

# Las cadenas de valor y el rol promotor de los gobiernos sub-nacionales: una aproximación a la contribución del Estado del siglo XXI en la cadena de valor del cacao en la región y provincia San Martín.

---



**Alberto Cajavilca Ortiz**

Estudiante y tesista de la Facultad de Gestión de la PUCP en mención Pública con experiencia en consultoría en temas del sector público agrario, cadena de valor gastronómica, gestión educativa, planeamiento estratégico. Interés por temas de gestión estratégica, finanzas, proyectos de desarrollo y gestión de personas.



**Claudia Miranda Bazán**

Estudiante de décimo ciclo de la Facultad de Gestión en mención Empresarial. Experiencia en consultoría de recursos humanos en temas de gestión del cambio, clima laboral, rediseño organizacional y compensaciones en organizaciones públicas y privadas. Interés en gestión de personas, gestión estratégica, logística y proyectos de desarrollo agrario.

---

El presente artículo aborda la temática relacionada a la contribución de los gobiernos sub-nacionales en el desarrollo de las cadenas de valor como parte de su rol promotor en la economía. Para esto se tomará como caso práctico a la región San Martín y la provincia San Martín a fin de analizar cómo a través del presupuesto asignado, tanto al gobierno regional y provincial, se destina recursos y esfuerzos para velar por el desarrollo de la cadena de cacao, cultivo característico en la zona.

Para ello, el artículo se divide en cuatro secciones, en la primera de ellas se define el concepto de cadena de valor, cómo está com-

puesto y los actores que intervienen en ella. En la siguiente sección, se describe el rol que cumple el Estado, a través de sus organizaciones públicas, su relación con el desarrollo de la sociedad y las cadenas de valor.

Posteriormente, en la tercera sección se contextualiza el desarrollo de cadenas de valor en el Perú, específicamente en el caso de la región y provincia de San Martín donde se presentan las leyes, programas, incentivos y proyectos destinados a la mejora de la productividad de la cadena de valor del cacao.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones.

## La cadena de valor: definición, composición y relación con el Estado

Las cadenas de valor son entendidas como sistemas estructurados de sucesivas transformaciones tecnológicas a lo largo de un camino que inicia con la investigación, desarrollo y producción de materias primas, y termina en el mercado o consumo de un servicio o bien transformado (Davis & Goldberg, 1957).

Estas cadenas están conformadas por actores que están al interior y exterior de la cadena; así como por enlaces entre unidades productivas tales como abastecimiento de insumos, producción transformación, distribución y comercialización; las cuales intercambian materiales e información a fin de intervenir en todo el proceso productivo, lograr articularse y desempeñarse como un sistema (Tribín-Rivera & Forero-Almanza, 2013; Rojas & Villarraga, 2001), para poder conseguir así un mayor rendimiento desde la producción hasta el consumo (Heyden, 2006).

Partiendo de esta temática, se realizan acuerdos que condicionan los vínculos y supeditan los procesos técnicos y productivos, con el objetivo de ser más competitivos en el ámbito nacional e internacional (Tribín-Rivera et al., 2001). Asimismo, a través de los acuerdos, se formulan y establecen estrategias de desarrollo definidas por el poder que tiene cada agente económico en cada uno de los enlaces, y de los objetivos que estos persigan (Castellanos, Rojas, Villarraga & Ustate, 2001).

Este sistema denomina a los enlaces en mención como eslabones, los cuales son entendidos de la siguiente manera: “relaciones entre cómo se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra” (Porter, 1991). Cabe resaltar que dentro de la cadena, el eslabón producción es considerado el más débil y el que recibe menores retornos, lo que genera una baja sostenibilidad e inclusión de los miembros de la cadena (Morales, Argandoña, Farach, Garcia & Lazo, 2015)

Al interior de la cadena, así como al interior de cada uno de los eslabones existen diversos actores. Estos actores son clasificados como actores directos e indirectos, los primeros son aquellos directamente involucrados en los diferentes eslabones, ellos actúan e interactúan dentro de la cadena y en algún momento llegan a ser propietarios del bien. Por otro lado los indirectos son quienes brindan un servicio de apoyo a los actores directos como proveedores de insumos o servicios, en temas de investigación, asistencia técnica, crédito, transporte, comunicaciones y todo aquello fundamental para el desarrollo de la cadena (Heyden, 2006). (Ver Fig. 1)

Es así que el término «cadena de valor» resulta adecuado para poder determinar la pluralidad de los actores que intervienen en ella, definir las relaciones existentes e identificar las necesidades comunes de mejoramiento (GTZ, 2009). En este sistema, los actores directos son aquellas empresas, asociaciones u organizaciones que producen los insumos, los transforman y comercializan.



