring productive value chains and assuring that these are connected to reliable markets, and allows all the participants in the chain to benefit. In the case of Pucallpa, because the participants at the beginning of the chain are primarily low-income farmers or artisans, the economic impact is direct and visible. This coming agricultural season should see a major increase in sales, jobs and investment on several fronts. With the recent approval to participate in lumbering related activities, the PRA office will become involved in the region's largest economic sector, and hopefully it will become instrumental in the successful implementation of the new concession program while looking for markets for heretofore non-commercial trees, bringing added value to the industry and the region.

ANEXO 9: Puno

Investigado y Redactado por Econ. Iván Mifflin Bresciani

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

Centro de Servicios Económicos - Corredor Puno

1. Descripción general del las actividades del Centro en el corredor

El CSE Puno es uno de los primeros Centros en iniciar actividades, poniéndose en funcionamiento en enero del 2,000. El operador del CSE es CARE, que tiene una presencia antigua en Puno, particularmente en las provincias del norte de la región, como |esto es las provincias de Azángaro, Ayaviri, Huancané y Puno. El primer Jefe del CSE Puno fue el Sr. Juan Escobar que asumió la responsabilidad hasta julio de 2,000; la actual Jefa es la Economista Ana María Andrade.

Fecha de inicio	Jefe del CSE	Asesores del CSE
Enero 2,000	Juan Escobar	Leslie Davy, Alejandrino Loayza
Agosto 2,000	Konrad Valladares	Juan Palao, Alejandrino Loayza
Agosto 2,001	Edwin Chávez	Ana María Andrade, Alejandrino Loayza
Julio 2,002 hasta la actualidad	Ana María Andrade (Economista)	Edwin Chávez (Ingeniero), Alejandrino Loayza (Sociólogo)

El CSE se ha enfocado en la promoción de los negocios agrícolas y agroindustriales, artesanía y tejido y en los servicios turísticos. La atención del sector agrícola y agroindustrial ha permitido generar ventas por US $ 352,157 que representa el 57% de las ventas incrementales acumuladas. Los productos que destacan por sus ventas son la trucha, cereales andinos (quinua), derivados lácteos (queso) y café. El sector artesanal y de tejido ocupa el segundo lugar en ventas con US $ 183,605 que representa el 30% de las ventas, destacando las prendas o accesorios tejidos a mano o máquina en fibra de alpaca. Le sigue el sector de servicios turísticos con US $ 78,737 y el 13% de las ventas. Individualmente los subproductos de mayores ventas son las chompas tejidas en alpaca que representan el 28% de las ventas acumuladas totales y la trucha que significa el 25% de las ventas. Cabe destacar que el sector de Alpaca es de reciente incorporación.

El presupuesto global del CSE Puno es de S/. 2´267,172 nuevos soles (aproximadamente US $ 750,000) y se habían gastado hasta septiembre del 2,002 un monto de S/. 2´012,471 (aproximadamente US $ 575,000), que dando un saldo por gastar de cerca de US $ 175,000.

2. Cartera actual de clientes (proyectos asistidos)

a. Proyectos más importantes

i) ARAPA SAN PEDRO Y SAN PABLO SAC

Arapa SAC es una empresa pesquera industrial que viene funcionando desde 1996, en la Comunidad de Iscayapi, distrito de Arapa, provincia de Azángaro (Puno). Esta empresa es parte de una propuesta de incorporar valor agregado a la producción truchícola del lago Arapa y articularla al mercado. Si bien es una Empresa Privada, ARAPA ha sido constituida con el aporte de proyectos de cooperación técnica internacional a través del Padre Marcos Degen que movilizó recursos de donantes. El 80% de las acciones corresponden a una señora Suiza que realizó la donación, el 15% corresponde al Padre Degen y el 5% corresponde a la Asociación de Pescadores "José Olaya".

ARAPA tiene líneas de producción de productos enlatados, tales como filete, medallón y grated de trucha, tanto en aceite vegetal como en agua y sal (natural light); formas; productos ahumados, tales como la trucha ahumada al caliente y al frío y también ofrece servicios de eviscerado, fileteado, embolsado al vacío, e enlatado, corte y ahumado.

El abastecimiento de trucha para su procesamiento en la Planta Industrial proviene de los pescadores truchícolas del Lago Arapa, que es una pequeña laguna descontaminada sin conexión con el lago Titikaka. Los truchicultores están mayoritariamente asociados a la Asociación "José Olaya" que agrupa a unas 350 familias dedicadas al cultivo y crianza de truchas mediante el sistema de jaulas flotantes en el lago. Para ello cuentan con 350 jaulas Este novedoso sistema ha permitido que la especie de trucha "arco iris" pueda crecer y desarrollarse a hasta los tamaños y pesos que exige el mercado. El 80% de la producción de las jaulas flotantes de la Asociación José Olaya las compraba ARAPA para su procesamiento industrial. Sin embargo el stock de trucha con que cuenta ARAPA ha llevado a que los pescadores vendan el producto a otros mercados como los restaurantes y hoteles locales, de Cusco, Arequipa y Lima.

La Asociación José Olaya cuenta con un laboratorio de eclosión para la transformación de las ovas de trucha arco iris en alevinos. Una vez que los alevinos alcanzan un tamaño entre 2 y 3 cm. son vendidos a los pescadores truchícolas para las jaulas flotantes en el lago.

La planta industrial de ARAPA tiene una capacidad de 1,000 Kg. por día, en los momentos más altos de producción llegó a procesar 500 Kg. diarios.

La trucha tiene un alto valor comercial y bajo la forma de conserva tenía entrada a los mercados de Santa Isabel con la marca ARAPA. El CSE ha apoyado a ARAPA con el diseño del envase de la Trucha en conserva para Supermarkets y bodegas (Cusco y Arequipa) y desarrollo los contactos orientados a interesar a la cadena Disco-Ahold, propietaria de la cadena de Supermercados Santa Isabel, Plaza Vea y Tiendas de Descuento MiniSol (en Lima). La incorporación de conservas de trucha (Filete y grated) a la marca Bell's ha sido una operación

exitosa que permite distribuir las conservas de ARAPA con la marca Bell's en la cadena de supermercados; las perspectivas de este negocio se amplían a la exportación en la cadena a nivel de Latinoamérica (Bon preço en Brasil, Disco en Argentina, La Fragua en Centroamérica).

La conserva de filete de trucha marca Bell´s tiene un precio superior al filete de atún, mientras que la trucha cuesta S/. 6.5 en precio al público, el atún cuesta S/. 4.5, esto lleva a que la promoción y publicidad hacia los estratos A y B sea un factor crucial del mercadeo. ARAPA le vende la conserva de filete de trucha a S/. 4.07 y la conserva de grated de trucha a S/. 1.82. En Santa Isabel se vende la trucha en conserva marca Bell´s a un precio menor que la marca ARAPA, por las políticas del supermercado. ARAPA señala que las ventas a Bell´s se deben tanto a los contactos del PRA como los propios contactos del Gerente.

Consideran que la intervención del PRA ha permitido un incremento en 30% de las ventas de trucha en conserva.

El CSE facilitó una asesoría para el eviscerado y corte de la trucha para su presentación como trucha fresca o congelada, que según Luis Delgado, gerente de ARAPA ha tenido muy buenos resultados, porque permite mejorar la calidad del corte y la presentación de la trucha aceptados por los mercados. También han recibido asistencia técnica en el proceso de ahumado de la trucha.

La trucha fresca eviscerada se vende a los Supermarkets y hoteles de 4 y 5 estrellas (Cusco y Arequipa). Para trucha fresca, en el mercado regional los precios fluctúan entre S/ 7,00 y S/. 8,50 / Kg. y para el mercado de Lima el precio es del orden de S/ 9,50 / Kg. Para el caso de trucha fresca congelada; los precios a nivel internacional son del orden de US$ 1,30 / Kg. puesto en Puerto Europeo. ARAPA estuvo abasteciendo de trucha fresca a Santa Isabel pero no pudo sostener el ritmo de provisión por la escasez de la oferta entre enero y marzo del año. Existe una coincidencia en que el futuro de la trucha para exportación se encuentra en la trucha fresca o congelada y por ello se requiere un equipo de congelado y el aumento de los niveles de productividad.

Con el apoyo del CSE Puno la empresa ARAPA ha logrado ventas incrementales de US $ 155,637 y ha generado 454 nuevos jornales y ha realizado una inversión de US $ 12,857.

La Empresa tiene viabilidad en el mediano plazo pero debe buscar articularse más fuertemente a los mercados especialmente al mercado de truchas frescas y congeladas que es lo que tiene mayores perspectivas de exportación. Las asesorías en esta línea de productos tendrán un alto impacto futuro.

La Empresa tiene un impacto importante en la economía del Corredor y directamente incide en la mejora de los ingresos de de los truchicultores que por la lógica de diversificación se dedican tanto a la agricultura, artesanía, ganadería como también a la truchicultura.

ii) ROYAL KNIT

Empresa dedicada a la producción de prendas de vestir y accesorios tejidos – tanto tejidos a mano, como a máquina -, utilizando fibra de Alpaca y Algodón. Estos productos los ofrece según los segmentos de mercado en los que se ubican sus clientes, los cuales determinan las técnicas de tejido a nivel de complejidad de las prendas (intarsias, puntos complejos, múltiples colores, valor agregado en bordado, crocheteado, etc). La empresa fue formada en octubre del 2,000 y se dedica al mercado de exportación. Organizada bajo la modalidad de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada Royal Knit es una empresa familiar constituida por Benita Cutipa de López y Mariela López Cutipa, madre e hija respectivamente. La empresa esta vinculada familiarmente a la empresa Andean Collection.

La empresa se caracteriza por i) la excelente calidad de sus técnicas de tejidos; ii) su capacidad de interpretar diseños y producirlos tomando en cuenta motivos peruanos, las tendencias de la moda y la carta de colores vigente en la temporada; y iii) el buen servicio al cliente en términos de cumplimiento y capacidad de riesgo financiero.

La empresa tiene un sistema de producción flexible basado en un área de almacenamiento de fibras y productos terminados, un área de diseño (que brinda servicios tanto a Royal Knit como a Andean Collection) que establece los diseños por computadora y busca la combinación de fibras; un área de control de calidad y acabados, un área de ventas y mercadeo y el área administrativa y contable. Cuenta con 20 personas en Planta y cuenta con una red de proveedores y talleres productivos de tejido de 300 personas.

Royal trabaja con la Empresa Peruvian Conection y compradores en el Japón, principalmente.

Royal solicitó asesoría en diseño al PRA y ha recibido el apoyo para el desarrollo de colecciones de la consultora internacional Sheyla Meyer.

También ha habido consultoría nacional de una diseñadora para desarrollar una colección de la que se concretaron pedidos de chompas de alpaca en intarsia para Royal de la Empresa Clyde de Weaver. Tuvo cinco contactos, como John Howe, Matthias Hess y Hot Knots, de los cuales obtuvo dos pedidos de Hess Nature. Es el cliente que presenta las mayores ventas del CSE, hasta ahora Igualmente recibieron dos asistencias técnicas nacionales del PRA en producción: en aspectos de bordado y en temas de organización de la producción y control de calidad. Ello posibilitó la mejora de los aspectos de bordado y la reorganización interna de la empresa, consolidando el departamento de diseño (esta reorganización de la empresa llevó a realizar inversiones en infraestructura de la empresa).

Consecuencia de estas asistencias técnicas la empresa ha reportado ventas incrementales acumuladas del orden de US $ 129,290 lo que ha generado 12,532 nuevos jornales, constituyéndose en la empresa que más empleos ha generado en el Corredor Puno.

La empresa cuenta con una cartera de clientes importante y estable algunos de de ellos fruto de la acción del CSE Puno es una empresa privada en expansión con tendencia al crecimiento y tiene viabilidad en el mediano plazo largo.

La empresa articula una red de proveedores de tejido lo que genera empleo a mujeres tejedoras en situación de pobreza, en este sentido tiene un impacto económico significativo en la economía del corredor. Las 360 tejedoras articuladas representan aproximadamente un 8 a 10% de las tejedoras que existen en el Corredor.

iii) EL ALTIPLANO SAC

El Altiplano SAC, en la actualidad comercializa con éxito la línea de productos de quinua y derivados, participa activamente en el manejo agroecológico del cultivo de quinua, desarrolla y promueve la investigación de nuevas tecnologías en la transformación de granos andinos y capacita constantemente a los agricultores. Ha sido constituida con recursos de las ONG Centro de Promoción Urbano y Rural (CPUR), vinculada a la Iglesia.

El Altiplano cuenta con una Planta de 4,500 mt^2 en Juliaca que ha sido certificada con las normas HACCP, que es el sistema de control de los puntos críticos para la manipulación e higiene de alimentos. Tiene un gran variedad de productos y servicios (26 productos), los productos mas comercializados son la Quinua perlada, hojuelas de quinua, harina de quinua, pipocas de quinua, sustituto lácteo (la mayoría orientados al mercado estatal de compras de alimentos para programas sociales, desayunos escolares, vaso de leche, etc.); tiene también servicios de molienda, laminado (Hojuelas), moroneado (Morón). Los productos priorizados que han concertado El ALTIPLANO con el CSE Puno para el trabajo conjunto son la Quinua perlada, las Pipocas de quinua e instantáneos de quinua. También pueden producir a pedido diversos tipos de harina: de soya, maíz, cebada, haba y cañihua.

La Empresa recurrió al PRA con el propósito de introducir la Quinua en los mercados de EEUU y Europa. La competencia de Bolivia en Quinua Blanca es bastante fuerte por la condiciones de precio y productividad de los productores

Con la Asistencia Internacional de Jim Krigbaum de DC2020 se realizó un estudio de mercado que logró identifica a la Empresa Quinoa Corporation que importa quinua fundamentalmente de Bolivia. Por ello se optó por aquellas formas de Quinua perlada que pudieran tener un valor agregado en relación a la quinua blanca. La empresa se mostró interesada en la quinua orgánica y una

variedad de quinua nativa de color denominada Quinua Pazancalla o Quinua Roja.

Para ello El Altiplano cuenta con el abastecimiento de quinua por parte de la Asociación de Productores del Altiplano (APROAL) con un total de 110 HA de producción en granjas certificadas orgánicamente que está considerando para la producción de la quinua de color (como la roja). Por el interés que tiene Quinoa Corporation en la compra de la quinua nativa de color también CARE ha proporcionado la semilla para la siembra de 45 HA.

La perspectiva de la exportación posibilita que la empresa modifique su cartera de clientes, hasta ahora dependiente en un 80% del mercado de programas sociales (cuando la compra de los programas sociales han caído de S/. 1´500,000 a S/. 800,000 por año.

El agricultor se ve beneficiado por que la quinua roja y la quinua blanca orgánica tienen un premio en el mercado. Mientras que el precio en chacra de la quinua se paga a S/. 1.80 por Kg. la quinua blanca cuesta S/. 1.20. Se articulan alrededor de 3,000 familias productoras de quinua alrededor de la venta a El Altiplano.

Las ventas incrementales de El Altiplano han sido del orden de US $ 90,162 y los empleos generados en expresados 5,159 jornales

La empresa tiene viabilidad económica en el mediano plazo sin embargo debe profundizar su orientación empresarial y atraer inversiones privadas; está superando la etapa de una administración orientada a lo social antes que a los resultados económicos.

iv) CECOVASA

La Central de Cooperativas del Valle del Sandia (CECOVASA) funciona desde 1,972 como una asociación de segundo grado o nivel orientado a organizar as 8 cooperativas de la zona de selva de Puno.

CEOOVASA tiene como principal producto de comercialización el café, particularmente el café orgánico y el café de altura o especial. Desde 1,999 han iniciado las exportaciones de café. El café orgánico y los cafés especiales tienen un precio adicional por quintal lo que va en beneficio de los agricultores. La propuesta del CSE fue, por ello, apoyar el proceso de certificación del café orgánico y realizar la molienda y el tostado de café para orientarlo al mercado de Lima o Arequipa.

Por un lado, el apoyo se tradujo en el cofinanciamiento de la inspección de la certificación orgánica, que se debe realizar tres años para poder llegar a los estándares que pide el mercado internacional. De otro lado, se apoyó el montaje

d e una planta para el procesamiento, molienda y tostado del café, dándoles asistencia técnica para este proceso y además haciendo una consultoría en diseño de envases para la presentación del café orientándolo inicialmente al mercado peruano. Las ventas incrementales explicadas por el PRA son del orden de US $ 25,577

La empresa es sostenible aunque puede estar expuesta a algunos riesgos de inestabilidad por ser una asociación que depende de las cooperativas asociadas; las empresas de la molienda y el tostado del café son experiencias interesantes y deben ser administradas de manera independiente para garantizar la eficiencia de la misma.

b) Proyectos terminados, pequeños, o en perspectiva

La empresa "La Moyita" de Ayaviri es una Planta Municipal de fabricación de Quesos, que solicitó la ayuda del PRA. El negocio comenzó a formarse en 1,996 por el Programa Piloto de Producción de Quesos en Ayaviri desarrollado por CARE y luego se constituyó en el 2,001 en una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada con una participación del Municipio del 67% y de CARE del 33%.

