

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**RELACIONES DE CONFIANZA EN LA CADENA DE VALOR DE LA  
PAPA NATIVA: DESDE LA CHACRA HASTA LOS  
ANAQUELES**

**ESTUDIO DE CASO DE LA CADENA DE VALOR COMPUESTA  
POR LOS PRODUCTORES DE KISHUARÁ, CAPAC PERÚ Y  
SUPERMERCADOS PERUANOS. 2009 - 2013**

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional  
de Licenciado en Gestión Social**

**Por:**

**Ramírez Medina, Paola Michella**

**20060920**

**Lima, 16 de Octubre de 2013**

Esta tesis

**Relaciones de Confianza en la Cadena de Valor de la Papa Nativa: Desde la Chacra hasta los Anaqueles**

**Estudio de Caso de la Cadena de Valor compuesta por los Productores de Kishuará, CAPAC Perú y Supermercados Peruanos. 2009 - 2013**

ha sido aprobada.

---

[Presidente del Jurado]

---

[Asesor de la Tesis]

---

[Jurado]

A mi abuela quien ha sido y sigue siendo mi mayor inspiración para cada acción que tomo;  
y también va dedicada a mi madre quien me ha apoyado durante todo este camino.

**Paola Ramírez**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
1. La Cadena de Valor .....	8
1.1 La cadena de valor y los enfoques teóricos referenciales .....	8
1.2. Construcción de un modelo de cadenas de valor para el desarrollo: Metodología Value Links .....	14
1.3. Componentes de la Cadena de Valor: Metodología Value Links .....	16
2. Gobernabilidad de la cadena de valor.....	19
2.1. Definición del término gobernabilidad de la cadena de valor.....	19
2.2. Factores de análisis de la gobernabilidad de la cadena de valor .....	20
2.3 Tipos de Estructura de Gobernabilidad.....	21
<b>PRODUCTO: LAS PAPAS NATIVAS DE KISHUARA</b> .....	<b>24</b>
3. Las papas nativas .....	24
3.1. Descripción y características:.....	24
3.2. Historia de la papa:.....	25
3.3. Tradición y relevancia cultural de la papa: .....	26
4. Mercado de las papas nativas.....	28
4.1. Industria en torno a las papas nativas.....	28
4.2. Oferta de las papas nativas .....	32
4.3. Demanda de las papas nativas .....	35
5. Las papas nativas de Kishuará .....	38
5.1. Características de Kishuará:.....	38
5.2. Producción de papas nativas en Kishuará .....	41
<b>CASO DE ESTUDIO: LA CADENA DE VALOR DE LAS PAPASNATIVAS KISHUARA – SPSA</b> .....	<b>46</b>
6. Antecedentes: El proyecto INCOPA .....	46