Fig. 1 Gráfico de cebolla de los actores que conforman la cadena de valor. Fuente: Heyden (2006)

En el caso de los actores indirectos, se encuentran las organizaciones del Estado, organizaciones sin fines de lucro u organizaciones internacionales que brindan asistencia técnica o financiamiento, especialmente en ciencia, tecnología e innovación, a aquellos actores directos de los distintos eslabones para mejorar la competitividad y productividad de los eslabones y la cadena (OCDE / CEPAL, 2011). Sin embargo, es común que se ignoren las relaciones entre los actores, por lo que trabajan independientemente y sin coordinación, lo que impide el desarrollo de la cadena (Porter, 1991).

### El Estado del siglo XXI y la promoción de cadenas de valor

Las organizaciones públicas, como los brazos ejecutores de las acciones del Estado, a lo largo de la historia han cumplido un rol distinto que ha ido modificando conforme ha pasado el tiempo. Durante el siglo XX el Estado se pasó de ser autoritario a uno del tipo burocrático y planificador de la economía (Fukuyama, 2004). Sin embargo a finales del siglo se dio una transformación a cómo debería intervenir en la economía.

Desde ese momento hasta ahora, el Estado no es planificador de la economía, sino que más bien el Estado no podía estar ausente en la dinámica económica, pero tampoco podía intervenir directamente como un agente económico más. Frente a ello, se concibe al Estado como aquel que debe orientarse a promover tanto el bienestar social como el fomento del crecimiento y desarrollo económico (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007). En este sentido, debe contribuir al desarrollo de una sociedad equitativa donde esta pueda generar actividades productivas o de servicio para la creación de riqueza y bienestar (Vera, 2003).

De esta manera, el Estado, a través de sus organizaciones públicas, cumple el rol de crear un ambiente favorable a la inversión y al desarrollo de la competitividad nacional. De tal modo que se crean ventajas de localización, que refiere al aprovechamiento sostenible de los recursos tangibles e intangibles de una localidad. Así como mejorar la productividad de las organizaciones

a fin de atender los nuevos requerimientos de la economía mundial (Alfageme RL & Guabloche, 1998).

“El Estado promueve el desarrollo de cadenas de valor a través del fomento de la asociatividad, que se expresa con la conformación de asociaciones y cooperativas”

Para asegurar esto resulta necesario un trabajo conjunto entre diversos actores y el desarrollo de políticas públicas que contribuyan a impulsar el desarrollo del sector privado, a través del financiamiento de proyectos que les permitan enfrentar los retos de la globalización, en aspectos de calidad, volumen y precio (Arguedas, 2008). En este contexto, los gobiernos subnacionales, son aquellos más cercanos a la población y quienes tienen mayor capacidad para recoger las expectativas e intereses de sus ciudadanos, y así poder definir planes, estrategias, proyectos y actividades de desarrollo productivo local (German Agency for Technical Cooperation, 2000). Dentro de estas actividades de desarrollo local promovidas por los gobiernos subnacionales (regionales, provinciales y locales), las cadenas de valor adquieren importancia debido a que no solamente se centran en la actividad económica sino que contribuyen a la reducción de la pobreza; ello por cuanto el dinamismo del comercio mundial crea oportunidades para el crecimiento de los países pobres, países en desarrollo y las organizaciones que forman parte de ellas, a través de la integración a cadenas de valor que permiten hacerles partícipes de las ganancias que genera el comercio (Kuramoto, 2008).