La leche que produce el ganado vacuno en Ayaviri, por sus características genéticas y las condiciones de altura, contiene mayor porcentaje de grasas, lo que favorece la producción de quesos y mantequillas en Ayaviri. Actualmente se producen entre 5,000 a 6,000 litros de leche diarios.

Se estableció un Plan de Negocios con "La Moyita" con el propósito de articular comercialmente la empresa con distribuidores mayoristas y cadenas de supermarkets regionales (Arequipa y Cusco) y nacionales(Wong y Santa Isabel), particularmente en la línea de Quesos Paria. El problema de la empresa fue su fuerte dependencia en relación al Municipio y las consecuentes interferencias políticas, que impedía una gestión eficiente basada en la autonomía y un manejo transparente de los fondos.

La empresa Minero Metalúrgica Andina una empresa localizada en Juliaca dedicada a la producción de cadenas cordón de oro sólida y hueca. Desde mayo de 1993 son exportadores de manera ininterrumpida y exclusiva a un cliente en EEUU de origen judío. La empresa emplea entre 700 y 900 personas, la variación estacional se da en Navidad, San Valentín, día de la madre y el 4 de julio, pero no son variaciones tan fuertes de ventas.

Los que trabajan en la empresa, según Guillermo Cenzano, Gerente Comercial de la firma, son gentes de escasos recursos, fundamentalmente mujeres y jóvenes de 20 a 28 años. Por cada uno de los puestos de trabajo directos se generan 2.5 puestos de trabajo indirectos por efectos de la participación d e toda la familia de las mujeres que reciben los eslabones de la cadena para el tejido

en las casas. Por ello se estima que se genera empleo para unas 2,000 personas. Las tejedoras de oro reciben el oro pesado, se verifica sus antecedentes, los documentos básicos y deben ser presentados por un garante que labore en la empresa. El porcentaje de merma por efectos de pérdida y robo es mínimo. El porcentaje de componente de mano de obra del costo llega al 70% del valor de la cadena cordón.

En Puno se producen entre 400 a 500 Kg. de oro mensuales, la empresa consume un tercio de esta producción para la fabricación de las cadenas cordón. La empresa compra el oro de alrededor de 60 acopiadores locales; también se genera un importante empleo estimado en 3 personas por cada acopiador; pero indirectamente hay una cadena de destajistas, subcontratistas, hasta llegar pequeños mineros de zonas de Puno, Chusco, Arequipa entre otros lugares.

El cliente de EEUU, el Sr. David Mandel, es un mayorista que coloca los productos entre 50 clientes y que aprecia en Minera Metalúrgica el cumplimiento, la calidad y los precios competitivos.

Después de 8 años de trabajo en exclusividad para su cliente surgió la expectativa en la empresa de proyectar un crecimiento. Para crecer estableció un acuerdo con su cliente para la línea de crecimiento: producir joyería fina (piezas únicas, caras y exclusivas) y orientarse a mercados diferentes a EEUU y Canadá donde opera su cliente. Inicialmente la empresa ha optado por crecer creando nuevos productos para su cliente y para ello se requería el soporte técnico de una institución como el PRA.

La empresa ha invertido en de US $30,000 a 40,000 en el equipamiento de un taller de karting para producir joyería fina con el sistema de fundición con moldes de cera. Igualmente tendría un área de servicios de diseño. Ha solicitado al PRA la asesoría técnica para el montaje del laboratorio de casting y diseño que le ayude a incursionar con nuevos productos.

La empresa es un cliente que viene siendo trabajado por el CSE Puno y deberá reportar ventas importantes en el corto plazo, además de generar un importante número de empleos. Sin duda se podrá convertir el principal cliente del PRA y con un impacto en el crecimiento del corredor y la reducción de la pobreza.

2) **Percepciones de la eficiencia y eficacia del Centro**

Los clientes se sienten notablemente satisfechos por el trabajo realizado por el PRA y en la mayoria de los casos realmente atribuyen los aumentos de ventas a la intervención del PRA, esto es particularmente claro en los negocios de las truchas, la quinua y las chompas de alpaca

La articulación del CSE Puno es fundamentalmente con los clientes y sólo en artesanía la presencia del CSE es clara y visible ante los ojos de los

beneficiarios. La armonía que existe entre el CSE y CARE lleva a que los beneficiarios productores identifiquen el trabajo del PRA con el trabajo de CARE. Hay una expectativa de parte de los tejedores y artesanos ceramista de pucará respecto al trabajo que se está realizando con el PRA para articular sus productos con los compradores o exportadores.

El papel de CARE en Puno es notable e imprescindible para el desarrollo de los negocios de los clientes. Después de una etapa asistencialista, por la que han atravesado muchas ONG, instituciones públicas y de cooperación internacional se ha desarrollado una división del trabajo sumamente interesante: el CSE Puno se orienta a la búsqueda y desarrollo de mercados, desarrollo y diseño de productos, asistencia técnica directa a los clientes; mientras que CARE a través del Programa REDESA del Título II se orienta a desarrollar a los proveedores de las cadenas productivas, es decir, organizar, capacitar y facilitar asistencia técnica y acceso al crédito, a los productores agrícolas, los artesanos y las tejedoras. CARE Puno está tratando de promover genuinamente un mercado de servicios financieros y no financieros. Un mercado financiero mediante la recuperación con intereses de los créditos otorgados (para ello cuentan con la EDPYME EDYFICAR) y un mercado de servicios de asistencia técnica formando capacidades locales con técnicos y profesionales locales que brindan asistencia técnica (aún difícil de recuperar). Lo interesante de este proceso es que quién establece la pauta de las características técnicas y económicas de los productos que deben ser mercadeados es el PRA y los programas de CARE trabajan en función de ello (en el caso de la Quinua, la cerámica y el tejido por ejemplo).

Los clientes tienen una buena experiencia respecto a la asistencia técnica internacional y local, así como en la oportunidad y celeridad con que se realizan las gestiones del PRA.

Existe una voluntad y un compromiso de cofinanciamiento de parte de los clientes respecto a los servicios que reciben del Centro, aunque no hay evidencias contundentes sobre la sostenibilidad financiera de los servicios del CSE Puno. Buena parte de los consultores locales reciben el pago de sus servicios no sólo del PRA sino también de la propia empresa cliente. Muchos consideran que estos servicios podrían pagarlos después que culmine el PRA y otros señalan que deberán seguir con el apoyo durante un tiempo.

3) **Resumen del impacto del Centro sobre la pobreza en el corredor**

Los clientes son los más convencidos en que un programa de esta naturaleza tiene un efecto directo sobre la reducción y alivio de la pobreza, en la medida que se amplían sus ventas, mejora su capacidad de absorber empleos y generar ingresos para las poblaciones más pobres.

El ingrediente más pernicioso de la pobreza es probablemente la incertidumbre. La agricultura alto andina se caracteriza por la rotación y diversificación de cultivos excesivamente fragmentados en diversos pisos ecológicos, como estrategia para sortear el riesgo de las plagas, los cambios climáticos, las fluctuaciones de los precios, entre otros factores que generan incertidumbre. Cualquier desastre en estas variables afecta significativa y dramáticamente los escasos recursos que sirven para la sobrevivencia de los más pobres. Por ello lo los pobres no sólo valoran los mayores precios sino la posibilidad que alguien adquiera sus productos. Por ellos agricultores también se dedican a actividades de pastoreo, de artesanía, de minería informal entre otras actividades.

En buena medida ello se logra con la apuesta del PRA por lograr la venta de los productos que en caso contrario se dedicarían al autoconsumo o al intercambio en las ferias locales.

Tenemos evidencias sin embargo que existen aumentos de ingresos de los productores por efecto de los nuevos mercados que obtienen los clientes de los cuales dependen los productores. La quinua orgánica y la quinua roja tiene un plus en el precio en relación a la quinua blanca tradicional; las tejedoras de chompas de mayor calidad orientada a la exportación reciben mayores ingresos por su mano de obra que si lo orientan al mercado local al barrer; los agricultores de café reciben un premio en precio por la producción de café orgánico.

4) **Percepciones del personal del Centro respeto al papel de la Oficina Central**

a) Asistencia técnica

La Asistencia Técnica no se prevé de antemano en los Planes de Negocios, la AT se va construyendo con los clientes y este es un proceso dinámico.

La AT internacional ha sido muy exitosa en el caso de la quinua porque ha permitido que una empresa que dedicada al mercado interno estatal se oriente al mercado de no exportación. En este caso se trataba de un consultor (Jim Knigbaum) que conocía bastante el mercado internacional.

La AT local se ha utilizado en Puno fundamentalmente para el desarrollo de los negocios de los clientes (y no tanto para organizar y asesorar a los proveedores beneficiarios). Se ha utilizado las AT para

Señalan que en los último meses hay una confusión de roles respecto al papel de la asistencia técnica; no se hace una retroalimentación efectiva de los requerimientos de asistencia técnica y se procede a buscar la AT sin entrar en los contenidos sino solamente en los aspectos formales. El responsable de la AT

tiene visión de negocios y debiera tener proactividad en las AT que se le solicitan.

Para hacer las muestras de productos algunos consultores internacionales se orientaban a un mercado de precios bajos, sin considerar que ello supondría que los productores directos sean los que se dediquen a la exportación y no los exportadores especializados.

La percepción del CSE es que la asistencia técnica internacional ha tenido en general buenos resultados. La consultoría de Jim Krigbaum significó la apertura del mercado norteamericano a la quinua orgánica blanca y la quinua roja procesada por la Empresa El Altiplano; el apoyo del área de asistencia técnica de la Oficina Central del PRA en el proceso de exportación, también ha sido, clave dada la falta de experiencia de la empresa en el mercado internacional.

La asistencia técnica en diseño de tejido brindad por Sheyla Meyer ha servido para el desarrollo de colecciones y la mejora del tejido de las empresas Royal Knit y Andean Collection para ampliar sus mercados internacionales.

b) Coordinación nacional

Se estima que la coordinación nacional tiene la intención de apoyar los procesos pero no cuenta con el suficiente tiempo. Se considera que cumple una labor de difusión de información bastante útil para la interrelación entre los Centros. Sin embargo falta personal operativo en el PRA central que conozca los negocios en detalle y pueda tener una actitud más proactiva.

c) Evaluación y monitoreo

La labor de monitoreo es bastante activa. Si bien es cierto se han recortado las ventas incrementales por efectos de los cambios de los criterios para definirlas, la relación con el área de monitoreo es directa y nada burocrática. El área de monitoreo interviene en la definición de las estrategias a seguir con los clientes y define cuales son las empresas clientes que califican para el SISMONITOR.

Reconocen que el área de Monitoreo los asesora en la definición de los sectores y las estrategias de acción que deben desarrollar con los clientes. Este es un punto muy importante para el CSE, por que las variaciones de criterios frecuentes que han existido respecto a la atribuibilidad de determinadas ventas por efectos de la asistencia técnica han vuelto cuidadoso al CSE respecto a que clientes elige y busca asesorar. Ha habido casos de clientes que han estado siendo asesorados por el CSE pero que, debido a una decisión del área de monitoreo, han tenido que ser dejado de lado.

Sugieren que para efectos del cálculo de la línea de base debería considerarse las ventas promedio anuales y no necesariamente las ventas mes a mes. La razón esgrimida es que a veces la estimación de las ventas incrementales a partir de las ventas de un mes de temporada alta, lleva a que la meta de ventas deba ser muy elevada.

d) Administración y finanzas

La administración tiene un desempeño regular tomando en cuenta que el administrador de los recursos es el operador CARE y ellos tienen procedimientos establecidos propios de una institución de gran escala. En algunos casos se puede demorar el proceso de toma de decisiones.

El CSE tiene un acceso rápido y fácil a vehículos para el transporte de los asesores y tiene todas las facilidades informática y artículos de oficina necesarios para la operación del CSE.

5) **Información y datos sobre el papel del Centro en el "dialogo de políticas"**

El CSE Puno estuvo promoviendo la realización y organización de un Seminario orientado a identificar la problemática de la infraestructura de los puertos para el tránsito y el turismo circunlacustre. La idea fue sensibilizar a los diversos actores público y privados respectos a la importancia de los puestos del lago Titikaka y plantear algunas soluciones que permitan una mayor circulación y eficiencia de los puertos.

El CSE ha sido bastante activo en la participación en las actividades vinculadas a las Mesas de Coordinación de Lucha contra la Pobreza, especialmente con la concurrencia de CARE. En Puno se esta haciendo un esfuerzo por crear Centros de Innovación Tecnológica (CITES) en algunas cadenas vinculadas a los sectores productivos que trabaja el CSE. Por ejemplo se ha constituido el CITE ALPACA con la participación de dos de los clientes del CSE como CECOALP (que se encarga de la organización y comercialización de la producción de fibra de alpaca) y el Modulo de Servicios de Puno (que se encarga de capacitar a las artesanas en técnicas de tejido). Existe una Comisión Organizadora donde partícipa ARAPA y el CSE para promover un CITE TRUCHA orientado al segmento de los

6) **Resumen: El Centro parece ser efectivo y eficaz en cuanto a**

a) Dinamizar empresas en el corredor, promoviendo inversiones y creando empleos y ingresos incrementales

El CSE Puno parece ser efectivo para la relación con los clientes y la dinamización de las empresas, y por la vía de la relación con CARE, pueden convertirse en un pivote para la solución de los problemas de pobreza. Sin embargo cabe destacar la pobreza del Corredor y la falta de capacidades empresariales formales en la zona.

Los resultados en artesanía en los rubros diferentes a tejido en alpaca aún no se concretan, entre otras cosas por falta de concepto, capacidad económica y pedidos concretos de los exportadores y ello dificulta la tarea del CSE.

Sería necesario orientarse a otras empresas y productos del Corredor tales como las que se encuentran en la zona de ceja de selva y que son conocidos cultivos de agroexportación.

El CSE se está orientando a nuevos negocios bastantes promisorios; este es el caso de los trabajos iniciales que se está haciendo con la Empresa Minera Metalúrgica Andina que produce la cadena cordón de oro ya las empresas vinculadas a CECOVASA en el valle de Sandia. Probablemente esta es una de las zonas con mayor potencial agropecuario en Puno. En ambos casos se cuenta con un potencial de arrastre de empleo impresionante.

Es poco lo que se está haciendo por el sector turismo pero es una zona con enorme potencial. Los resultados en empleo por apoyar en un sector intensivo en mano de obra como el turismo podrían tener mayores efectos en la pobreza. No debía ser un ser que se descuide, pero parece que faltaría mayor claridad respecto a las estrategias para abordar los problemas del sector.

b) Reducir y aliviar el pobreza

El CSE Puno se orienta a actividades económicas en las que los clientes se articulan claramente y en todos los casos con los más pobres, aunque estos no sean los pobres extremos. El trabajo con cadenas productivas que realiza el CSE identifica en los primeros eslabones a los más pobres, como los productores de quinua, los truchicultores del lago o las tejedoras de chompas.

El CSE viene desarrollando intervenciones flexibles en diversos punto de la cadena productiva logra estimular el desarrollo del sector. En el caso de ARAPA se apoyo el proceso de inserción de la conserva de trucha en el mercado de Santa Isabel, pero también se le apoyó en el desarrollo del producto y en la mejora tecnológica del proceso de corte de la trucha fresca en al misma planta. Royal Knit ha tenido un apoyo en diseño y la identificación de nuevos clientes, hacia adelante en la cadena productiva, pero también se ha beneficiado de la capacitación en bordado – proveída por el CSE - que recibieron las tejedoras

que están articuladas a la empresa. Los productores de quinua ahora pueden cultivar las quinuas nativas recibiendo mejores precio y, mejor aún, con la seguridad de compra de sus productos por parte de El Altiplano, debido a que esta empresa cuenta con un mercado en expansión. En todos los casos estamos hablando de hombres y mujeres pobres del corredor Puno que se *articulan a determinadas cadenas productivas* que adquieren mayor dinamismo y por lo tanto permiten redistribuir sus ingresos desde el mercado hacia ellos.

ANNEX 10: Tarapoto

Researched and written by Michael Glover

for

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

Economic Service Center – Tarapoto Corridor

1) Overview

The contract between CONFIEP and the Operator for the San Martin economic corridor, Intermediate Technology Development Group (IDTG), was signed on May 5, 2000, thus initiating activities of the Economic Service Center in Tarapoto, economic capital of the Department of San Martin and the largest city in the region with some 120,000 inhabitants (the political capital of the Department is Moyobamba). IDTG is a London-based international technical cooperation organization, with its Latin American regional office in Lima. It focuses on promoting sustainable development of the region via application of appropriate technologies to a variety of projects in the area, including small infrastructure programs, agricultural production and processing, housing, electrification, intersectorial publications, and administration of development projects and programs, including PRA. Alfonso Carrasco Valencia, Executive Director, heads IDTG in Peru.