7.	Construcción de la cadena de valor de las papas nativas .....	51
7.1.	Identificación de Eslabones.....	51
7.2.	Identificación y descripción de Actores .....	65
<b>ANALISIS DE LA GOBERNABILIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LAS PAPAS NATIVAS, KISHUARA - SPSA.....</b>		<b>78</b>
8.	Matriz de Evaluación de los factores de Criterios de Gobernabilidad en la cadena de valor de las papas nativas, Kishuara – SPSA.....	78
8.1.	Complejidad de transacciones:.....	78
8.2.	Habilidad de codificación de las transacciones.....	81
8.3.	Capacidad de respuesta del proveedor .....	82
9.	Repercusiones de la Estructura de Gobernabilidad y e implicancia con la continuidad de la cadena.....	87
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>94</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Actores Entrevistados.....	6
Tabla 2: Comparación de relaciones comerciales tradicionales y la cadena de valor.....	12
Tabla 3: Módulos de la Metodología Value Links .....	15
Tabla 4: Determinantes claves de la gobernabilidad de las cadenas de valor .....	22
Tabla 5: Porcentaje de cambio de Producción de Papas Nativas .....	34
Tabla 6: Acontecimientos relacionados a la Papa .....	37
Tabla 7: Variedades Preferidas, según tipo de papa.....	38
Tabla 8: Variedades de papa nativa.....	42
Tabla 9: Fases del Proyecto INCOPA .....	48
Tabla 10: Benchmarking Cadenas de Papa Nativa.....	50
Tabla 11: Recursos para la Producción .....	56
Tabla 12: Aspectos Comerciales de Productores .....	68
Tabla 13: Entrevistas Almacenes .....	74
Tabla 14: Acuerdos Comerciales desde la perspectiva de cada Actor .....	82
Tabla 15: Evaluación de la Capacidad de Respuesta del Proveedor.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Niveles dentro de las Cadenas de Valor.....	19
Ilustración 2: Tipos de Estructura de Gobernabilidad de la Cadena de Valor .....	23
Ilustración 3: Mapa de localización de Papa Nativa.....	29
Ilustración 4: Mercados de la Cadena de la Papa.....	30
Ilustración 5: Producción de Papa según nivel altitudinal.....	32
Ilustración 6: Rendimiento Promedio de Papa a nivel Nacional.....	33
Ilustración 7: Ingresos anuales a Lima de papa Huamantanga y Huayro (1999 - 2010).....	35
Ilustración 8: Mapa de Kishuará en la Red vial Nacional .....	39
Ilustración 9: Mapa de Cantidad de Habitantes en Centros Poblados Aledaños.....	40
Ilustración 10: Mapeo de Cadena de Valor de Papa Nativa.....	52
Ilustración 11: Mapeo de Actores.....	64
Ilustración 12:Flujograma de SPSA .....	71
Ilustración 13: Transacción Aspecto Logístico .....	79
Ilustración 14: Transacción Aspecto Financiero .....	80
Ilustración 15: Diagrama de tipos de relaciones entre los Actores de la Cadena.....	81
Ilustración 16: Estructura de Gobernabilidad de la Cadena de Valor .....	85

## Agradecimientos

Mis mayores agradecimientos a quienes cooperaron con su valioso tiempo e información para el desarrollo de este trabajo de investigación. En primer lugar, a CAPAC Perú quienes me apoyaron en todo momento y especialmente para el trabajo de campo realizado; mis especiales agradecimientos al Sr. Oscar Delgado Gerente Técnico, al Sr. Antonio Palomino y todo el equipo.

También agradezco al Sr. Miguel Ordinola de Centro Internacional de la Papa por su impecable asesoría, apoyo constante y compromiso con el desarrollo de investigación en el campo de la papa. Asimismo, agradecer la disponibilidad de mis entrevistados Miguel Quevedo, Manuel Rojas, Javier Solís y Alfredo Biffie quienes me dieron oportunidad de conocer sus instituciones y cuya contribución fue muy valiosa para el desarrollo de este estudio.

Especiales agradecimientos a quienes en Andahuaylas, confiaron en esta investigación y me abrieron sus puertas para conocer su espacio y me regalaron la oportunidad de observar todo el panorama tras la producción de la papa nativa, una experiencia invaluable que me ha hecho crecer profesional y personalmente. Mis agradecimientos a: Sr. Virginia y su familia, el Sr. José Palomino, Sr. Mercedario Quispe, Sr. Ancieto y a todos quienes conocí durante este viaje.

Muy agradecida con mi asesor de tesis el Sr. Hugo Wiener por sus indicaciones, por su paciencia y por su apertura en el campo de la investigación.

## GLOSARIO

<b>ADERS</b>	Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú
<b>CAPAC</b>	Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad
<b>CIP</b>	Centro Internacional de la Papa
<b>COSUDE</b>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
<b>DRA</b>	Dirección Regional Agraria
<b>DRC</b>	Dirección Regional Central
<b>EPCP</b>	Enfoque Participativo en Cadenas Productivas
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization of the United Nations
<b>FONCODES</b>	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
<b>FOVIDA</b>	Fomento a la Vida – ONG
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>INCOPA</b>	Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa Peruana
<b>INIA</b>	Instituto Nacional de Innovación Agraria
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de Agricultura y Riego
<b>MIP</b>	Manejo Integrado de Plagas
<b>SENASA</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú
<b>SISAP</b>	Sistema de Precios y Abastecimientos
<b>SPSA</b>	Supermercados Peruanos S.A.
<b>USDA</b>	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años se ha logrado poner en valor a las papas nativas que constituyen una herencia de nuestros ancestros y que al día de hoy, pueden disfrutarse en los restaurantes más importantes de la ciudad o adquirirse en canales comerciales modernos. Esto es el resultado del trabajo de diversos actores que desde su ámbito de acción, han aportado a que este propósito haya alcanzado el éxito que hoy podemos apreciar. No obstante, este impulso y despegue de las papas nativas como producto de consumo de mercados de alto poder adquisitivo, impone un gran reto justo después de su puesta en valor; este reto es la sostenibilidad de las diversas alianzas “campesino-institución-empresa” que se conformaron en este proceso.