Así mismo, los gobiernos subnacionales son considerados como actores claves para asegurar el proceso de promoción y fortalecimiento de las cadenas de valor (Padilla, 2014; Padilla & Oddone, 2016), debido a que ellos son los encargados de articular a los actores que intervienen en la cadena a nivel local y brindar tecnología a bajo costo para la mejora de la competitividad, productividad y reducir la desigualdad (Swanson & Rajalahti, 2010; USAID, 2008). De igual

modo, los gobiernos contribuyen a la reducción de costos al facilitar la conexión entre las cadenas de valor y los mercados a través de la construcción de infraestructura tangible como intangible, entendiéndose la primera como la construcción de puentes, carreteras, etc., y la segunda relacionada a tecnología que reduce barreras de comunicación (Lin, 2010).

En adición, es de importancia el rol de los gobiernos subnacionales en lograr y asegurar un mayor desarrollo a través de la articulación de la oferta y demanda; además de facilitar crédito a los productores para que tengan acceso a posibilidades de incorporación y mejora de tecnología que mejore la productividad y calidad del producto (Jordan & Carbonetti, 2008).

### Normativa del Perú y la promoción de la cadena de valor del cacao

A partir del año 2013, la categoría presupuestal destinada a la promoción de la actividad agraria, agrícola y agroindustrial formó parte del rubro del Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS), el cual tiene como foco y público objetivo a los agricultores y autoridades de zonas de influencia cocalera, con el fin de “lograr el cambio de actitud de la población y las autoridades hacia un desarrollo y vida lícita, sin la influencia de la economía y las actividades delictivas del narcotráfico” (DEVIDA, 2016).

“Existen deficiencias en la producción, puesto que los productores conciben que se pueden producir grandes cantidades sin realizar un cuidado adecuado de sus tierras”

Asimismo, se encuentra el rubro destinado al Programa Presupuestal de Mejora de la Inocuidad Agroalimentaria, liderado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) en coordinación con los gobiernos regionales y locales, el cual tiene por objetivo “Incrementar la disponibilidad de alimentos agropecuarios y que cumplan con estándares sanitarios” (MEF,

2012). Para lograr este objetivo, el programa tiene como grupo de beneficiarios a los actores de las cadenas agroalimentarias a través de la “aprobación y difusión de normas; acciones de vigilancia y supervisión de los actores de la cadena.

También realiza monitoreo de residuos y contaminantes, inspecciones, capacitaciones y brinda certificaciones a los alimentos para el comercio nacional e internacional, entre otras actividades” (MEF, 2012). Sin embargo, en entrevista con el Ingeniero Andrés Sixto, jefe de Sanidad Vegetal en la provincia de San Martín, el rol que cumple SENASA en las regiones debería ser asumido por los gobiernos regionales en coordinación con los locales; sin embargo, estas últimas no cuentan con las capacidades humanas y financieras para llevar a cabo dicha función (2017).

Adicionalmente, estos programas y actividades están enmarcados y promovidos por la normativa dictada por el gobierno nacional. Tales leyes como la Ley N° 29337- Ley Procompite “establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva y establece que los gobiernos regionales y provinciales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva en fondos concursables” (Morales, 2015). A su vez, esta ley estipula que la implementación, ejecución y evaluación de los proyectos o concursos públicos destinados a la mejora de la capacidad tecnológica y técnica de los productores está a cargo de los gobiernos regionales y provinciales (Congreso de la República del Perú, 2009).

Asimismo, la Ley N°29972 detalla que las comunidades y sociedades agrarias o de productores agrarios que se constituyan como cooperaciones recibirán beneficios tributarios en los cuales ciertas operaciones no están gravadas; tales como la venta de inmuebles y un impuesto a la renta equivalente al 1.5% de los ingresos netos (Congreso de la República del Perú, 2012). Cabe resaltar que dentro de esta actividad, la promoción de la conformación de cooperativas de productores agropecuarios, los actores indirectos como ONG’s, gobiernos regionales y provinciales cumplen un rol facilitador para la

conformación de estas cooperativas (Morales, 2015).

En este sentido, el Estado promueve el desarrollo de cadenas de valor a través del fomento de la asociatividad, que se expresa con la conformación de asociaciones y cooperativas. Esto con el fin de poder brindarles asistencia técnica, transferencia tecnológica, maquinaria e infraestructura como grupos organizados; porque, al estar organizados los productores tienen la ventaja de mantener en mejores condiciones sus tierras, poder generar un mejor producto, conseguir nuevos mercados y mejores precios.