The PRA office in Tarapoto is focused principally on promoting agricultural and agroindustrial development, with the participation of four professionals, as follow:

- Ing. Oscar Orbegoso Montalva, Office Director, Fishery Engineer
- Dr. Flavio Vera Lino, Business Advisor, Lawyer
- Eva Galvez Nogales, Business Advisor, Economist
- Darwin Del Aguila Solano, Business Advisor, Mechanical Engineer

This office has incurred expenses totaling US$624,328 through September 2002, and has a remaining budget of $286,130, including the Peruvian sales tax of 18 percent on purchases of goods and services. Of the $624,328 already spent, $473,577 corresponds to local salary, office and travel expenses in the region, $59,205 to locally contracted external consultants or advisors, and $53,286 in allocated expenses from the Confiep/Chemonics overhead in Lima. Peruvian sales taxes consumed $38,281. Total cost of the program as currently budgeted is $910.458 through July 2003.

This office is credited with sales through September of US$978,844, man–days of employment of 110,851, and investment of US$772,844.

Its office address in Tarapoto is a two-story office shared with its operator ITDG in the Jiron Maynas 385, Tarapoto. Telephone numbers are (510 94) 528187 and telefax (510 94) 528649 or 526831. E-mail address is pra_sm.itdg.org.pe.

2) Client assistance review

1. Agronegocios SAC

It is the major client of the PRA office in Tarapoto, accounting for 74 percent of sales in this region. This company began as a spin-off of the Caja Rural de San Martin (CRSM), the corridor's principal savings and loan association, and the leading lender for rice farmers in the area. Two years ago agricultural loans were

178

52 percent of its outstanding loans and nearly all were in rice. Because of record plantings in 1999 on a national level, low rice prices put pressure on farmer indebtedness. The CRSM in late 2000 set up Agronegocios as an internal department to buy processed rice from its debtor farmers, and deduct from the purchase price the interest and principal of its loans. Complementing its purchases, Agronegocios acquired some processing equipment and reprocessed the purchased rice, with the purpose of upgrading the finished product, to be sold at premium prices in the major rice markets in Lima. In this mode Agronegocios marketed 28,799 50kg bags of rice for $509,000. Its relative success in accomplishing its mission was aided by the CRSM agreeing to pay its farmers a premium price for their rice as an inducement to sell to Agronegocios. The scheme had the approval of the Superintendency of Banking this first season. In May 2001 Agronegocios was formally incorporated as a legal company and became independent of the Caja.

On this basis, the PRA office in Tarapoto saw an opportunity to structure a value chain linking Agronegocios to the Caja's creditor farmers and third parties, especially those involved in other PVO projects. It brought in a rice marketing expert to look for buyers in Lima and Iquitos, and a financial advisor to help evaluate the project's microeconomics. It also helped prepare documentation for credits to acquire a rice mill and working capital to be able to expand Agronegocios' ability to buy, process and sell in greater volume, while reducing its processing costs. A mill was acquired from a troubled CRSM client in the locality of Puerto Rico, near Picota, and the reprocessing equipment in Tarapoto was incorporated in its production line, and startup should occur at the beginning of this next year. Processing capacity is reported to be 80 50kg bags of finished rice per hour, theoretically some 15,000-16,000 mt yearly. This is a larger than average mill capacity (50 bags/hr is average), and the production line is conventional.

Some recent developments may impact negatively on the above scenario. The CRSM has cut back its financing of agricultural clients significantly, as it views the rice sector as subject to too much risk from volatile prices, overproduction and low productivity in the area. Agricultural loans now represent only 32 percent of its total outstanding loans, and the Caja wants to diversify away from rice. The Caja also canceled the exclusivity of the loan recovery program with Agronegocios and allows other commercial agents to intermediate in this. The rice sector is very much a dynamic competitive business with many players and is overwhelmingly sold through informal channels (60 percent through Lima's Santa Anita farmers' market). To increase tax collections, the Peruvian tax authority Sunat now requires that the owner of processed bagged rice being transported to Lima deposit in an escrow account the equivalent of 12 percent of the projected sales price to permit the truck to travel. This puts additional pressure on working capital and the Agronegocios managers claim that informal buyers in Lima won-t pay the corresponding sales tax, when the rice is sold, that would allow the seller to recover his deposit.

Its ownership structure has been strengthened by a capital injection from two PVO's, principally MEDA from Canada. Their intention is to assure fair treatment of the farmer, by weighing and classifying his rice properly. The Agronegocios managers claim that other mills compete unfairly by shortchanging the farmer and thus compensate the region's inherent disadvantages, especially high freight costs from the jungle to the north coast and then again to the major market of Lima.

It will be interesting to see how Agronegocios fares in this new context where paying fair costs and adhering strictly to the tax regimen will force it to absorb higher costs than its informal and less ethical competitors. Without the special access to CRSM creditors, it will simply have to compete as one more mill and hope that its higher costs can be compensated by higher market prices for a higher quality product. It has recently made contact through PRA with other rice growers in Bagua Grande, in neighboring corridor Jaen. It hopes to serve as a sales agent in another value chain, so as to increase its volume in the Lima market, and also wants to diversify its product mix for marketing purposes.

The PRA office claims $722,493 in sales (74% of total sales through Sept 2002), 59,437 workdays generated and $46,776 in investment from its association with Agronegocios.

2. Agroforestal

It is another rice producer that is now a client of the Tarapoto PRA. Agroforestal is a family company that began as a heavy machinery service provider to logging companies and farms, and evolved into a logging company located in Picota, some 60 klm from Tarapoto on the unpaved Marginal Highway toward Juanjui. Picota is a small but dynamic agribusiness town, home to cotton warehouses, the Agroforestal sawmill and new rice mill, a small plant to process corn (Industrias del Maiz Picota) and other ag--related businesses. The Allan family several years back bought around 200 hectares of farmland between the Marginal Highway and the Huallaga River, and used their heavy equipment to landscape for rice paddies. They are large rice producers, and sold their paddy rice (arroz cascara) to local mills, but decided to put in their own mill in light of the underweighing and other negative business practices they encountered as sellers.

The PRA office in Tarapoto saw an opportunity to structure a value chain through this operation, in which 20-25 percent of the rice processed would come from the family farm and the rest from local purchases. The PRA reasoned that modern machinery could produce premium rice in volumes sufficient to have market entrée in Lima and Iquitos. The PRA provided mill and rice growing consultants to help design the plant and improve productivity on the farm, as well as commercial advisory services for marketing the product. In parallel the PRA helped Agroforestal prepare its documentation for bank financing part of the mill cost. The mill was financed and is now in startup testing, and will begin processing in January. Apart from new equipment, the mill's competitive edge is a kerosene fired drying system, which should allow clean drying of field rice at the initiation of the processing, in contrast to other mills which sun-dry their rice but expose it to rain (and theft), which causes spotting and uneven quality. The capacity is 50 50kg sacks of finished rice per hour, resulting in 10,000 to 12,000 mt of product yearly, about average for the other rice mills that dot San Martin.

Again, this new mill will have to compete in the same aggressive markets as Agronegocios, whose mill is 12 klm further down the highway. The owners acknowledge that they have no experience in rice marketing, and thus the PRA is their advisor in starting up this business. The challenge here is the same as for Agronegocios, to maintain fair business practices to the rice grower while creating a profitable and sustainable role as processor and marketer, in a difficult and cost-disadvantaged region of the country. The PRA office in Tarapoto claimed $720,000

in investment generation in Agroforestal, but no sales or workdays until it operates early in 2003.

3. Algodonera de la Selva SAC (ALSELVA)

ALSELVA is a joint venture company between two Lima-based companies and is a major cotton buyer in the Tarapoto area. The owners of ALSELVA are large buyers on the coast, with perhaps 20 percent of national production. ALSELVA was a buyer of field harvested cotton (algodon rama) until the law was passed prohibiting transport of rama to the coast for ginning due to the "brazo negro" disease. As a result ALSELVA rented ginning services from one of the two small gins in Tarapoto, sharing the plant with its owner, the Romero group. Romero buys some 8,000 quintals (100 pounds—a hundredweight) and the extra ginning capacity is used by ALSELVA. San Martin has traditionally been a cotton region, but in recent years unrealistic restrictions by authorities in using certified (but unavailable) seed reduced plantings severely and the absence of buyers drove prices down, so that plantings have drastically reduced.

The inclusion of Peru in the ATPA (Andean Preferential Tax Agreement) opens up very expanded market possibilities for both export of cotton fiber but principally of textiles and clothing made in Peru with homegrown cotton. The country has traditionally been a net cotton importer but a large textile exporter. With free access to the US market now approved, the country can promote cotton and especially cotton in the high jungle. Its climate and geography are favorable for native and hybrid strains specially developed for the area, and it is a cash crop that low-income farmers can grow at low cost. It is also an alternative crop for coca-leaf growers as 80 percent is grown on hillsides and other crops can be interspersed with cotton plants, so that a farmer can grow subsistence crops or diversify to lessen his risks.

The PRA saw an opportunity to rekindle interest in cotton by structuring a production program centered on ALSELVA as the buyer for the value chain. To do this required that the Ministry of Agriculture allow sterilized cottonseed to be used for plantings until certified strains could be developed. Secondly, the farm population had to be analyzed to see where areas could be regenerated and where new areas could be incorporated into a cotton-growing program. Technical assistance and seed had to reach the potential participants in the program. Beyond the short term, adequate volumes of certified seed has to be developed to improve yields and fiber quality so as to promote the marketability of the cotton strains cultivated in the jungle. The PRA began working on all these themes and hired a field promoter full-time.

The 2002 growing season was less than expected. The Alselva manager in Tarapoto stated that there was only 5,000 hectares planted (official statistics say 3,550). The grower groups organized by PRA planted less than planned, and in conversation with one client grower group Asociacion de Agricultores Algodoneros de Picota (Sector San Antonio), the technical assistance provided was limited. Yields per hectare were expected to be about 1,200 kg or 26 quintals rama, which when ginned yields about 38 percent in cotton fiber in bales and 53 percent in cottonseed. Coastal yields are on the order of 50 qq/ha, but production costs are much lower in the jungle as the small farmers don't use as much hired labor, fertilizers and agrochemical that coastal farmers do. ALSELVA bought the cotton from about 800 hectares in 2002. Part of this was from areas promoted by the PRA

but most from third parties, although the PRA promoters acted as scouts for part. Plans this year are to increase the number and coverage of field promoters in the chain. Although international cotton prices were not good, the farmers who sold to ALSELVA had a relatively good price at their stage of the chain, and interest is high for this next season. The native strains of cotton do not require much attention or investment, but insect damage can occur rapidly, and the farmers are requesting that an agrochemical supplier be included in the value chain to cover these contingencies. Expected 2003 plantings are rising to 10,000 to 12,000 hectares, of which ALSELVA plans to buy 1,500, equivalent to about 32,000 qq rama. It has some 400 hectares of its own in cotton and intends to double this to 800 this season.

ALSELVA claims that it can place the production of jungle cotton that could be grown from up to 40,000 hectares, and that it now plans to install a gin in Juanjui, according to it the locus of cotton growing in the area. Transport costs to Lima via Chiclayo are around $4.00/quintal (the market price of this fiber last season was $55) and if the Marginal Highway were paved it would lower trucking costs to Lima to $1.50. The owners of ALSELVA in Lima and their administrator in Tarapoto expected that cotton farming would extend further along the Juanjui–Tocache–Aucuyacu corridor as transport costs drop and agricultural infrastructure were developed. This would complement the growth of cotton farming in new areas of the Ucayali region, which is apparently spreading fast also.

The Tarapoto ESC office claimed $26,349 in sales and 27,472 man–days of employment from its intervention in ALSELVA.

4. Industrias del Maíz SA

It is a client that worked with the PRA office in the past and now wants to relaunch its relationship, as it has undergone a restructuring of its shareholdings. Now five directors hold 51 percent of shares whereas before control was dispersed among its 227 member growers. The company has a processing plant that buys yellow corn grown in the area from 2,800 small farmers, and dries, cleans and separates corn flour and semola. In the past it has only participated in public tenders of the national food assistance program PRONAA, which has been detrimental to the company in that tenders are unpredictable and the work very sporadic. As a result, it has not been able to function as a private sector competitor because of internal owner disagreements and its focus as a PRONAA supplier.

The group was formed in 1993, and the Fondo Canada loaned it $243,000 for the plant. It has repaid some $80,000 and is seeking to renegotiate a debt reduction and refinancing, so as to invest some $33,000 in a variety of complementary plant equipment to diversify its production lines and increase its processing throughput. Current throughput capacity is 9,000 mt/yr. With the new equipment, the plant could process 12,000 to 15,000 mt/yr of local corn production. Apart from being a grower-owned processor, it claims that it could also serve as a pricing regulator in the area, citing that San Fernando, Peru's largest poultry grower, was recently buying corn at S/.350/mt and the plant was paying S/.450.

The country is in deficit in yellow corn production and imports nearly as much corn as is grown (1 million tm in each case), with a CIF value of $100 million yearly. In San Martin over 50,000 hectares are planted in yellow corn.

The PRA is considering renewing its relationship but will have to rethink what it can do with Industrias del Maiz given the current situation. The office in Tarapoto has claimed $59,697 in sales, and 1,932 man-days of employment from this client.

5. Fondo Ganadero Lechero de San Martin (FONGAL)

It is a potential client seeking PRA services. The FONGAL of San Martin represents over 1,000 cattlemen in the region, whose average landholding is 30 hectares and average herd is 20 head. These fundos are spread out over the entire region, with all the problems of access, transport, very little improvements in breeding for milk or meat, and as a result the production and commercial structures of the business are primitive and informal. The FONGAL wants to integrate the cattlemen into a Department-wide organization that would supervise the production and commercial activities under professional management. The basic concept is that the FONGAL, or a parallel legal entity, finance and construct five dairy stables in the principal cattle areas of San Martin. Each participating member would bring his cows in milk production to the stable where it would stay until its production cycle ended (the cows produce milk some 180 days/yr), and they would be returned to the owner's fundo until the next production cycle. As the herds reproduced, the young non-breeder bulls would be taken to a central feed lot until reaching a marketable size, then sold in auctions to slaughterhouses. Each participant would be paid for his milk and the young animals delivered to the feed lot would be bought at market prices. Parallel to the dairy and feedlot operations, the FONGAL would invest in a plant to process the milk into a variety of milk products (cheeses, yogurt, pasteurized and/or evaporated milk, etc) for markets in San Martin, the north coastal towns and cities, and Iquitos (500,000 inhabitants). The FONGAL estimates a capital investment of about US$4 million to carry this out.

Today San Martin supplies about 1,000 head a month to the coast and 60 head a day to Iquitos for meat. It claims that milk demand in Tarapoto is 10,000 liters a day, about what is available today from current milk production. The PRA would have to evaluate this to see what it could do, but the organization and startup of this as conceived would require a project implementation phase outliving the PRA's current political life.

6. Other clients

They have consumed much of the PRA's initial efforts in the region without much in terms of sales and job created, in part due to changes in policy by USAID or internal decisions due to project specific factors, and in other cases because the relationship with potential clients stalled. One active client is the Association de Productores Agropecuarios de Valle Alto Mayo (APAVAM), which sells coffee to Procesadora del Sur (Prodelsur), the Peruvian subsidiary of a Swiss buyer (Volcafe) that the PRA has connected to a number of coffee growers in other regions. The PRA office in Tarapoto helped with documentation to qualify 51 growers as organic producers, which help them receive a premium price for their coffee. The PRA claimed $39,490 in sales and some 12,153 man-days of labor in this relationship. Another client is Jesus Panduro, who produces "almizcle", a vegetal extract that substitutes the musk deer's' musk oil for perfume makers. This client generated sales of $68,645 and 4,147 man-days of labor. Otherwise, former or historical

clients in chocolates, tourism, tobacco and fish farming contributed with $62,170 in sales, 5,621 man-days of labor, and $6,069 in investment.

3) Efficiency and effectiveness of the ESC

a) The clients

The principal economic activity in San Martin is agricultural and animal production. Industrial operations are basically oriented toward agricultural processing, with many rice mills, a few cotton gins, and other small to medium scale agro-industrial installations. The region is an important producer of rice, yellow corn, and in the past, cotton. It is not surprising, then, that the principal clients of the PRA in the Tarapoto office are involved in these lines of business. While national rice production may be approaching the point of satisfying national demand, yellow corn and cotton are both products that are imported in significant quantities and whose production on any foreseeable scale in San Martin has a ready market. Although road access to the coast is available, the distance to Peru's main market, Lima, causes trucking costs to be disadvantageous; and the region's electrical system, isolated from the economies of the national interconnected grid, to be costly for current users, and with severe capacity restrictions for future users. The Department's dream of paving the Marginal Highway, connecting many small agricultural towns in San Martin to a more direct route to Lima, and opening the area along its length to fresh investment, would dramatically change the economic and social dynamics of San Martin, as it would those of other regions along its path. It would certainly make the region's products more competitive, and would probably promote a restructuring of traditional agriculture-related activities between the jungle and the coast.