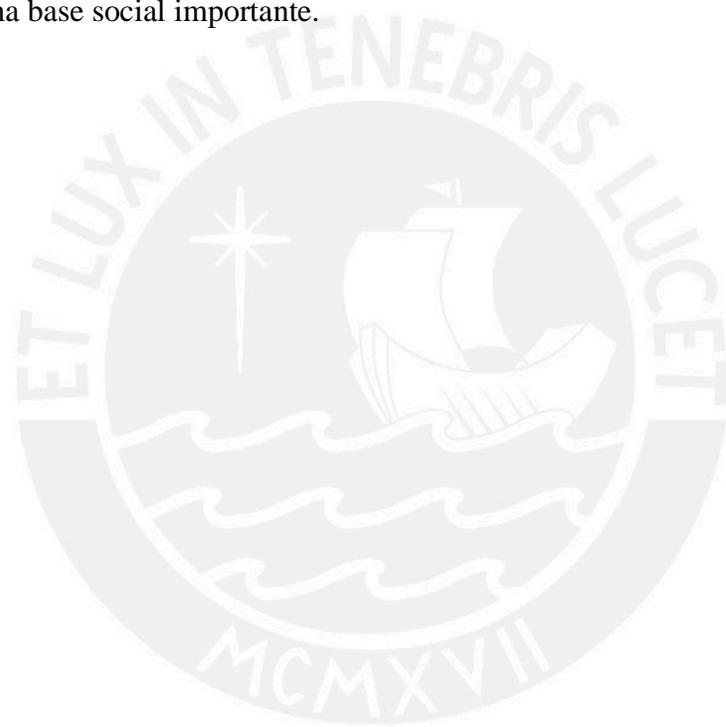
Dentro de las cadenas constituidas hasta el momento, la presente investigación toma por estudio de caso a la cadena de papas nativas con mayor estabilidad. Es decir, la cadena que ha tenido por mayor tiempo, los mismos actores en su conformación, coordinando entre sí para realizar sus operaciones. De esta manera tenemos que esta cadena hace 4 años fue conformada por los productores campesinos de Kishuará, la organización CAPAC Perú y la empresa Supermercados Peruanos. Además tiene por objetivo, estudiar al detalle las actividades y transacciones que se realizan en la cadena de valor de las papas nativas descrita, para luego desarrollar un análisis sobre la estructura de gobernabilidad que esta cadena presenta. A partir de este estudio, se intenta rescatar las prácticas de coordinación de la cadena que hacen de esta la más sólida dentro del rubro de las papas nativas.

El Marco Teórico del documento recorre los diversos conceptos y acepciones del concepto “cadena de valor”; asimismo se detiene en la explicación de la metodología ValueLinks de GIZ, que fue la metodología guía para la reconstrucción conceptual de la cadena de valor. Luego, explora los criterios y estructuras que se desprenden del enfoque de la gobernabilidad de la cadena de valor.

En un segundo capítulo, se encuentra información actualizada sobre el contexto de las papas nativas en el Perú y con énfasis en la importancia que éstas cobran para la localidad de estudio: Kishuará en Andahuaylas. Con todos estos elementos reunidos, se construye la cadena de valor de las papas nativas: eslabones y actores, mediante la metodología elegiday

aplicando lo extraído del trabajo de campo. Para finalizar, se evalúa el modelo de gobernabilidad que se está siguiendo y sus factores claves distinguiendo las transacciones en que incurren los actores.

A partir del análisis de la cadena y de sus factores de gobernabilidad, este estudio de caso concluye en los factores que presenta la cadena para tener una adecuada gobernabilidad y como ésta contribuye a la sostenibilidad de la cadena. Las define como una cadena relacional. Asimismo, propone recomendaciones que mejoren internamente el correcto desarrollo de la cadena de cara al crecimiento del mercado de papas nativas como de otros productos con una base social importante.