### La experiencia de la cadena de valor del cacao en la región y la provincia de San Martín

En el Perú, desde inicios del siglo XXI el cacao se produce de manera competitiva y ordenada, lo que ha permitido que la articulación económica entre el mercado local y los productores hayan mejorado. Las zonas desde la región de Puno hasta la región de San Martín cuentan con las condiciones climáticas y geográficas adecuadas para el cultivo del cacao (Barrientos, 2015). A pesar de ello, existen deficiencias en la producción, puesto que los productores conciben que se pueden producir grandes cantidades sin realizar un cuidado adecuado de sus tierras.

En San Martín se concentra el 43% de la producción nacional del cacao, a pesar de las limitaciones como: la informalidad en la adquisición de tierras, dificultades para ampliar sus áreas de cultivo, poca disponibilidad de mano de obra y bajo acceso a financiamiento.

“El principal problema es que existe una débil articulación entre las organizaciones para brindar la asistencia técnica a los productores”

La cadena productiva de la región ha crecido aceleradamente, debido a que desde hace una década la prioridad de la región ha sido sustituir las plantaciones de coca con las del cacao, lo cual no fue tarea sencilla porque la mayoría de los pequeños productores desconocían el proceso del cultivo de cacao. Frente a ello, a partir del 2011 las instituciones públicas, privadas y organizaciones sin fines de lucro, como USAID y UNDOC, buscaron mejorar la productividad a través de mejores técnicas y estándares de calidad a fin de que puedan ser reconocidos fuera de la región (Technoserve, 2015). En la región y en la provincia de San Martín, los programas PRIDAIS y Mejora de la Inocuidad Agroalimentaria, se implementaron con el fin de mejorar la cadena del cacao. Como parte del programa

Presupuesto total asignado para el programa PRIDAIS y Mejora de la Inocuidad Agroalimentaria 2013-2016				
Entidad	2013	2014	2015	2016
Gobierno Regional de San Martín	33,182,729	18,625,207	8,770,218	14,014,346
Gobierno Provincial de San Martín	1,347,154	989,259	1,071,880	0

Cuadro 1. Gobierno regional de San Martín y Gobierno provincial de San Martín: asignación presupuestal para el desarrollo agrario, 2013 al 2016.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, (Transparencia Económica Perú, 2016)

PIRDAIS, el director regional de Agricultura Arturo Maldonado Reátegui, manifestó que en el 2014 se destinó la suma de 1 millón de nuevos soles a la ampliación del convenio para poder titular a los agricultores, a fin de que se mejoren las condiciones en las que actualmente se encuentran. La titulación les permite a las familias un mayor caudal de trabajo y sostenibilidad para desarrollar sus actividades productivas.

A continuación se presenta en la siguiente tabla (Cuadro 1) la asignación presupuestal para promover la cadena de valor del cacao. Como se observa en el cuadro anterior, la asignación presupuestaria ha disminuido conforme el pasar de los años, siendo el año 2016 el más crítico para el gobierno provincial. Una posible hipótesis, puede ser el hecho de que las organizaciones beneficiadas han logrado los resultados esperados o que bien existe un desinterés por parte del gobierno central a destinar un mayor presupuesto al sector agro.

“No se puede dejar de reforzar a la cadena de manera integral”

Las actividades de capacitación, mantenimiento de caminos y sensibilización son llevadas a cabo por el programa PIRDAIS en coordinación con la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) de San Martín, la Dirección de Agricultura del Gobierno regional y provincial, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales” (DEVIDA, 2016; Gobierno Regional de San Martín, 2016).

Por su parte, la Dirección Regional de Agricultura de San Martín (DRASAM) como unidad ejecutora del Gobierno Regional permite la formalización del predio rural (terreno) y la obtención de crédito financiero que facilite la adquisición de capital de trabajo para generar mayores ingresos económicos lícitos (Dirección Regional de Agricultura en San Martín, 2014). Pese a ello, los presidentes de asociaciones y cooperativas que se encuentran en la provincia consideran que la tasa de los préstamos está por encima de sus capacidades de pago.

En cuanto al mecanismo de PROCOMPITE, en la Región San Martín se han destinado S/ 780 000 para el periodo 2009-2014, de los cuales solo se han ejecutado S/ 20 000 (Rosales, 2015) lo que representa un 3% de ejecución. Esto revela la limitada capacidad de ejecución presupuestal por parte del gobierno regional de San Martín para la promoción de cadenas de valor en comparación a otras regiones como Cusco que ha logrado ejecutar cerca del 70% de lo asignado.