Within this context, the PRA office in Tarapoto has not yet managed to consolidate a significant participation in these leading activities. In its early existence, it seems to have focused on client groups that either did not have sufficient substance or could not take sufficient advantage of the services offered, or in some cases, in clients whose activities were vetoed by AID or Chemonics. One client (Agronegocios) became the leading producer of target indicators with the PRA system, and only recently have other clients come on stream to balance the client base. The services rendered to most clients seem to have focused mainly on market connections and very punctual assistance in equipment selection. In other regions, the more successful projects in terms of sustainability and impact have stepped back in the value chain to strengthen other links once the market problem has been resolved.

b) The beneficiaries

From the small farmers' point of view, linking to secure markets is a major improvement in providing him a sense of security. The farmer who is deciding what to grow this season can commit himself (and his family) if he feels that a major source of insecurity has been resolved. It allows him to commit his scarce resources and, if technical assistance is available, gives him additional tools with which to defend himself. As the social contract is strengthened, the buyer and the grower both benefit, and the relationship becomes self-sustaining to the extent that the basic business is economically viable.

In this PRA office, organization of the producer or grower at the beginning of the value chain has been superficial. In cotton, the degree of technical assistance at the field level is minimal, which is not to say that the person responsible was slack, but rather, as in the lessons learned elsewhere, that this is a major job requiring a major commitment of resources, whether through third parties or internally. In the case of rice, the clients are middlemen processors, and the connection of the PRA office to the production base is nominal. The rationale for assistance is presumably that prices paid to growers will be superior because of technical or managerial advantages combined with ethical business practices, even as these novice entrepreneurs compete in a cut-throat Lima-based market generally characterized by informal and opportunistic transactions.

In this coming cotton season the attention to the grower end of the value chain will be high priority. If justifiable economically, the PRA's intervention in the corn processor Industrias del Maiz Picota offers an opportunity to structure a value chain that could be very much involved with promoting productivity at the grower level.

c) **The Operator**

The PRA's focus on the markets as a vital key to development has had significant positive effects. The Operator of this Center, ITDG, a British NGO, reports that the relationship between the CSE staff and ITDG are generally quite good but this was not the case from the beginning. The local ITDG director admitted that after the first contract was signed they expected the CSE staff to be involved in the production side, as was the traditional focus of such projects. He credits the PRA project with educating ITDG and other private and public development agencies to the critical need for market development. At first there were tensions between ITDG and the CSE staff because they did not understand the different roles each was to play in the development of the entire value chain. As the CSE succeeded in linking producers to new markets, creating outlets for larger volume of output, avoiding exploitative intermediaries, and gaining premium prices for products based on quality differentiation, ITDG came to recognize the important role of the CSE. Similarly, the CSE staff learned that help from an organization like ITDG was indispensable to accessing the producer groups and educating them to the demands of the market. It was an "aprendizaje mutuo."

ITDG considers the first year of CSE operations as a period of "trial and error" from which both parties learned a lot. Today ITDG recognizes the CSE has an indispensable role in:

1. Demystifying the role of the for-profit business with the campesinos and with the other NGO's. This allows the parties involved in developing the value chain from producer to consumer to recognize the important contribution of all players and to work together without prejudice. The intervention of the CSE permits all parties to approach the transactions involved with open mind and seek "win-win"deals.

2. Identifying the demands of the market and communicating these down the value chain, assisting in educating producers to the specific requirements of the market, providing industry-specific technical assistance and training to enable producers to compete by upgrading quality and volume to meet market

demands, and supporting NGO's, government and quasi-governmental organizations to train producers to be competitive and meet market demands.

3. Identifying specific buyers of products, negotiating deals, closing sales, and establishing long-term marketing outlets for promising product of the corridor.

d) Sustainability

The ESC has learned from the experience of early projects, such as its efforts with cotton in Picota, that there is substantial work required in shaping the supply chain to meet the demands of a larger, more competitive market than the local one. Quality, timing, varieties, prices, characteristics, and volumes can be very different from what is traditionally produced. Changing this supply chain requires a bigger investment of time from the CSE staff than anticipated at the beginning of the project. CSE staff cannot simply limit its efforts to identifying the market. They must be intimately involved in orienting and assisting the producers to respond to the demands of this different, more demanding market.

For example, the case of cotton in Picota required the CSE staff to not only identify a buyer for the cotton but also to arrange a "convenio" with the municipality to facilitate the land for planting, seek the support and assistance of the local economic development office, contracting of a cotton expert, and organize a gradual up-scaling of the production area from 50 ha. in 2000 to 350 ha. in 2002. The goal of 1000 ha. was not achieved due to low germination rates of seeds used, bad weather and initial skepticism of producer farmers. The limited effort in farmer promotion and organization did not overcome the many obstacles inherent in change, but some very positive individual farmer experiences have opened the door of opportunity this coming season to a renewed effort on the part of the PRA. This experience will bear fruit in future years as this and other projects are developed and the PRA professionals recognize the opportunities and the requirements of the larger market.

As the unique contribution of the PRA program is the attention to structuring and nourishing all links in the value chain, this requires a hands on but arm's length attention to the needs of all actors. No one link would assume the cost of the entire chain. Private sector focus is usually specialized and can easily substitute the more punctual consulting services, but fitting these into a bigger picture would require greater vision and prolonged effort.

4) Impact of the ESC on poverty in the corridor

Given the distance between the PRA-client relationship and the initial links in the value chains, and the lack of attention to structuring and nourishing those links, the impact on poverty in the region has been minimal and indirect so far. The early projects were small and/or the PRA intervention was very punctual, and thus no significant effect of its work can be seen in the low-income population. As cotton plantings increase and organization of the producer bases advance, the impact of a good cotton season should be significant. Although Agronegocios had a significant volume in its first year, its purpose was to collect problem bank loans, and the higher prices "paid" to growers could probably be called a collection cost as not all sales value was received by the farmer. This coming year will see what the real

benefit is to the grower who sells his rice to either of the PRA's client rice mills. Sometimes a one-shot intervention can help, such as introducing the coffee cooperative to a direct export buyer. It would be edifying to see what price improvement the member grower saw as a result. Finally, the PARA must look for new projects that can justify the cost of its resources to be dedicated, and can also impact on a target population that has eluded years of prior effort to raise its economic self-sufficiency.

5) ESC view of the Lima Central Office

The Tarapoto staff has a very high opinion of the Division de Coordinacion Nacional, especially its Director, Jose Iturrios. Regarding Monitoring and Evaluation, opinions were generally favorable but included expressions of disappointment with the reduced contact the CSE has had with M-E since the reassignment of Duval Zambrano to Puno. Least favorable opinions were expressed about the Technical Assistance division. Specific comments about the Central Office included the following:

1. Support from CN has been very good and the recent reorganization and strengthening of this division has only served to improve the services provided to the CSE. The added professional support was needed and justified.

2. M-E has kept its distance from the CSE's and this "isolation" has only increased since the reassignment of Duval. CSE personnel would like to see a more supportive attitude from M-E. If the CSE is not meeting targets or is failing to deliver adequate reports, M-E should assist CSE staff to find solutions to these problems, not simply make demands on the CSE.

3. TA division lacks appreciation for the complexities of working with producers in the field. They expect that the producers will respond easily to market opportunities without significant intervention by CSE personnel. CSE responds that the reality is entirely different – that they must support, cajole, guide, and constantly intervene before the producers respond to market opportunities. TA division should be more supportive, recognize that simply providing an outside expert is not enough, and that the CSE must play an indispensable role in interpreting and applying the know-how of the expert to the specific needs of the client business.

4. TA division has good expertise in arranging export deals but lacks ability to help CSE develop internal, domestic markets. Many clients are not ready for export but can take advantage of attractive, profitable local markets if given help along the entire value chain, i.e., from producer to consumer. TA should recognize that many campesinos do not understand the demands of the regional and national markets and must be educated before they will successfully produce to meet these demands. This takes greater collaboration between the CSE and TA staffs.

5. CSE staff feels that the system of incentives as currently applied does provide motivation to the individual staff member and they are satisfied with it. However, they did express recognition that in some cases there has been resistance to

cross-office collaboration that could be a result of over-emphasis on seeking the incentives.

6) Role of the ESC in Policy Dialogue

The Director of the Center is given credit for playing a key role in helping to resolve a strike by rice farmers in July 2002. He worked actively, but behind the scenes, to find a comprise solution to the conflict. Interviews with leaders of the Tarapoto Chamber of Commerce produced very favorable comments about his role in this tense situation. The manager of the Chamber pointed out the important role the Center plays in providing key information needed for presentations to potential investors in corridor. The Chamber also appreciated the support of the Center for the new "Amazon Area Law"(Nueva Ley de la Amazonia).

The CES participated actively in the efforts to raise the urgency of paving the highway between Tarapoto and Tingo Maria, without a positive response.

It has very close familiarity to the new President-elect of the Regional Government, and having reinforced itself with a new professional whose background can also provide entree into other key offices at the local and national level, the opportunity for dialogue and impact is apparent.

7) Summary and Conclusions: Effectiveness of the Tarapoto ESC

The PRA office in Tarapoto is climbing up the learning curve as regards the need to attend all links in the value chain. While it has focused on the market function for earlier clients, it now needs to step down the value chain and strengthen all links. The San Martin region has a wide resource base in terms of land available for mainstream and also specialized crops, animal husbandry and agroindustrial opportunities. Its economic competitive disadvantages can be compensated in part by attention to efficiency in all aspects of the production process in the short run and eventually by public investment in roads and power transmission lines, for example, to correct others. The impact of the PRA program is yet to be felt in this region and this coming year will demonstrate clearly whether the clients and the actors in their respective value chains will have benefited from the services provided by the PRA.

ANNEX 11: Case Study – Financial Impact of PRA assisted projects in the Ucayali region

Researched and written by Michael Glover

for

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

January, 2003

Case Study: Financial Impact of PRA assisted projects in the Ucayali region

One of the question marks that relate to development programs like the PRA is how to evaluate its real impact on its target populations, the economic enterprises which it assists and eventually, the greater economic environment in which it exists. Sometimes the impact is so minuscule that no matter how successful it is in terms of the participants, the impact has no significance in terms of regional development. Others can have far more significant impact, but this impact is not necessarily measured, because the original framework of the project did not focus on this parameter but rather on other indicators for success. As expressed in other sections of this report, the evaluation team does not consider the sales, jobs and investment increases reported by the PRA to be either reliable in themselves or attributable to the PRA services provided in all cases. In most, they do not indicate the magnitude of resources flowing to the beneficiaries or the dimension of the project in the larger area of influence in which it exists.

To try to see the relative magnitude of the impact of the PRA program in a larger context, we need to isolate to the extent possible the financial results of its clients and if possible, determine to what extent the PRA services caused or enhanced the results. Most PRA service centers operate with multiple clients in different productive or service sectors and in different links within its clients' value chains. Sometimes the distance of the clients from the desired target population, "poor people", makes the impact very difficult to measure.

However, we think one service center, the PRA office in Pucallpa, can be used to illustrate what impact the program can have in a specific region. The characteristics of the PRA clients in Ucayali lend themselves to simple analysis. The PRA has taken two moribund groups in the DA zone, the palm oil growers grouped into a member owned processing plant; and an association of palm heart producers whose plantations were barely producing, and have turned these around by finding secure markets for their products and later directed technical assistance programs to improve their production and productivity significantly. In parallel, while not originating the production of cotton in another area of the region (which only started in 1996), it did organize producers and firm up their links to buyers, while strengthening other aspects of the value chain. The PRA's participation is such that it is de facto the arbiter of new investment in this sector and has set up four chains now with different cotton buyers. In parallel, the PRA office has promoted the use of the Ucayali River channel islands for black bean cultivation with a new client and is now inducing corporate growers to experiment with yellow corn and cotton. If test plots now in harvest are successful, these companies could initiate sizable plantings this next season.

These are mentioned because the PRA in these cases was causal to the fundamental development of all these clients, and the clients are essentially associations of target group members themselves. The sales value of their production is easy to calculate and the sustainability of their lines of business is clear. The sales go straight into their pockets, so the benefit is direct.

To put some perspective on this, we have taken a photograph of the Ucayali Department's gross regional product, averaging the years 2000 and 2001, converting the official statistics to US Dollars, and then compare the current and future impact of these projects to the region as a whole. When we take economic data provided by the Instituto Nacional de Estadistica e Informatica (INEI) and convert the Ucayali region's gross domestic product to US dollars using average exchange rates for the years 2000 and 2001, we see

that the region's total GDP is equivalent to US$ 559 million, 1.09 percent of Peru's total GDP for those years of $53.36 billion. Of this, the agricultural sector is $ 78 million, about 14 percent of regional GDP. Ucayali is one of the country's poorer departments and has little economic movement in comparison to other areas of Peru. In the INEI's system of accounts, agro-industrial production is allocated to the manufacturing sector (the industrial sector) and agro-industrial processing, such as cotton ginning, to the service sector.

We have assumed that the PRA was instrumental in promoting its clients businesses and that its clients are basically the target population. If we isolate the PRA's client activity from the GDP figures and then project estimated 2003 sales for these clients, we can then see what impact the PRA's activities have on a regional level and in specific sectors. The accompanying tables lay out this relationship under several viewpoints.

Table 1
PRA Projects as part or Regional Gross Product
Ucayali Region (Base = Avg. PBI 2000-2001, US$ Millions)

Economic Sector	Baseline	Less: PRA Clients	Baseline W/O PRA Clients	PRA Clients & CORP / 2003	Percent of Total	PRA Clients: Full Capacity & Corporate	Percent of Total
Agriculture	$77.9	-$0.7	$77.2	$9.5	11.0%	$18.9	19.7%
Fishing	2.6		2.6				
Mining	13.3		13.3				
Industry	94.3		94.3	0.7	0.7%	1.0	1.0%
Construction	23.7		23.7				
Services	347.3	-0.0	347.3	1.1	0.3%	1.8	0.5%
Total	$559.1	-$0.7	$558.4	$11.4	2.0%	$21.7	3.7%
Total Client & Corporate Sales as % of Ag Sector *					12.8%		21.9%

* The cotton ginning service and plant palm oil processing would be officially classified as service and industrial sector activities, but as PRA agroindustrial processing of client crops these have been added to the agricultural sector to illustrate relative regional impact.

In the year 2003, the estimated sales of current PRA clients will total $7.6 million, and if the corporate clients plant what is expected, they will add another $3.8 million to 2003 sales. Because in some projects there will be additional hectares planted and/or steady improvements in productivity (output per hectare) we are projecting a gradual rise in current client sales over five years to $15 million, not counting corporate clients (See Table 3). We cannot project use of the Ucayali River channel islands over time because plantings could vary from little to very large if the initial experiments are successful. A third perspective is examined, in that with the conservative projections in additional hectares planted and/or productivity gains, current plant processing capacity in both palm oil and palm hearts would not be reached even over the five year horizon, unless new farm credit programs were implemented soon. We have calculated sales at full plant utilization to give us another perspective.

The impact is interesting. PRA client sales in the year 2003 will represent output in the region's agricultural sector of 11 percent, the industrial sector by 0.7 percent (palm oil plant processing value added), and the service sector by 0.3 percent (cotton ginning services). The overall increase at the regional level is 2.0 percent. If all these sales were allocated just to the agricultural sector, they would represent a 12.8 percent of agricultural sector output in 2003. If agricultural credit programs were implemented and if the current plant capacity for palm oil and palm hearts were reached at the end of the five year projected period, with no change in corporate client output, the regional impact would rise to 3.7

percent of the GRP of Ucayali. If all these incremental sales were allocated solely to the ag sector, they would represent 21.9 percent of this sector's product.

These sales are important in themselves for their magnitude in relation to the regional economy. They are doubly important because they end up generally in the hands of the small farmers or their processing associations. These resources will also have a multiplier effect in the local economy as the recipients will immediately consume or invest them.

The PRA office does not have to maintain a presence over the period because it will have established stable and sustainable value chains with multiple private sector participants. Its role is to foster new value chains and nourish other clients in the same way it has worked with these. In this particular region, the largest single economic activity is lumber extraction and sawmills. Given the recent approval to begin working with this sector, the Pucallpa office of the PRA will have the potential for additional impact if the program continues.

Methodology

Peru's basic economic data is provided by the Instituto Nacional de Estadistica e Informatica (INEI), which publishes production figures and economic statistics. From its tables of Regional Product in Soles, we have converted the Ucayali region's gross domestic product to US dollars using average exchange rates for the years 2000 and 2001. We see that the region's total GDP is equivalent to US$ 559 million, 1.09 percent of Peru's total GDP for those years of $53.36 billion (see Table 2 below).