## INTRODUCCION

La papa es uno de los cultivos más importantes para la economía nacional y además de ser importante en términos de ingresos, aporta mucho valor a la identidad de los pobladores andinos. Las aproximadamente 3000 variedades de papas nativas son una riqueza inigualable en materia nutricional, ambiental, genética y cultural. Esta riqueza diversa, en los últimos años está siendo puesta en valor para el goce de los consumidores antes no relacionados con este producto.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de mostrar a partir de un caso, diversas variables relevantes para el desarrollo del país en el campo específico de las papas nativas, es decir, de aquellas que fueron seleccionadas genéticamente en el pasado. A través del estudio de la gestión de la cadena de las papas nativas, se identificaron condiciones idóneas de trabajo sostenible entre actores diferenciados aunque complementarios. La cadena incluye a productores de Kishuará, a la organización de promoción al desarrollo CAPAC y a la empresa Supermercados Peruanos.

En este sentido, esta tesis debe ser valorada en su sentido de exploración de cada uno de los quehaceres de una cadena de valor y su contribución, a través del análisis de la gobernabilidad. Para ello se ha partido de diversas aproximaciones teóricas que son expuestas en el marco teórico, ajustando y adaptando aspectos de éstas para entender la operación de esta cadena que aún se encuentra en un proceso de consolidación. En este estudio se contextualiza a cada uno de los actores de acuerdo al rol que cumplen en la cadena y cómo sus acciones llegan a contribuir con sus objetivos organizacionales al mismo tiempo que dan vigor a la cadena de las papas nativas.

## JUSTIFICACIÓN

Como se ha señalado, la justificación para realizar esta investigación está completamente ligada al valor que tienen las papas nativas en función a su contenido nutricional, legado cultural, riqueza genética y estrecha relación con el poblador andino. Asimismo, cabe resaltar la importancia de todo lo que moviliza la puesta en valor de este producto; es decir, las condiciones en las que es cultivado, las tradiciones que comprende, la población que se moviliza para esta actividad, etc.

En un nivel más de detalle del tema de investigación, encontramos que fue escogido el caso de éxito del Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa Peruana (INCOPA) que consistió en poner en valor a las papas nativas como producto a través de una red de socios e impulso del consumo de ésta, dándola a conocer mediante incidencia pública y estrategias comunicacionales. A esto se suma todo lo avanzado en investigación sobre el cultivo y sobre el producto, realizando numerosas pruebas y procesos de innovación y desarrollo que fueron beneficiosos para crear una demanda por el producto final. Todo este despliegue siempre tuvo como función, revalorar todos los años de conservación de la biodiversidad para la cual han trabajado los productores peruanos desde hace milenios. Esta es una experiencia, premiada por su alto grado de innovación que ha contribuido a introducir mejoras en la calidad de vida de los productores altoandinos, creando así valor social.

Desde la Facultad de Gestión y Alta Dirección; y aún más desde su mención social a la cual la autora corresponde, se hace preciso estudiar las estrategias que han tenido éxito en el ámbito, evaluando a la par, el aporte social que ha tenido esta experiencia. Todo esto para retomar aspectos que fomenten su replicabilidad en otras zonas u otros proyectos que aborden temáticas similares. De este modo se puede contribuir al dinamismo del sector de la gestión social en la creación de estrategias que contribuyan a objetivos de tipo social.

## METODOLOGÍA

El **problema principal** de investigación que se desarrolla en este estudio puede ser expresado del siguiente modo: *La limitada continuidad de la participación de los campesinos como proveedores para la cadena de valor de las papas nativas.*

Así mismo, existen problemas específicos, los cuales se constatarán a lo largo de la presente investigación, y que son los siguientes:

1. El mercado de las papas nativas aún no se ha consolidado.
2. La oferta de papas nativas no es la adecuada para responder a la demanda de los mercados. Los tipos son muy diversos, los rendimientos productivos volátiles, la corta temporalidad del cultivo y un inadecuado tratamiento post cosecha.
3. Débil institucionalidad y gobernabilidad de la cadena de valor de las papas nativas, en las cadenas conformadas en la actualidad.