Complementariamente se ha realizado la instalación de escuelas de campo en la región, para que sirvan como herramienta de trabajo y así poder mejorar la competitividad de la cadena agro-productiva del cacao. Las escuelas de campo son una metodología que consiste en talleres mensuales de transferencia de conocimiento dirigido por especialistas, en el que participan todos los productores asociados y llevan sus maquinarias para poder participar de demostraciones vivenciales de buenas prácticas agrícolas en campo. Los especialistas tienen el rol de facilitadores y articuladores del conocimiento que los propios productores comparten durante las sesiones que luego aplican en los trabajos de campo.

Con ello, hasta el 2014, se evidenció la capacitación de más de 13 mil agricultores que trabajan el cacao y 1500 comunidades cacaoteras en estas escuelas (Dirección Regional de Agricultura en San Martín, 2014). Cabe resaltar, que la DRASAM no es la única entidad que realiza escuelas de campo, por ejemplo el Proyecto especial Huallaga central y bajo Mayo, SENASA, DEVIDA y organizaciones sin fines de lucro también realizan este tipo de actividades.

Otras actividades de apoyo y asistencia técnica a los agricultores de la región y provincia de San Martín están contempladas dentro de los presupuestos participativos. Por ejemplo, en el 2013 el presupuesto participativo contemplaba la capacitación de entre el 10% y el 30% de los agricultores en el uso tecnología y mejora de sus capacidades de producción (Municipalidad Provincial de San Martín, 2013), siendo la actividad agrícola predominante en la provincia (Andina, 2016). Esta actividad continua en el presupuesto participativo del 2014 que incorpora la capacitación en uso de tecnología para la mejora de la



productividad de los agricultores con miras a la exportación, esta actividad amplía su espectro de beneficiarios al 90% de los agricultores, básicamente de cacao (Municipalidad Provincial de San Martín, 2014). Consecuentemente en el 2015 los presupuestos participativos priorizaron actividades de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades productivas y tecnológicas de los productores agrícolas cacaoteros (Municipalidad Provincial de San Martín, 2015).

Si bien el Gobierno Regional ha realizado esfuerzos para generar mayor conocimiento y potenciar las capacidades de los productores, otras organizaciones, públicas, privadas y ONG's, también lo hecho. En este contexto, el principal problema es que existe una débil articulación entre las organizaciones para brindar la asistencia técnica a los productores. Esto crea un escenario confuso, debido a que los diferentes programas de ayuda y mejoramiento de la cadena de cacao que han existido en la zona y el personal que brinda las capacitaciones no poseen un conocimiento técnico homogéneo (Morales, 2015). Por ejemplo, se han dado situaciones en las que el productor ha recibido capacitaciones del mismo tema, más de una vez, en el mismo día por distintas organizaciones. Otro caso, se da cuando los productores reciben información que responde a los intereses de las empresas que le venden los insumos, y no necesariamente responde a las necesidades del productor.

## Conclusión

Para concluir, el término «cadena de valor» ha permitido determinar la pluralidad de actores que han intervenido en el desarrollo del cacao en la Región San Martín; es decir, tanto entidades públicas, privadas y sin fines de lucro. Como se aprecia en el caso del Perú, la región y provincia de San Martín, el rol del Estado en la promoción de cadenas de valor se expresa a través de la promulgación de leyes que brindan beneficios tributarios para la conformación asociaciones y cooperativas. Esto también se ve en el refuerzo de la autoridad institucional para que los gobiernos subnacionales puedan intervenir directamente a través de concursos y actividades que brinden asistencia técnica, transfer-

encia tecnológica o faciliten la agrupación de sociedades. En este sentido el actuar del Estado a través del gobierno regional y el gobierno provincial se enfocó en la sustitución de las plantaciones ilícitas de coca por las de cacao a través del programa PIRDAIS y el Proyecto especial Huallaga central y bajo Mayo, principalmente, a fin de mejorar tanto la calidad de vida de los pobladores como propiciar el crecimiento y desarrollo económico de la Región.