Table 3 illustrates the basic production parameters and sales values for the current PRA assisted projects (all described in more detail in the Pucallpa Corridor Annex), and Table 4 covers the projected corporate projects expected this current season for the Ucayali River channel islands. While some productivity gains and increases in hectares planted are projected for the current PRA projects, none are made for corporate clients. We think the use of these islands as seasonal farmland will see a major increase in hectares planted, but these are not used in this analysis as today it is a guess as to how this new dynamic will develop. At the bottom of the Corporate Table 4 is the sum of sales for both current PARA projects and corporate sales. These figures are the source for PRA generated increments in Regional Product shown in Table 1.

Table 2
Gross Regional and National Product
(Average 2000-2001, Millions of Dollars)

Department / Sector	% of Total	TOTAL	Agriculture	Fishing	Mining	MFG / Industry	Construction	Commerce and Services
Amazonas	0.71%	378.6	109.9	-	-	6.9	27.7	233.9
Ancash	2.90%	1,545.5	145.8	112.6	245.9	166.3	77.4	797.6
Apurímac	0.47%	252.3	64.8	-	3.4	1.7	37.4	144.9
Arequipa	6.85%	3,654.7	174.6	7.7	214.6	718.0	149.1	2,390.7
Ayacucho	0.77%	411.8	86.6	-	6.9	2.6	66.3	249.4
Cajamarca	2.77%	1,476.0	274.9	-	476.4	51.4	55.7	617.5
Cusco	2.36%	1,259.8	138.7	-	101.9	86.9	82.9	849.4
Huancavelica	0.66%	350.1	80.5	-	53.3	0.9	26.0	189.5
Huánuco	1.61%	857.0	152.4	-	39.6	25.7	47.4	591.9
Ica	3.29%	1,753.0	220.3	50.0	8.6	359.4	42.3	1,072.3
Junín	3.65%	1,945.1	229.0	2.6	187.0	168.6	61.7	1,296.3
La Libertad	5.33%	2,846.4	413.6	27.4	136.3	399.7	86.3	1,783.2
Lambayeque	3.71%	1,980.5	244.5	10.0	-	306.3	64.9	1,354.7
Lima	48.60%	25,932.1	412.1	75.4	221.4	4,803.3	1,678.3	18,741.3
Loreto	3.11%	1,660.5	153.1	28.0	183.2	108.0	51.1	1,137.0
Madre de Dios	0.34%	183.4	10.8	1.4	81.7	2.6	12.3	74.6
Moquegua	1.68%	897.8	30.7	10.0	271.7	204.9	18.3	362.2
Pasco	1.17%	622.0	50.5	-	328.5	1.7	8.0	233.4
Piura	3.44%	1,835.6	197.4	130.3	97.2	322.0	92.0	996.8
Puno	2.41%	1,286.9	155.5	6.0	29.2	34.9	109.4	951.9
San Martín	1.33%	709.1	175.7	-	-	21.7	64.6	447.2
Tacna	1.36%	727.3	46.5	3.4	137.6	66.3	42.0	431.5
Tumbes	0.44%	236.0	30.8	-	-	12.6	16.3	176.4
Ucayali	1.05%	559.1	77.9	2.6	13.3	94.3	23.7	347.3
TOTAL PERU	100.00%	$53,360.7	$3,676.5	$467.4	$2,837.7	$7,966.5	$2,941.2	$35,470.8

Table 3
Pucallpa Economic Service Center
PROJECTED SALES FOR PRA - ASSISTED CLIENTS
(five year horizen)

Current Clients						
Clients / Years	2003	2004	2005	2006	2007	Full Capacity
PALM OIL (OLAMSA)						
Original Hectares	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
New Plantings (Ha)						1,618
Hectares in Production	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	2,868
Yield in Fruit (Mt/Ha)	13	14	15	16	17	17
Total Farm Yield (Mt Fruit)	16,250	17,500	18,750	20,000	21,250	48,756
Yield in Palm Oil (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Mt Palm Oil	3,250	3,500	3,750	4,000	4,250	9,751
Value/Mt	$450	$450	$450	$450	$450	$450
Total Value	$1,462,500	$1,575,000	$1,687,500	$1,800,000	$1,912,500	$4,388,040
Yield in Palmiste (%)	1.5%	3.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Mt Palmiste Nuts (Mt)	244	525	750	800	850	1,950
Value/Mt	$250	$251	$252	$253	$254	$254
Total Value	$60,938	$131,775	$189,000	$202,400	$215,900	$495,361
OLAMSA Total Sales	$1,523,438	$1,706,775	$1,876,500	$2,002,400	$2,128,400	$4,883,401
Price Paid per MT Fruit	$50	$55	$60	$65	$70	$80
Purchase of Fruit from Members	$812,500	$962,500	$1,125,000	$1,300,000	$1,487,500	$3,900,480
Plant Added Value	$710,938	$744,275	$751,500	$702,400	$640,900	$982,921
PALM HEARTS (PALMITO)						
Original Hectares	180	180	180	180	180	180
New Plantings (Ha)	60	60	60	60	60	713
Hectares in Production	180	210	270	330	390	893
Yield (Chontas/Ha)	4,800	5,000	5,200	5,400	5,600	5,600
Total Farm Yield (Chontas)	864,000	1,050,000	1,404,000	1,782,000	2,184,000	5,000,800
Value per Chonta	S/. 0.70	S/. 0.71	S/. 0.72	S/. 0.73	S/. 0.74	S/. 0.74
US$ Chonta (ER=3.5)	$0.20	$0.20	$0.21	$0.21	$0.21	$0.21
Total Value	$172,800	$213,000	$288,823	$371,674	$461,760	$1,057,312
BLACK BEANS (CARAOTA)						
Original Hectares	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
New Plantings (Ha)		500	1,000	2,000	4,000	4,000
Hectares in Production	1,000	1,500	2,000	3,000	5,000	5,000
Yield (Kg/Ha)	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	1,900
Total Farm Yield (Kgs)	1,500,000	2,400,000	3,400,000	5,400,000	9,500,000	9,500,000
Value/Kg	S/. 1.00	S/. 1.00	S/. 1.00	S/. 1.00	S/. 1.00	S/. 1.00
US$ Kg (ER=3.5)	$0.29	$0.29	$0.29	$0.29	$0.29	$0.29
Total Value	$428,571	$685,714	$971,429	$1,542,857	$2,714,286	$2,714,286
COTTON						
Original Hectares	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
New Plantings (Ha)		2,000	3,040	4,621	7,024	7,024
Hectares in Production	10,000	12,000	13,040	14,621	17,024	17,024
Yield (qq rama/Ha)	26	26	26	26	26	26
Total Farm Yield (qq)	260,000	312,000	339,040	380,141	442,614	442,614
Value/qq	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00
US$ qq (ER=3.5)	$17.14	$17.14	$17.14	$17.14	$17.14	$17.14
Total Farm Value	$4,457,143	$5,348,571	$5,812,114	$6,516,699	$7,587,669	$7,587,669
Prod qq Fiber	98,800	118,560	128,835	144,454	168,193	168,193
Prod qq Seed	143,000	171,600	186,472	209,077	243,438	243,438
Value qq Seed	$6.00	$6.00	$6.00	$6.00	$6.00	$6.00
Gin Fee qq Fiber	$1.00	$1.00	$1.00	$1.00	$1.00	$1.00
Sales Value Seed	$858,000	$1,029,600	$1,118,832	$1,254,465	$1,460,626	$1,460,626
Sales Value Gin Svs	98,800	118,560	128,835	144,454	168,193	168,193
Added Value for Ginning	$956,800	$1,148,160	$1,247,667	$1,398,918	$1,628,820	$1,628,820
Total Sales Value	$5,413,943	$6,496,731	$7,059,781	$7,915,618	$9,216,488	$9,216,488
Total sales PRA clients	**$7,538,752**	**$9,102,221**	**$10,196,533**	**$11,832,549**	**$14,520,934**	**$17,871,487**

Table 4
Pucallpa Economic Service Center
PROJECTED SALES FOR CORPORATE CLIENTS
(five year horizen)

Corporate Farms						
Clients / Years	2003	2004	2005	2006	2007	Full Capacity
COTTON						
Hectares in Production	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Yield (qq rama/Ha)	26	26	26	26	26	26
Total Farm Yield (qq)	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000
Value/qq	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00
US$ qq (ER=3.5)	$17.14	$17.14	$17.14	$17.14	$17.14	$17.14
Total Farm Value	$668,571	$668,571	$668,571	$668,571	$668,571	$668,571
Prod qq Fiber	14,820	14,820	14,820	14,820	14,820	14,820
Prod qq Seed	21,450	21,450	21,450	21,450	21,450	21,450
Value qq Seed	$6.00	$6.00	$6.00	$6.00	$6.00	$6.00
Gin Fee qq Fiber	$1.00	$1.00	$1.00	$1.00	$1.00	$1.00
Sales Value Seed	$128,700	$128,700	$128,700	$128,700	$128,700	$128,700
Sales Value Gin Svs	14,820	14,820	14,820	14,820	14,820	14,820
Added Value for Ginning	$143,520	$143,520	$143,520	$143,520	$143,520	$143,520
Total Sales Value	$812,091	$812,091	$812,091	$812,091	$812,091	$812,091
CORN						
Hectares in Production	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Yield (Mt/Ha)	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Total Farm Yield (Mt)	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Value/Mt	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00
US$ Kg (ER=3.5)	$100.00	$100.00	$100.00	$100.00	$100.00	$100.00
Total Value	$3,000,000	$3,000,000	$3,000,000	$3,000,000	$3,000,000	$3,000,000
Total Corporate Clients	$3,812,091	$3,812,091	$3,812,091	$3,812,091	$3,812,091	$3,812,091
Total Sales Value [1]	$11,350,843	$12,914,312	$14,008,624	$15,644,640	$18,333,026	$21,683,579

1/ Sales Value PRA and Corporate Projects

ANEXO 12: Análisis Costo-efectividad y los Indicadores Usados por el PRA

Investigado y Redactado por Econ. Iván Mifflin Bresciani

para

The Evaluation of the
Poverty Reduction and Alleviation Program
of USAID/Peru

Enero, 2003

Introducción

The Evaluation Team believes that the collection of "before and after" sales data for the businesses assisted has served the PRA well as an indicator of the progress of the businesses and, to some extent, the effectiveness of the assisted provided to them. We believe that incremental sales should continue to be and important measure of performance in evaluating the program. However, **the use of incremental sales as a measure of cost-effectiveness is very misleading** for the reasons explained in pages 31-32 of the main report. Therefore this annex examines the use of incremental sales in relation to the cost of various PRA activities.

ANALISIS DEL IMPACTO EN LAS VENTAS DE LA INVERSION REALIZADA POR EL PRA

El Programa de Reducción y Alivio a la Pobreza PRA-USAID cuenta con tres indicadores centrales de resultados que buscan medir los efectos de los servicios de los Centros de Servicios Económicos al nivel de los clientes: ventas incrementales de los negocios asistidos, los empleo generados expresados en número de jornales y las inversiones realizadas. La variable central que busca afectar positivamente el PRA son las ventas de las empresas-clientes, para lo cual toma como referencia la línea de base, esto es sus ventas en el año anterior a la intervención. Las ventas incrementales son aquellas ventas adicionales generadas por encima de la línea de base por efecto de la intervención del CSE.

El ratio de las ventas generadas por cada dólar gastado por la intervención global del PRA ha sido medida en función de las ventas incrementales acumuladas desde el inicio del Proyecto en relación a los gastos globales realizados por el mismo. Ello incluye tanto el periodo donde la contraparte era CONFIEP (hasta marzo del 2,001) como el periodo de **administración de Chemonics (desde abril del 2,001 a la fecha). De acuerdo a la** información proporcionada por el PRA el ratio de ventas adicionales por dólar gastado hasta la fecha ha sido el coeficiente 1.7, como se puede ver en la Tabla 1, es decir que por cada dólar invertido en el Proyecto se han generado US $ 1.70 dólares americanos adicionales por concepto de ventas en los clientes que han sido atendidos con servicios por el Proyecto.

TABLA 1: Ratio de Ventas Totales Generadas por cada Dólar Gastado por el PRA

PERIODO	V	Q	V/Q
	VENTAS ACUMULADAS TOTALES	GASTOS TOTALES DEL PRA	Ventas / Gastos (V/Q)
Oct-99 a Sep-02	$ 17,370,510	$ 10,222,145	1.70

(*) Incluye gastos de CONFIEP y Chemonics

Sin embargo el Proyecto PRA en sus inicios logró niveles de ventas por dólar gastado bastante menores – particularmente en el periodo en que el operador era la CONFIEP - como se aprecia en la Tabla 2. Estas cifras modestas al inicio del Proyecto no son atribuibles a la contraparte sino fundamentalmente al proceso natural de maduración de la curva de aprendizaje.

En los años posteriores se puede apreciar un crecimiento rápido del costo efectividad, logrando en el último año de operaciones la generación de US $ 2.46 dólares americanos en ventas por cada US $ 1.00 invertido en el proyecto.

TABLA 2: Ratio de Ventas Totales Generadas por cada Dólar Gastado por el PRA por año (*)

AÑO	PERIODO	V	Q	V/Q
		VENTAS ACUMULADAS TOTALES	GASTOS TOTALES ACUMULADOS	Ventas / Gastos
Año 0	Oct-98 a Sep-99	$ -	$ 168,934	-
Año 1	Oct-99 a Sep-00	$ 361,850	$ 1,502,119	0.24
Año 2	Oct-00 a Sep-01	$ 5,159,677	$ 3,729,725	1.38
Año 3	Oct-01 a Sep-02	$ 11,848,983	$ 4,821,368	2.46
	Oct-99 a Sep-02	$ 17,370,510	$ 10,222,145	1.70

(*) Incluye gastos de CONFIEP y Chemonics

Para efectos de la medición de la efectividad de cada CSE en la generación de ventas en sus clientes debemos considerar que existen diversas formas de asistencia técnica:

- Asistencia técnica local: referida a los investigaciones, estudios y acciones de asesoría ofrecidas por consultores externos del corredor o del resto del país y que es contratada por cada CSE.
- Asistencia técnica internacional: referida a las investigaciones, estudios y acciones de asesoría ofrecida por consultores internacionales externos que son identificados y contratados por Chemonics.
- Asistencia técnica directa del CSE: referida a la labor de asesoría, acompañamiento y apoyo que realizan los asesores que forman parte del equipo permanente del CSE.

Debe aclararse que no todas las acciones de asistencia técnica externa (nacional o internacional) resultan en ventas incrementales. Se desarrollaron estudios generales que tenían como propósito ayudar a la comprensión de una cadena productiva y que no necesariamente generaron ventas concretas e inmediatas. También tenemos asesorías orientadas al trabajo con potenciales clientes (el PRA los denomina preclientes) y asesorías que se encuentran en proceso de ejecución, en ambos casos aún no se puede consignar ventas incrementales precisas. La Tabla 3 muestra el ranking de los CSE en las ventas, las ventas netas o incrementales de los clientes con resultados obtenidos, los gastos de

asistencia técnica local que han significado dichos clientes y el coeficiente de ventas por dólar gastado por cada CSE.

Se puede apreciar que el CSE de Huancayo largamente supera a los demás en ventas por dólar gastado, seguido de Jaén, considerando sólo las ventas incrementales asociadas a la asistencia técnica local. Un análisis de los datos nos revela que las mayores ventas incrementales no necesariamente van asociadas a un mayor ratio de ventas por dólar gastado, ello explica porque los demás CSE no necesariamente mantienen el posición en las ventas cuando la serie se ordena por el ratio de ventas por dólar gastado. Los ratios de ventas por dólar gastado deben ser tomados con cuidado en la medida que el análisis más detallado por cliente nos muestra que existen gastos en asistencia técnica verdaderamente pequeños que explican ventas sumamente elevadas. Allí había que determinar si realmente una inversión tan poco significativa puede explicar ventas elevadas. Además hay que tomar en cuenta que dichas ventas se generan por la acción combinada del personal del Centro, los estudios y acciones previas a la asistencia técnica internacional y lo más importante de todo por diversas variables fuera del control del Centro, como por ejemplo la capacidad gerencial del empresario cliente, la competitividad de la empresa, el potencial de desarrollo de la industria en cuestión (todos ellos factores preexistentes a la intervención del CSE) y variables exógenas del entorno.

TABLA 3: Ratio de Ventas Netas de Clientes con Resultados por cada Dólar Gastado en Asistencia Técnica Local por CSE

ORDEN DE VENTAS CON RESULTADOS	CSE	V	Q	V/Q
		VENTAS NETAS DE CLIENTES CON RESULTADOS	GASTOS EN ASISTENCIA TECNICA LOCAL DE CLIENTES CON RESULTADOS POR CSE	VENTAS / GASTOS
1	Huancayo	$ 1,872,220	$ 12,991	144.1
2	Jaén	$ 1,203,377	$ 20,184	59.6
5	Cajamarca	$ 811,500	$ 16,527	49.1
4	Cusco	$ 873,705	$ 28,480	30.7
8	Huaylas	$ 330,253	$ 14,856	22.2
6	Ayacucho	$ 657,736	$ 32,576	20.2
7	Puno	$ 336,554	$ 19,835	17.0
3	Pucallpa	$ 895,499	$ 69,823	12.8
9	Tarapoto	$ 312,353	$ 49,979	6.2
10	Huánuco	$ 195,440	$ 40,433	4.8
11	Huancavelica	$ -	$ -	0.0
Total PRA		$ 7,488,638	$ 305,684	24.5

En la Tabla 4 se incluyen los gastos totales en asistencia técnica local, ello significa la asistencia técnica en estudios generales, asesoría a preclientes o clientes potenciales y las

acciones de asesoría en proceso donde aún no se visualizan las ventas incrementales. Esta es una mejor aproximación a la realidad, porque de algún modo incluye los costos de la asistencia técnica que no tiene los resultados en ventas pero que puede ser muy importante para desarrollar los negocios.

En este caso el orden de mérito en el ranking de los coeficientes de ventas por dólar gastado varía en relación a la Tabla 3 y muchos CSE que se encuentran en puesto inferiores tiene mayores niveles de ventas por dólar gastado por efectos de las otras acciones de asesoría externa que requieren los clientes para poder concretar ventas. En la Tabla 3 y en la Tabla 4 se pude apreciar que después de Huancayo y Jaén resultan más efectivos en el gasto los CSE de Cajamarca, Huaylas, Cusco y Ayacucho. Como se puede observar por cada dólar gastado en diversas acciones de asistencia técnica a nivel local los CSE generan US $ 13.7 dólares adicionales

TABLA 4: Ratio de Ventas Generadas de Clientes con Resultados por cada Dólar Gastado por el PRA en Asistencia Técnica Local, por CSE

ORDEN DE VENTAS CON RESULTADOS	CSE	V	Q	V/Q
		VENTAS NETAS DE CLIENTES CON RESULTADOS	GASTO TOTAL EN ASISTENCIA TECNICA LOCAL	VENTAS / GASTOS
1	Huancayo	$ 1,872,220	$ 32,949	56.8
2	Jaén	$ 1,203,377	$ 28,163	42.7
5	Cajamarca	$ 811,500	$ 21,603	37.6
8	Huaylas	$ 330,253	$ 17,746	18.6
4	Cusco	$ 873,705	$ 50,404	17.3
6	Ayacucho	$ 657,736	$ 51,560	12.8
3	Pucallpa	$ 895,499	$ 81,078	11.0
7	Puno	$ 336,554	$ 58,709	5.7
9	Tarapoto	$ 312,353	$ 57,233	5.5
10	Huánuco	$ 195,440	$ 126,844	1.5
11	Huancavelica	$ -	$ 19,002	0.0
Total PRA		**$ 7,488,638**	**$ 545,291**	**13.7**

La siguiente Tabla 5 es probablemente la mejor aproximación al ratio de ventas por dólar gastado de los CSE (no sólo en la asistencia técnica local) y nos ayuda a medir la labor propiamente dicha del personal permanente de los CSE que en la mayoría de los casos tienen el papel central en la dotación de asistencia técnica.

La Tabla 5 incluye, de un lado, los gastos del personal y operativos del CSE y los gastos en asistencia técnica local, y de otro lado, consigna las ventas netas totales reportadas por los CSE. Estrictamente en realidad podemos afirmar que las ventas son explicadas por la labor del CSE y no sólo de la asistencia técnica.

En esta Tabla Cajamarca pasa al primer lugar en ventas absolutas y en ventas por dólar gastado relegando a un segundo y tercer puesto a Huancayo y Jaén y los CSE que se encontraban relegados en los análisis anteriores pasan a mejores ubicaciones.

Cabe destacar que el coeficiente de costo efectividad promedio del cuadro de significa que por cada US$ 1.00 invertido los CSE generan US$ 2.9 , esta cifra es superior al costo efectividad del Proyecto PRA en su conjunto que es de 1.7.

TABLA 5: Ratio de Ventas Generadas de Clientes por cada Dólar Gastado, por Centro de Servicios Económicos

ORDEN DE VENTAS CON RESULTADOS	CSE	V	Q	V/Q
		VENTAS NETAS ACUMULADAS	GASTOS TOTALES DE LOS CSE (INCLUYE ATL)	VENTAS / GASTOS
1	Cajamarca	$ 4,294,364	$ 534,931	8.0
2	Huancayo	$ 2,613,130	$ 625,553	4.2
6	Jaén	$ 1,436,272	$ 477,461	3.0
5	Pucallpa	$ 1,491,380	$ 528,239	2.8
4	Cusco	$ 1,719,873	$ 630,718	2.7
7	Huaylas	$ 1,347,025	$ 507,681	2.7
3	Huánuco	$ 1,846,564	$ 878,338	2.1
8	Ayacucho	$ 1,028,559	$ 499,655	2.1
9	Tarapoto	$ 978,844	$ 608,082	1.6
10	Puno	$ 614,499	$ 574,992	1.1
11	Huancavelica	$ -	$ 115,789	0.0
Total PRA		$ 17,370,510	$ 5,981,438	2.9

Sin embargo, a la generación de ventas por parte de los CSE contribuyen también la Asistencia Técnica Internacional y la labor del personal de la Oficina Central del PRA a cargo de Chemonics. En la Tabla 6 estimamos el valor de las ventas por dólar gastado de cada uno de los Centros distribuyendo la Asistencia Técnica Internacional entre los CSE que se beneficiaron de ella y prorrateando los costos de la Oficina Central del PRA entre los CSE de manera proporcional a sus gastos. De esta manera con esta estimación el valor de las ventas incrementales generadas por cada dólar gastado en el Proyecto, se reduce notablemente.

La cuarta columna de los gastos de los CSE incluye los costos de la asistencia técnica local y la asistencia técnica internacional, además de los gastos operativos del CSE. Los Gastos de la oficina Central ascendientes a US $ 4'121,602 se distribuyen proporcionalmente a los gastos de los CSE en cada Corredor. Con estas estimaciones cuatro CSE logran superar el promedio de las ventas incrementales acumuladas por dólar gastado: Cajamarca, Huancayo, Jaén y Pucallpa.

TABLA 6: Ratio de Ventas Generadas de Clientes por cada Dólar Gastado por el PRA en total (Oficina Central, AT Local e Internacional, Gastos por CSE) segun Centro de Servicios Económicos

ORDEN DE VENTAS CON RESULTADOS	CSE	V	Q				V/Q
		VENTAS NETAS ACUMULADAS	GASTOS TOTALES DE LOS CSE (INCLUYE ATL Y ATI)	% DE GASTOS POR CSE	GASTOS OFICINA CENTRAL PRORRATEADOS	GASTOS TOTALES POR CSE (INCLUYENDO OFICINA CENTRAL)	VENTAS / GASTOS
1	Cajamarca	$ 4,294,364	$ 534,931	9%	$ 361,406	$ 896,337	4.8
2	Huancayo	$ 2,613,130	$ 632,666	10%	$ 427,437	$ 1,060,103	2.5
6	Jaén	$ 1,436,272	$ 477,461	8%	$ 322,579	$ 800,039	1.8
5	Pucallpa	$ 1,491,380	$ 538,794	9%	$ 364,016	$ 902,810	1.7
7	Huaylas	$ 1,347,025	$ 515,267	8%	$ 348,121	$ 863,388	1.6
4	Cusco	$ 1,719,873	$ 658,075	11%	$ 444,604	$ 1,102,678	1.6
3	Huánuco	$ 1,846,564	$ 878,338	14%	$ 593,416	$ 1,471,754	1.3
8	Ayacucho	$ 1,028,559	$ 518,012	8%	$ 349,975	$ 867,988	1.2
9	Tarapoto	$ 978,844	$ 608,082	10%	$ 410,827	$ 1,018,909	1.0
10	Puno	$ 614,499	$ 623,127	10%	$ 420,993	$ 1,044,120	0.6
11	Huancavelica	$ -	$ 115,789	2%	$ 78,229	$ 194,018	0.0
Total PRA		$ 17,370,510	$ 6,100,543	100%	$ 4,121,602	$ 10,222,145	1.7

En relación a las ventas por dólar gastado de la asistencia técnica internacional podemos ver los resultados de la Tabla 7. La Tabla muestra los gastos directos, es decir el costo de la consultoría internacional en relación a las ventas incrementales que ayudó a generar su asesoría; en este caso no incluimos el margen que cobra Chemonics por efectos de la asesoría. Constatamos que no necesariamente los altos gastos en asistencia internacional generan más ventas; en todo caso podemos señalar que en los corredores donde ha habido mayor inversión en asistencia técnica internacional las ventas por dólar gastado no han sido superiores.

TABLA 7: Ratio de Ventas Generadas de Clientes con Resultados por cada Dólar de Gasto en Asistencia Técnica Internacional

ORDEN DE VENTAS CON RESULTADOS	CSE	V	Q	V/Q	CONTRATO
		VENTAS ACUMULADAS DE ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL POR CENTRO (1)	GASTOS DE ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL DE CLIENTES POR CENTRO (3)	VENTAS / GASTOS	
8	Huaylas	$ 259,078	$ 4,742	54.6	FO-049,FO-084,FO-054,FO-116
1	Huancayo	$ 195,060	$ 4,445	43.9	FO-126,FO-096, A,FO-125,FO-132,FO-142
6	Ayacucho	$ 270,541	$ 11,473	23.6	FO-142,FO-114
3	Pucallpa	$ 90,619	$ 6,597	13.7	FO-089
4	Cusco	$ 118,509	$ 17,098	6.9	FO-132,FO-142,FO-049,FO-084
7	Puno	$ 177,458	$ 30,085	5.9	FO-014, A,FO-051,FO-066,FO-128,FO-129,FO-101,FO-101,FO-132,FO-132,FO-137
TOTAL PRA		$ 1,111,266	$ 74,441	14.9	

(1) Monto de ventas por efectos de la(s) consultoría(s)
(3) **Costo prorrateado de las consultorías al cliente**, considerando que una **o** más de las consultorías beneficiaron a más de un cliente.

La Tabla anterior corregido con el over head que cobra Chemonics por la consultoría internacional nos permite construir la Tabla 8 que vemos a continuación. Chemonics, como Empresa Consultora Privada cobra un margen del 60% del valor de la asesoría de cada consultor internacional que identifica y contrata. La asistencia técnica internacional aunque no es muy numerosa pero si resulta efectiva: por cada dólar gastado en un experto internacional se generan US $ 9.33 dólares en ventas adicionales. Sin embargo si comparamos estas cifras con las ventas generadas por la asistencia técnica local – el ratio es de US $ 13.7 por cada dólar invertido en consultores locales, (ver Tabla 4) - podemos afirmar que esta última tiene más impacto en ventas.

TABLA 8: Ratio de Ventas Generadas de Clientes con Resultados por cada Dólar de Gasto en Asistencia Técnica Internacional, incluyendo Over head

ORDEN DE VENTAS CON RESULTADOS	CSE	V	Q	Q1	V/Q
		VENTAS ACUMULADAS DE ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL POR CENTRO (1)	GASTOS DE ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL DE CLIENTES POR CENTRO	GASTOS DE ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL DE CLIENTES POR CENTRO (3) INCLUYENDO OVERHEAD	VENTAS / GASTOS
8	Huaylas	$ 259,078	$ 4,742	$ 7,587	34.1
1	Huancayo	$ 195,060	$ 4,445	$ 7,112	27.4
6	Ayacucho	$ 270,541	$ 11,473	$ 18,357	14.7
3	Pucallpa	$ 90,619	$ 6,597	$ 10,556	8.6
4	Cusco	$ 118,509	$ 17,098	$ 27,357	4.3
7	Puno	$ 177,458	$ 30,085	$ 48,136	3.7
TOTAL PRA		$ 1,111,266	$ 74,441	$ 119,105	9.3

Resulta interesante calcular los costos en relación al empleo y a la inversión obtenida por efecto de la acción del PRA.

El empleo está expresado en jornales generados por cada negocios apoyado por el PRA. En la Tabla 9 se puede observar que se debe invertir US $ 4.36 dólares americanos para generar un jornal en promedio. Si tomamos en cuenta que los jornales en las zonas pobres en la mayoría de los casos no llegan a US $ 1.00 diario debemos señalar preliminarmente que los gastos resulta bastante altos. Como se puede apreciar en Tabla, también ha existido una tendencia a la baja del costo necesario para generar un jornal.

TABLA 9 : Ratio de Costo por Empleos generados por año

AÑO	PERIODO	E	Q	Q/E
		EMPLEOS ACUMULADOS (Jornales)	GASTOS TOTALES ACUMULADOS	Costo efectividad del jornal
Año 0	Oct-98 a Sep-99	-	$ 168,934	
Año 1	Oct-99 a Sep-00	63,570.62	$ 1,502,119	23.63
Año 2	Oct-00 a Sep-01	607,117.54	$ 3,729,725	6.14
Año 3	Oct-01 a Sep-02	1,671,264.03	$ 4,821,368	2.88
TOTAL	Oct-99 a Sep-02	2,341,952.18	$ 10,222,145.47	4.36

De otro lado si analizamos el Cuadro 10 sobre la movilización de inversiones podemos señalar que los resultados son modestos. Por cada US$ 1.00 gastado por el PRA se ha generado US$ 0.24 en inversión.

TABLA 10 : Ratio de Costo por Inversión Generada, por año

AÑO	PERIODO	I	Q	I/Q
		INVERSION ACUMULADA	GASTOS TOTALES ACUMULADOS	Costo efectividad de la I inversión
Año 0	Oct-98 a Sep-99		$ 168,933.51	
Año 1	Oct-99 a Sep-00	$ 23,897.14	$ 1,502,118.90	0.02
Año 2	Oct-00 a Sep-01	$ 268,702.67	$ 3,729,724.95	0.07
Año 3	Oct-01 a Sep-02	$ 2,120,045.44	$ 4,821,368.11	0.44
	Oct-99 a Sep-02	$ 2,412,645.25	$ 10,222,145.47	0.24

El PRA ha tenido éxito en movilizar substantivos recursos de otras instituciones

Los CSE han sido bastante preactivos en los corredores en buscar alianzas con diversas instituciones que han permitido movilizar nuevos recursos para fortalecer las cadenas productivas con las que trabajan. En algunos casos las instituciones son las ONG del Título II de USAID, particularmente allí donde estas ONG son operadoras de los Centros. Este es el caso de Cusco, Huaylas y Puno donde los operadores son PRISMA y CARE respectivamente.

Por ejemplo en Puno el programa de exportaciones de quinua roja de El Altiplano se realiza debido al apoyo a los productores pobres de quinua que apoya CARE, dotándolos de semillas, asesoría técnica para el cultivo y créditos. Estos costos son asumidos por CARE, han sido movilizados por el CSE Y facilitan el desarrollo de la cadena productiva.

La labor de los CSE no podría desarrollarse plenamente sino existiera la colaboración de estas instituciones en la medida que han permitido organizar a los productores articulados a los clientes, proveer asistencia técnica y financiamiento a estos productores, y consiguientemente reduciendo los costos de intermediación y facilitando los negocios. No se puede generalizar porque existen centros donde no se ha dado la colaboración de las ONG del Título II en las cadenas productivas. Pero en general los CSE han buscado conseguir aquellos recursos que faltaban de otras instituciones. En Cusco por ejemplo el PRA desarrolla acciones conjuntas y cuenta con el apoyo del Proyecto Corredor Cusco-Puno del FIDA, IDESI apoya en las acciones para el sector artesanal y la Fundación Swisscontact para el sector turístico.

Annex 13: The Evaluation Methodolgy

Prepared by Gerald L. Schmaedick
for
The Evaluation of the Poverty and Alleviation Program
Of USAID/Peru

January, 2003

The Evaluation Methodology

The focus of the methodology was on field visits and interviews. Because the time and money allocated to the evaluation did not provide for a random sampling of clients and statistically valid surveys, the evaluation team sought to obtain information and data from the widest possible selection of projects (clients & beneficiaries) in each corridor. In accord with the ToR, we dedicated about one-third of our time to field interviews in the ten corridors. Over a period of two weeks each evaluation analyst visited two corridors and carried out in-depth interviews with beneficiaries(producers), clients(buyers), NGO's including Title II recipients, officials of the Ministry of Agriculture, Ministry of Foreign Trade and Tourism, Ministry of Production, etc. The Chief of Party visited five of the corridors over sixteen days, focusing his investigation on the performance of the local CSE jefe and staff, the principle representative of the Operating Agency (funding channel for USAID funds), other NGO's with logical collaborative rolls in the value chain with the PRA office, and a select number of important clients. His visits last two to three days. In the aggregate this structure enabled us to get information from 83 or 52 percent of PRA assisted clients. Details and results of these interviews are reported in the annexes for each corridor. A complete list of interviewees is included in this Annex. Prior to beginning the field trips, the team attended a series of orientation meetings with USAID officials and PRA-Lima staff. Evaluation analysts also carried out a round of interviews with the Lima representatives of various CES clients.