A pesar de ello, queda evidenciado que el esfuerzo se ha centrado en el primer eslabón de la cadena, es decir en los productores; debido a que es considerado el eslabón más débil. Sin embargo, no se puede dejar de reforzar a la cadena de manera integral; porque, si solo se refuerza el primer eslabón no existiría una conexión adecuada con otros eslabones y por consiguiente se obstaculiza la conexión entre la oferta y demanda. Esto crea un escenario en el que se produce un volumen y una calidad que no necesariamente es la que solicita el mercado.

Adicionalmente, el desarrollo de la región y provincia no puede centrarse únicamente en un modelo productivo primario, porque se continuaría con el sistema primario exportador que vuelve dependiente a la economía local y trava el desarrollo de la cadena, puesto que no se genera valor agregado a los bienes, tampoco se fortalece el eslabón de transformación.

## Bibliografía

- **Alfageme RL, M., & Guabloche, M. (1998)** Estado, gasto público y desarrollo de las capacidades: una aproximación. Revista Estudios Económicos 2.
- **Andina. (11 de Julio de 2016)** Reconocen a San Martín como primera región productora de cacao en el Perú. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de sitio web de Andina: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-reconocen-a-san-martin-como-primera-region-productora-cacao-peru-620768.aspx>
- **Arguedas, C. (2008)** Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de construcción de Políticas Públicas. Lima.

- **Barrientos, P. (2015)** La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 129-156.
- **Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L., & Ustate, E. (2001)** Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*(18), 87-98.
- **Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007)** Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual. En L. e. Bresser-Pereira, *Una Nueva Gestión Pública para América Latina* (págs. 403-424). Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- **Congreso de la República del Perú. (25 de Marzo de 2009)** Ley N°29337. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/documentacion-sp-30574/tamtica/pro-compite/2848-ley-n-29337/file>
- **Congreso de la República del Perú. (12 de Diciembre de 2012)** Ley N° 29972. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de sitio web de la SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/fraccion/ley/ley29972.htm>
- **Davis, J., & Goldberg, R. (1957)** *A concept of Agribusiness*. Boston: Harvard Business School.
- **Devida. (2016)** Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de sitio web de DEVIDA: <http://www.devida.gob.pe/institucion/direccion-de-articulacion-territorial/pirdais/>
- **Dirección Regional de Agricultura en San Martín. (2014)** San Martín: Hacia el mejoramiento de la competitividad y productividad del cacao. Agrodasam.
- **Fukuyama, F. (2004)** *La construcción del Estado: hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones B.
- **German Agency for Technical Cooperation. (4 de Febrero de 2000)** Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- **Gobierno Regional de San Martín. (2016)** Gerencia Regional de Desarrollo Económico-GRDE. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de sitio web del Gobierno Regional de San Martín: <https://www.regionsanmartin.gob.pe/subpage.php?opc=5>
- **Gobierno Regional San Martín. (28 de Febrero de 2016)** Resolución Ejecutiva Regional N° 29-2016-GRSM/GR. Moyobamba, San Martín.
- **GTZ. (2009)** Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor. Lima: GTZ.
- **Heyden, D. (2006)** Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas. Quito: Plataforma RURALTER.
- **Kuramoto, J. (2008)** Integración de los pequeños productores de trucha con los mercados externos: ¿una meta lejana? Lima: COPLA.
- **Jordan, R., & Carbonetti, M. (2008)** Descentralización e integración en América Latina y el Caribe: tensiones y oportunidades para la gestión del desarrollo territorial sostenible. En F. Carrión, & B. Villaronga, *Descentralizar: un derrotero a seguir* (págs. 99-128). Quito: FLACSO.
- **Lin, J. (Agosto de 2011)** *New Structural Economics: A framework of rethinking development*. The World Bank: research observer, XXVI (2), 193-22.
- **Ludeña, L. H. (2013)** El rol del Estado en la economía del siglo XXI. *Cultura: Revista de la Asociación de Docentes de la USMP*, 99-115.
- **MEF. (12 de Noviembre de 2012)** Programa Presupuestal0041 Mejora de la Inocuidad Agroalimentaria. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/ppr/talleres/2dia\\_mejoramamiento\\_inocuidad\\_agroalimentaria.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/talleres/2dia_mejoramamiento_inocuidad_agroalimentaria.pdf)