The Terms of Reference of this evaluation define its overall goal and then specify nine themes to be investigated. Overall the Mission wanted to know, "if the (PRA) results to date, ...warrant continuation of its efforts in all corridors." And it requested, "an assessment of whether the original timetable and final objectives established for the project were appropriate, and recommendations for any new targets that might be established should the project be modified or extended beyond its original termination date." (ToR, p.8) The specific issues to be analyzed were organized into nine themes, each with its corresponding questions. In total there were thirty-three broad-based questions to be answered. The themes specified in the ToR and the number of questions corresponding to each were the following:

1. Role of the PRA central office – 10 questions
2. Key clients' perceptions of the effectiveness of ESC's assistance – 4 questions
3. Measurement of sales increases of clients and "attributability" to PRA's intervention – 2 questions
4. Measurement of cost-effectiveness in terms of ratios of sales to PRA costs – 3 questions
5. Is there evidence that the PRA program is reducing the incidence of poverty in the corridors? – 2 questions
6. Assess the sustainability and continuity of PRA services – 4 questions
7. What has been the extent and effectiveness of coordination and "2+2=5 synergies" between PRA, Title II PVO's? – 3 questions

8. Assess the current self-evaluation system by Chemonics and suggest improvements. – 1 question.
9. What policy dialogue activities have been undertaken? How should the objectives and budget of this component be altered to achieve greater results? 3 questions

In addition, after the Chief of Party arrived in Lima on 11/7 and during preliminary discussions with AID/P, the Team was requested to:

10. investigate the impact of PRA projects in coca producing areas and;
11. make recommendations regarding the future role PRA activities might play in relation to Alternative Development strategies.

Our analytical approach is an inductive one. The wealth of information and data from all the Centers collected during our interviews has provided the basis for an analysis in search common themes, characteristics that are shared across Centers and across clients. We have obtained consistency in the information collected by carefully preparing following four interview guides to be used by all team members in conducting interviews of various informants.

a) Guide for interviews of CSE's and relevant informants -
b) Guide for interviews of CSE clients
c) Guide for beneficiaries
d) Guide for interviews of Title II cooperators and other third parties

These guides were structured to seek answers to the questions under the eleven themes listed above. Copies of these guides are included at the end of this Annex. Thus although we have not been able to compile a statistically valid sample, the breath and depth of the interview process provides a sound basis for the conclusions and recommendations presented here. The evaluation team established a common site on the Internet (a "virtual disk" or "disco virtual") where each member posted the results of his field visits in the form of an annex to the final report. Thus, in fact, the annexes were written before, and served as the source of inputs to the final report. After a series of brain-storming and consensus-building meetings the team was able to reach a series of observations, conclusions and recommendations that were merged into the final report.

I. Guía de entrevistas para el PERSONAL DE LOS CSE's

Los Centros de Servicios Económicos han sido creados para estimular el crecimiento económico de los corredores y así promover la creación de empleos, mejorar ingresos, y emprender la inversión privada con el fin de reducir la pobreza. El enfoque concreto es de asesorar empresas especificas a formarse o crecer.

1) Desde que el Centro fue establecido, que ha sido el caso más sobresaliente del impacto del Centro en el crecimiento de una empresa y en la creación de empleos, aumento de ingresos y promoción de inversiones? Favor de describir el caso.

2) Dentro de la cartera de empresas asistidas actualmente, cual es el caso mas sobresaliente? Favor de describir el caso.

3) Cuales son otros casos importantes de mayor impacto del Centro sobre la economía del corredor y su dinamismo?

4) Cuales han sido los casos de oportunidades perdidas, o sea mercados/oportunidades que fueron identificas pero por "X" motivo, no llegaron a un éxito. Favor de explicar la historia.

5) Favor, dar un resumen del los proyectos/empresas actuales que el Centro esta asesorando. Explicar la asesoria siendo brindado, el progreso hasta la fecha y las perspectivas para el futuro del negocio y su impacto sobre la economía de corredor.

6) En su opinión, cual ha sido el impacto del Centro sobre la economía y la pobreza del corredor hasta la fecha? Cuales son sus perspectivas para el futuro?

7) Cuales han sido los obstáculos mas graves que han impedido que el Centro tuviera un mayor impacto en el corredor? Que se puede hacer para disminuir tales obstáculos y dinamizar el Centro a producir aun mas beneficios?

Como Ud. Sabe, la oficina central del PRA esta dividida en 4 Áreas: Coordinación Nacional, asistencia técnica, Evaluación y monitoreo, Administración y finanzas?

8) ¿Han recibido AT por parte de la oficina de Lima? ¿Los consultores han sido nacionales o extranjeros? ¿Están Uds. satisfechos con la AT recibida? ¿Cual cree que es la percepción de los clientes con relación a la AT recibida?

9) ¿Cuales han sido los mas exitosos ejemplos donde AT ha ayudado a lograr los objetivos de mejorar las ventas?

10) ¿En que casos la asistencia técnica no ha sido importante o no ha ayudado a mucho al CSE o sus clientes?

11) ¿Cuales serian sus sugerencias para permitir que la AT pueda ayudar a mejorar los resultados del centro?

12) ¿Con relación a ME, cual es su opinión sobre el trabajo que desarrollan en esta área?

13) ¿Cree que la información que recogen es lo mas adecuado o piensa que deberían utilizar otras metodológicas?

14) ¿Que aspectos podrían ser eliminados o mejorados?

15) ¿Con relación a la Coordinación Nacional, ustedes se sienten cómodos con el apoyo que brinda esta área?

16) ¿Como cree que se podría mejorar la comunicación con la CN? Que se podría eliminar?

17) ¿Uds. coordinan con otros centros? ¿En que sentido? Intercambian información, AT, se apoyan en las negociaciones, etc.

18) ¿Como se relacionan con la oficina de Administración? ¿Tienen problemas con el flujo de fondos?

19) ¿Que se podría mejorar en la relación del CSE con la división administrativa?

20) ¿El personal del CSE a quien reporta? ¿A que área?

21) ¿Cual es la relación del personal del CSE con la institución que actúa como operador?

22) ¿Cree que esta relación debería ser modificada?

23) ¿Cual es la relación del Centro con sus clientes? ¿Cómo los capta? ¿Cómo actúa como articulador entre clientes y productores?

24) ¿Como se relaciona el Centro con su entorno afín? (ONG's de titulo 2, otros proyectos similares, asociación de productores, cámaras de comercio, etc.)?

25) Uno de los componentes del proyecto es propiciar el "Dialogo de políticas". ¿qué actividades ha realizado el centro para incorporar este componente? De ejemplos.

Importantes Observaciones adicionales (Si preguntara, se pregunta solamente al director del Centro):

1. ¿Hay actividades del CSE en zonas de producción de la coca? Cuan importante es la coca en dichas zonas?
2. ¿Productores/proveedores de los clientes del Centro tienen la coca dentro de las mezcla de productos que cultivan?
3. ¿Que impacto ha tenido la demanda de productos comprados por el cliente sobre la producción de la coca en la zona?
4. ¿En términos generales, que impacto ha tenido las actividades de este cliente sobre la economía del corredor? Positiva, negativa, neutral. Favor de explicar su respuesta.

II. Guía para las entrevistas de los CLIENTES de CSE's

1) En términos generales, ¿cual ha sido la relación entre esta empresa y el Centro de Servicios Económicos? E.g., consultas eventuales, relación permanente con apoyo en varias temas, realización de investigaciones especificas, etc.

2) ¿Cuales son los que servicios han pedido del Centro? Favor de listarlos y describirlos.

3) ¿Cuales servicios ha recibido? Favor de listarlos y describirlos.

4) ¿Que tal han sido los servicios recibidos? (Pregunta para cada categoría de asistencia)
   a) ¿Respondieron a sus necesidades?
   b) ¿Fueron proporcionados oportunamente o atrasados?
   c) ¿Resolvieron el problema? Si/No, ¿porque?
   d) ¿Considera Ud. que la asesoria recibida ha resuelta un cuello de botella clave para la empresa? Favor explicar.
   e) ¿Existe otra fuente de los servicios que recibieron del Centro? ¿Cual es? ¿Hubiera sido mejor usar esa alternativa? Si/No, ¿porque?
   f) ¿Cuando los servicios del CSE terminen, donde van a conseguir la asesoria que se necesita? ¿Estaría dispuesto a pagar parte del costo de asesoria en el futuro?

5) ¿Cual ha sido el impacto/resultados de la asistencia recibida? ¿Como ha ayudado o perjudicado a la empresa? ¿Podría estimar el aumento/reducción en ventas, utilidades, o bajada/aumento en costos como resultado de la asesoria? ¿Cuales son otros indicios de los resultados de la asesoria?

6) Si han recibido varias formas de asesoria, cual ha sido la mas importante? Favor de explicar y describir el impacto en los resultados económicos de la empresa.

7) Los datos proporcionados al Centro indican que las ventas de la empresa se han aumentado en US$ _____ desde el inicio de su relación con el Centro. ¿este aumento será un resultado de los servicios ofrecidos por el centro? Si/no, porque? Favor de explicar.

8) Cual ha sido el resultado mas importante y destacado del asesoria proporcionado por el CSE? Se puede estimar el impacto y/o el valor de este resultado en términos cuantitativos?

9) El objetivo global del PRA es reducir la pobreza. ¿Que evidencia hay de impacto sobre la económica familiar de los productores y negociantes que han recibido apoyo del PRA? Que sea amplio en su respuesta. Puedes dar indicios cuantitativos?

10) Las relaciones que su empresa ha establecido con productores y el mercado son vitales para su éxito. ¿Sobrevivirán estas relaciones si los servicios del CSE termine?

11) Las instituciones gubernamentales influyen mucho en el entorno empresarial. Un papel del PRA es la identificación de pasos que el gobierno podría tomar para mejorar las condiciones en que funcionan las empresas. Que opinan Uds. Sobre:
   a) ¿Necesidades de infraestructura que podría mejorar las posibilidades de las empresas en esta zona?
   b) ¿El impacto de las reformas y cambios económicos de los últimos diez anos? Han mejorado o empeorado el entorno empresarial? Como? Que sean especifico.
   c) ¿Cambios en reglamentos y normas que podría mejorar el entorno empresarial?
   d) ¿Las fuentes de crédito y la disponibilidad de crédito para empresas como la suya?
   e) ¿Que impacto ha tenido PRA y el CSE en los cambios de las condiciones en que funcionan empresas como la suya? Que sean especifico.

Importantes observaciones adicionales (sin preguntar directamente):

1) Hay actividades del cliente en zonas de producción de la coca? Cuan importante es la coca en dichas zonas?
2) Productores/proveedores del cliente tienen la coca dentro de las mezcla de productos que cultivan?
3) Este cliente compra productos/artículos legítimos de productores locales. Que impacto ha tenido la demanda de estos productos sobre la producción de la coca?
4) En términos generales, que impacto ha tenido las actividades de este cliente sobre la economía del corredor? Positiva, negativa, neutral. Favor de explicar su respuesta.

III. Guía para las entrevistas a los PRODUCTORES en los corredores

1. ¿Cual ha sido la relación entre su institución y el CSE?
2. ¿Han recibido alguna Asistencia Técnica especifica?
3. ¿Cree Ud. que la relación con el CSE ha beneficiado a su institución? Como?
4. ¿Cree Ud. que la participación del CSE mejora su participación en el mercado? ¿Como? ¿Logro un mejor precio, vender mas producto, relaciones con compradores a largo plazo, esta mas informado de la demanda de su producto?(etc.)
5. El objetivo global del PRA es reducir la pobreza, ¿creen Uds. que su accionar ayuda a este objetivo?
6. Si el CSE no hubiera existido, ¿hubieran tenido el mismo resultado en los negocios o ha mejorado?
7. Las relaciones que han establecido con compradores son vitales para el éxito de sus negocios. ¿sobrevivirán estas relaciones si los servicios de CSE terminan?
8. ¿Como cree que se puede mejorar las actividades del PRA para que Uds. tengan mejores resultados?
9. ¿Reciben Uds. algún apoyo para mejorar su producción o comercialización de alguna otra institución ?

IV. Guía para la entrevista a las ONG'S DE TITULO II Y OTRAS ORGANIZACIONES que trabajan en el corredor

Pida previamente que le hagan un resumen de las actividades que realiza la institución el corredor visitado

1. ¿Cual es o ha sido, en términos generales, su relación con el CSE del PRA?

2. Indicarnos cuan efectiva ha sido , si lo hubiera habido, la coordinación entre el CSE y su institución? De ejemplos.

3. En términos generales, ¿cual es su opinión sobre el desempeño del CSE?

4. ¿Que cree que podría cambiarse para tener un mayor impacto en sus resultados?

5. ¿Como se podría mejorar las relaciones y la coordinación entre el PRA y su institución en el corredor?

6. Basado en sus propias observaciones, ¿cual ha sido el impacto del CSE en la economía del corredor? (positivo, negativo, neutral) Favor explicar su respuesta.

Corredor Ayacucho

Visitas realizadas entre el 25 y 28 de noviembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Frigorífico	Fernando Morales	Dueño	Holantao
2. Pastor Miranda	Pastor Miranda Sulca	Dueño	Barbasco
3. PAWA - IDESI	Ernesto Gutierrez	Gerente General	Tuna, Cochinilla
4. Asoc. de Productores de Holantao - ASPROHA	Raúl Váldez	Pdte. Asociación	Holantao
5. Intraymi - Raymisa	Iván Bejarano	Representante	Cerámica, Textiles
6. Agromulser ROME	Romulo Mallco	Dueño	Papa, frejol red kidney
7. Campos de Holantao	Fernando Morales	Asociado	Holantao
8. Textileros de Santa Ana	Macedonio Palomino	Productor	Textiles
9. Artesanías en Piedra de Huamanga	Raúl Laura	Productor	Piedra de Huamanga
10. Asoc. de Productores de Pimiento Pequillo de Huanta	Gonegno Gutierrez	Asociado	Pimiento Piquillo
11. Roger Agama	Roger Agama	Comerciante	Yacón

Instituciones Diversas			
Institución	Entrevistado	Cargo	Tema
1. ADRA (Operador)	Santos Guerrero	Director Regional	Relación con el PRA
2. CARE	Luis Vega Cantano	Proyecto REDESA	Relación con el PRA
3. Centro de Competitividad	José Trujillo Vela	Director Ejecutivo	Relación con el PRA
4. Prisma	Rocio Zelada	Directora Prog. de Nutrición	Relación con el PRA

Corredor Cajamarca

Visitas realizadas entre el 3 y 5 de diciembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalen - Granja Porcon	Alejandro Quispe	Gerente	Madera Turismo
2. ADEFOR	Alfonso Lopez	Tecnico	Madera
3. Charpas	Dora Morales	Encargada de capacitac	Joyeria oro
4. Acopiadores Choropampa	Valentin Miranda	Gerente	Tara
5. Keramics Makas	Teofilo Huaccha	Propietario	Artesania
6. Da Oro	Rodolfo Barrena	Coordinador	Joyeria oro
7. Asoc. Civil Tierra - Molinos San Marcos	Christophe Cornel	Coordinador	Tara
8. Acopiadores San Marcos	Nancy Lopez	Duena	Tara
9. Agroexport	Cesar Gonzales	Gerente	Tara
10. Productores Lacteos Los Pinos	Hector Goycochea	Gerente Comercial	Lacteos

Instituciones Diversas			
Institución	Entrevistado	Cargo	Tema
1. CARE	Epifanio Baca	Administrador	Mancstras
2. ADRA	Flavio Chaspe	Administrador	Mancstras

Corredor Cusco

Visitas realizadas entre el 3 y 8 de diciembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Explorandes SAC	Alfredo Ferreyros y Franco Negri	Gerente General Propietario y Gerente Regional de Cusco	Turismo de ventura y ecoturismo
2. Industria Molicusco SAC	Edgar Andrade	Gerente Propietario	Granos andinos
3. Ceramicas Kantu SCRL	David Samanez y Mnaurl Guevara	Gerente General Propietario y Gerente de Ventas	Ceramica industrial
4. Agrobay SAC	Francisco de la Puente	Director Gerente	Carnes industriales
5. Kusky SRL	Andres Llosa	Gerente General Propietario	Snacks y condimentos
6. Mara SAC	Adriana Valcarcel	Gerente General Propietaria	Granos andinos
7 AICASA	Margarita Arriola	Gerente General Propietaria	Café y Cacao

Instituciones Diversas			
Institución	Entrevistado	Cargo	Tema
1 PRISMA		Coordinador del Programa Agricola	ONG Trujillo
2. Central de Asociaciones de Productores Agropecuarios de los Valles de La Convención y Yanatile CAPACY	Juanito Villafuerte y dirigentes	Presidente de Asociación	Proveedores de Inapl Karaoke
3. Productor agrícola	Alberto Acurio	Agricultor Propietario	Proveedor de Lúcuma y Alpaca
4. Asociación de Polleros de Sicuani	Benigno Alamari Macedo	Fiscal de la Asociación	Productor de peleteria artesanal
5. Asociación Peru Maqui	Hugo Centeno y 4 artesanos	Socios de la Asociación	Productor de peleteria artesanal
6. Productor Artesanal	Exaltacion Tapara	Artesano Propietario	Productor de peleteria artesanal
7 INOACO	Iván Pineda	Presidente	Café y Cacao

Entrevistas en Lima			
Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. AICASA	Maritza Arriola	Gerente general	Achiote y bixina

Corredor Huancayo

Visitas realizadas entre el 2 y 6 de diciembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. LOPESA	Felipe Huaroto	Gerente General	Especias
2. Makihuan	Pedro Huamán	Gerente General	Textiles
3. Jarcón	Manuel Torres	División Agroindustria	Alcachofa, Yacón
4. SAIS Túpac Amaru	Jose Paitapoma	Pdte. Asociación	Trucha
5. Piscifactoría Los Andes	Ricardo Villa	Gte. Central de Operaciones	Trucha
6. SEINSA Industrial	Goodfrey Hemerday	Gerente de Operaciones	Jugos de fruta
7. NASAC - De La Tierra SAC	Omar Gutierrez	Dueño	Cítricos
8. Aves Chanchamayo	Lito Orihuela	Dueño	Pollos en pie
9. Vivero Los Inkas	Gladys Popolizo	Gerente de Operaciones	Follajes Tropicales
10. Emampam 6 Yanesha	Delfin Ortega	Productor	Café
11. Central de Productores Microcuenca Alto Valle	José Meza	Presidente	Café
12. Corporación Cafetera Pichanaki	Elizabeth Villa	Gerente General	Café Orgánico

Instituciones Diversas			
Institución	Entrevistado	Cargo	Tema
1. CEAR (Operador)	Amparo Orrego	Representante	Relación con el PRA
2. Caritas Huancayo	Mauro Mayta	Secretario General	Relación con el PRA
3. FONCODES	Teódulo Peña	Representante	Relación con el PRA
4 AB Prisma	Hugo Fonseca	Representante	Relación con el PRA
5. Caritas La Merced	Rubén Calderón	Secretario General	Relación con el PRA

Entrevistas en Lima			
1. Vivero Los Inkas	Rodolfo Bachman	Gerente General	Follajes Tropicales

220

Corredor Huánuco

Visitas realizadas entre el 1 y 6 de diciembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Agroindust. G M S	Genaro Moreno S.	Gerente General	Maíz Morado
2. Silvia Ramírez	Silvia Ramírez	Dueña del Negocio	Granadilla
3. Augusto Morales	Augusto Morales	Propietario de parcela y habilitador	Papa
4. Coop. El Naranjillo	José Mejía P.	Gerente General	Café, cacao
5. Alfredo Huamaní	Alfredo Huamaní	Comercializador Mayorista y Productor	Papa
6. M y A – Topa	Alex Esteban M.	Gerente General	Artesanías Topa
7. MAD-Aucayacu	Alberto Vega	Coordinador del Proyecto	Maíz Amar Duro
8. MAD (Productor)	Honorio Cueva	Agricultor propietario / beneficiario	Maíz Amar Duro
9. Doña Encarnación	Doña Encarnación	Productora y Comercializadora Mayorista	Plátano, papaya
10. INCOMAB	Luis Hidalgo G	Coordinador General	Frijol Chaucha
11. Cal. La Divisoria	Eloy Rodríguez	Miembro del Consejo y productor	Café

Instituciones Diversas			
Institución	Nombre	Cargo	Tema
1. Prisma - Huánuco	Amanda Valdez S	Coordinadora Departamental	Título II

Entrevistas en Lima			
Empresa	Nombre	Cargo	Tema
1. Comercial Templo	Alexander Templo	Gerente general	Catálogo

221

Corredor Huaylas

Visitas realizadas entre el 25 y 30 de noviembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Flores del Callejón	Urias Cano Perales	Gerente de campo	Flores
2. Pony Expedition	Alberto Calferata	Presidente de Directorio	Turismo
3. Song Roses	Fernando Ayulo	Presidente de Directorio	Flores
4. Artesanoas Don Bosco	Mateo Gorgayni	*Jefe Coordinador* de Taller	Artesania
5. PRODESA	Lino Palisa	Gerente General	Papa-choclo
6. Pyto Mosna	Pedro Obregón	Supervisor de equipo de campo	Papa-choclo
7. Mosna (productor)	Emilia Acevedo	Agricultor propietaro / beneficiario	Choclo
8. Mosna (productor)	Victor Guerra	Agricultor propietaro / beneficiario	Papa
9. OMG (Don Bosco)	Grupo voluntarios	Voluntarios Italianos	Artesania
10. Roots (productor)	Armando Angeles	Agricultor propietaro / beneficiario	Flores
11. Roots (productor)	Sra. Collan	Agricultor propietaro / beneficiario	Flores
12. Eco Aura SAC	Pablo Ramirez F	Gerente General	Orégano
13. Barrik/Efada	Victor Sala	Técnico especialista en cultivos	Alcachofa

Instituciones Diversas			
Institución	**Nombre**	**Cargo**	**Tema**
1. Prisma	Carmen Vera	Coordinadora	ONG/Titulo II
2. CTAR - Ancash	Arquimedes Rojas	Gerente de Planificación	Dialogo politicas

Entrevistas en Lima			
Empresa / Institución	**Nombre**	**Cargo**	**Tema**
1. CARE	Miguel Orellana	Técnico especialista en cultivos	Titulo II
2. Flores del Callejón	Olinda Condorpuza	Gerente General	Flores
3. Kukiflor	José L Losada	Gerente General	Flores
4. Artesan. Don Bosco	Giovanni Sirani	Gerente General	Flores

222

Corredor Jaén

Visitas realizadas entre el 25 y 27 de noviembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Machu Picchu Coffee Trading S.A.C.	Guido Villamares	Administrador	Cacao
2. Caoca S.R.L.	Tito Caucha	Gerente	
3. Virgen de la Asunción EIRL - Asoc. Prod de yacón San Valentín	Mauro Diaz Campos	Presidente	Yacon
4. Agroindustrias de Exportación S.R.L.	Angeles Silva	Gerente	Piña
5. Coop. Bagua Grande	Segundo Diaz	Asesor Tecnico	Café
6. Cerro Azul EIRL	Gilmer Quispe	Propietario	Yacon
7. Reyna del Bosque	Eusebio Rossell	Presidente	Harina platano
8. APESI" y Perú Ecológico BW SRL	Dario Colunche Diaz	Vicepresidente	Yacon
9. Tutti fruti	Leoncio Alarcón	Propietario	Helados

Instituciones Diversas			
Institución	Entrevistado	Cargo	Tema
1. Caritas	Claudia Ruiz, Gerardo Alarcon	Administradores	Varios

223

Corredor Pucallpa

Visitas realizadas entre el 25 y 30 de noviembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Oleaginosas Amazónicas SA (OLAMSA)	Sr. Percy Pacheco	Gerente General	Aceite Palma
2. Cooperativa Agraria El Algodonero (COOPALA)	Edwin Villanueva	Presidente	Algodon
3. Asociación Productores de Palmito de Aguaytia	Sr. Julián Antonio Huaman Carlos	Vicepresidente	Palmito
4. Procesadora SAC	Lic. Jorge Cárdenas Sandoval	Gerente Proyecto Caracta	Frijol Caracta
5. Plan Ucayali SA	Miguel Ghezzi	Presidente Directorio	Algodón
6. Agrícola San Juan SAC (Agro Industria Backus)	Ing. Francis Yong	Coordinadora de Campo	Palmito

Instituciones Diversas			
Institución	Nombre	Cargo	Tema
1. Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ucayali	Ing. Jorge Bastos del Aguila y Lic. Ruben Ruiz Canepo	Presidente y Director Gerente	Dialogo Políticas
2. Consorcio par el Desarrollo Sostenible de Ucayali (CODESU)	Dr. Alfredo Riesco y María Arroyo Jumpa	Presidenta y Director Gerente, y Ejecutiva de Proyectos	Operador PRA
3. Prisma	Cesar Reyna	Jefe de Fideicomiso	Credito Agricola
4. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)	Julio Campos Chung	Jefa Oficina Zonal Ucayali	Tributación
5 Agrolenir (Asesores tecnicos en palmito)	Ing. Amorico Huaman	Gerente	Palmito
6. Asesoría Técnica contratada por PRA	Marcos Paredes Mendoza	Promotor de Campo	Algodón

Entrevistas en Lima Semana del Noviembre 18-22			
Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Agro Industrias Backus SA	Sr. Augusto Fernandini Enas	Gerente Comercial	Palmito
2. Procesadora SA	Sr. Alfonso Velázquez Tuesta	Presidente	Frijol Caracta
3. Plan Ucayali SAC	Miguel Ghezzi, Marcos Ghezzi	Presidente, Director Gerente	Algodon
4. Utku Peni SAC (broker de algodón)	Hernan Davila Chocano	Gerente General	Algodon

Corredor Puno

Visitas realizadas entre el 26 y 30 de noviembre del 2,002

Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. El Altiplano SAC	Jorge Arce	Gerente General	Quinua
2. Arapa San Pedro y San Pablo SAC	Luis Delgado	Gerente General	Trucha
3. Asociación de productores de Trucha "Jose Olaya"	Ricardo Huerta	Gerente de Produccion	Trucha
4. Asociación de Productores de Trucha (APT)	Reyna Zavillano	Gerente	Trucha
5. Central de Cooperativas del Valle de Sandia (CECOVASA)	Emilio Quispe	Gerente General	Café
6. Minero Metalurgico Andino		Gerente de Producción	Joyería en Oro
7. Andean Collection	Sebastián Lopez y Yuri Lopez	Gerentes Propietarios	Chompas de Alpaca
8. Royal Knit	Benita Curipa	Gerente Propietaria	Chompas de Alpaca

Instituciones Diversas			
Institución	Entrevistado	Cargo	Tema
1. CARE	Wodroo Arcia	Director Regional	ONG Titulo II de Puno
2. CARE Ayavirí	Marieta Mejia y Valerio Al	Responsables del trabajo en Ayavirí	ONG Titulo II de Ayavirí
3. CARE	Artesanos de Pucara (productores de cerámica)		Proveedores de exportadores
4. Asociación de Productores de El Altiplano (APROAL) en Caracoto, vinculados a la ONG CPUR accionista de El Altiplano.	Herculano Huanca	Vicepresidente	Productores de Quinua
5. Productores de Quinua de Azángaro, productores de Quinua del Proyecto de ONG Titulo II de CARE	2 Productores		Productor de Quinua de El Altiplano
6. Módulo Servicios Puno Juliaca	Pedro Quispe	Artesano de tejido	Proveedor del Módulo de Servicios
7. Andean Collection y Royal Knit.	Eyton Barnos	Artesano de tejido	Proveedor del Royal Knit

Entrevistas en Lima			
Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Minero Metalurgico Andino	Guillermo Cantuno	Gerente General	Joyería en Oro

225

Corredor Tarapoto

Entrevistas realizadas entre el 2 y 6 de diciembre del 2,002

Cliente	*Entrevistado*	Cargo	Producto
1. Agroforestal SA	Luis Allan, Gliddon Allan Vita	Presidente y Gerente respc	Arroz
2. Tabacalera SA, Fundo Ignacio	Ing. Fernando Echandia	Gerente Campo	Maiz
3. Agronegocios SAC	Ivan Alcántara y Karim Arevalo	Gerente Comercial y Gerente General	Arroz
4. Algodonera de la Selva SAC	Ing. José Lopez	Administrador Tarapoto	Algodón
5. Fondo Ganadero Lechero de San Martin	Luis Arana	Asesor	Ganadería
6. Asociacion Agricultores Algodoneros de Picota, Comite San Antonio	Sr Victor Davila y 20 Socios	Presidente Comité	Algodón
7. Industrias del Maiz Picota SA	Arturo Vega Jorge	Presidente Ejecutivo	Maiz

Instituciones Diversas			
Institución	Nombre	Cargo	Tema
1. Caja Rural San Martin	Sr. Jonis Alvarado Vela y Juan Villacorta Arevalo	Presidente del Directorio y Gerente General respc	Agro Creditos
2. Camara de Comercio y Produccion de San Martin – Tarapoto	Jose Manuel Chong, Juan Carlos Mori, Emerson Vasquez y Yolanda Rosa	Vicepresidente, Tesorero, Gerente y Secretaria respc	Dialogo Políticas
3. Electro Oriente SA	Ing. Wenceslao del Aguila Solano	Gerente General	Infraestructura
4. Gobierno Regional San Martin	Ing. Max Rivera	Presidente electo	Dialogo Políticas

Entrevistas en Lima			
Cliente	Entrevistado	Cargo	Producto
1. Algodonera de la Selva SAC	Sr. Manuel de la Cuba	Gerente General	Algodón
2. Agronegocios SAC	Diego Salgado, Karim Arevalo e Ivan Alcántara	Jefe de Proyectos, Gerente General y Gerente Comercial respc	Arroz

Chief of Party (Gerald Schmaedick) Interviews

Ayacucho Corridor, 11/25 to 11/27/02

Client / Business	Interviewed	Product
1. Pastor Miranda	Pastor Miranda	Barbasco
2. Agromulser-Rome	Romulo Mallcco	Potatoes
3. Inti-Rymi / Raymisa	Ivan Bejarano	Ceramics, Textiles
4. Assoc. of Producers of Snowpeas	Raul Valdez	Snowpeas
5. Cooling shed & cold storage	Fernando Morales	Services

Other Interviews		
Responsability / Institution	**Interviewed**	**Theme**
1. CSE Director	Ricardo Etchegaray	
2. CSE advisor	Gabina Tealdo	Artisan products
3. CSE advisor	Hernan Paz	Ag projects
4. FINCA	Achiles Lanao	Microcredit
5 CARE	Luis Vega, Guido Gutierrez	Cooperator
6. ADRA Regional Director	Santos Guerrero	Operator

Cajamarca Corridor, 11/28 - 11/30/02

Client / Business	Interviewed	Product
1. Charpas, S.A.	Jesue H Diaz Alcalde, Betty Dora Moralez C	Gold chains
2. ADEFOR	Alfonso Lopez	Lumber
3. Assoc. de Productores Lacteos "Los Campesinos", Pres.	Sandro Vasquez Chavez	Cheese
4. Agroexport, Gte. Genl	Cesar Gonzalez	Tara

Other Interviews		
Responsability / Institution	**Interviewed**	**Theme**
1. Director, CSE	Jaime Sanchez	
2. Advisor, CSE	Mark Stenning	
3. Advisor, CSE	Gonzalo Aguirre	
4. CEDEPAS, Reg. Director	Carlos Silva	Operator
5. ADRA	Jhony Saavedra	Cooperator

Tarapoto Corridor, 12/2 – 12/4/02

Client / Business	Interviewed	Product
1. Agroforestal	Glidden Allan Vila	Rice
2. Agronegocios	Ivan Alcantara Valdivia, Eric Karim Arevalo del Aguila	Rice
Other Interviews		
Responsability / Institution	**Interviewed**	**Theme**
1. Director, CSE	Oscar Obregozo	
2. Advisor, CSE	Eva Galvez	
3. Advisor, CSE	Flavio Vera	
4. Advisor, CSE	Darwin del Aguila Solano	
5. ITDG		Operator
6. Caja Rural de San Martin	J Alvarado Vela, Pres., Juan M Villacorta, Mgr.	Rice credit
7. Presidente del Depto de San Martin (electo)	Max Ramirez Garcia	Government
8. PRISMA	Salvador Bartolo Alegre	Credit
9. ADRA	Luis Alberto Larico	Cooperator
10. Tierra Nueva(CARE)	Pablo Yesquen Zapata, Gilberto Vera Torrez	Cooperator
11. Lamas Coffee, S.A. (TechnoServe project)	Eduardo Cabozas, Gte. Tecnico	Coffee

Puno Corridor, 12/5 - 12/7/02

Client / Business	Interviewed	Product
1. Altiplano	Jorge S. Arce	Quinoa and other grains
2. Altiplano supplier	Quinoa producer	Quinoa
3. Andean Collection & Royal Knit	Sebastian	Sweaters and alpaca products
4. CITE Camelidos	Sócrates	Alpaca fiber research
5. Minero Metalurgico Andino,S.A.		Gold chains
Other Interviews		
Responsability / Institution	**Interviewed**	**Theme**
1. Director, CSE	Ana Maria Andrade	
2. Advisor, CSE	Alejandrino Loayza	
3. Advisor, CSE	Edwin Chavez	
4. CARE	Woodro Ando Castelo, Dir Regional	Operator
5. REDESA, T-II projects	Juan Gil Castro	Cooperators
6. REDESA, T-II projects	Adriana Luque Salinas	Cooperators
7. REDESA, T-II projects	Mariela Mejia Martinez	Cooperators
8. REDESA, T-II projects	Juan Palao Cano	Cooperators
9. REDESA, T-II projects	Juan Carlos Caceres P.	Cooperators