La provincia de Andahuaylas tiene como actividad económica principal la agricultura dado que un 56.4% de la población se dedica a ello. A su vez, la incidencia de pobreza en esta provincia es 69.5% (INEI: 2007). Por estas razones, la problemática planteada resulta relevante para su desarrollo y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. La inserción de estos productores a una cadena de papas nativas con adecuada gobernabilidad, les asegura un ingreso continuo que pueda atender las necesidades de sus familias. Y especialmente como luego se desarrollará, la investigación aborda el sub problema 3, ya que es una variable sobre la cual las organizaciones ligadas a la papa nativa, pueden intervenir de manera directa. Frente a los otros dos sub problemas que están ligados al mercado y producción, en el que influyen factores externos.

El **objetivo general** de esta investigación fue analizar la gobernabilidad, es decir la coordinación para la gestión de la cadena de valor de las papas nativas como factor que contribuye a la continuidad de la participación del campesino de Kishuará, Andahuaylas, en la cadena de valor que concluye en Supermercados Peruanos.

Entre los objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

1. Analizar la evolución de la demanda y el posicionamiento de las papas nativas en los mercados.
2. Identificar transacciones y características requeridas para la correcta adecuación del producto en los diferentes eslabones de la cadena de valor de las papas nativas del distrito Kishuará.
3. Construir el modelo de cadena de valor analizando las transacciones de la cadena y la estructura de gobernabilidad de la cadena de valor de la papa nativa de la zona de Kishuará.
  - 3.1. Evaluar los diversos criterios de gobernabilidad y las transacciones a que se llevan a cabo dentro de la cadena de valor desde la perspectiva de la gestión social.
  - 3.2. Identificar el estilo de gobernabilidad de la cadena de valor de las papas nativas de Kishuará y su pertinencia para este mercado, en función a la permanencia de sus actores.

Considerando lo anteriormente mencionado, la hipótesis general a partir de la cual se desarrolla esta investigación es que *una adecuada gobernabilidad de la cadena de valor de la papa nativa contribuye a la continuidad de la participación de los campesinos altoandinos del distrito de Kishuará*. Se ha priorizado el factor gobernabilidad dado que en la cadena de valor suele existir asimetría de poder; y siendo la gobernabilidad el factor más controlable, entonces se podría asegurar una adecuada asignación de beneficios para los productores altoandinos de papa nativa de Kishuará. Consecuentemente, se lograría un nivel adecuado de desarrollo para cada uno de los actores de la cadena de valor.

Las hipótesis específicas de investigación son las siguientes:

1. La demanda de la papa nativa ha incrementado su nivel de posicionamiento en el mercado.
2. La oferta ha incrementado su conocimiento sobre los estándares requeridos por el mercado.
3. Existen actores interesados en participar en una cadena de valor con una adecuada gobernabilidad.

Se comenzó la presente investigación con una **metodología** de enfoque descriptivo. La revisión sistemática de la literatura sobre el tema, permitió ahondar en los múltiples enfoques relacionados al concepto de cadena valor, cadenas de suministros y cadenas productivas, a partir de lo cual se identificó el modelo de cadena de valor que mejor podría ajustarse al objeto de estudio, desde la perspectiva de la gestión social. A continuación, se construyó la cadena de valor con la herramienta de Value Links, utilizando sus categorías e instrumentos de visualización. La construcción de dicha cadena fue necesaria para poder aplicar el factor gobernabilidad, sobre el cual se investigó con mayor precisión, considerando su impacto en la cadena de valor. Posteriormente, la investigación incorporó un enfoque explicativo que permite comprender y explicar la relación entre el factor gobernabilidad y la sostenibilidad de la participación de los campesinos altoandinos de Kishuará quienes se beneficiarán de esta cadena.

Esta investigación es un estudio de caso en el cual se validan los conceptos teóricos. Los actores son la población de Kishuará, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac, y el producto escogido para analizar la cadena de valor son las papas nativas.

El enfoque de esta investigación es cualitativo y ha comprendido la aplicación de entrevistas a profundidad y semiestructuradas. La elección de este enfoque y técnicas se justifica en que la gobernabilidad posee variables que no son necesariamente cuantificables sino que responden a una mezcla de percepciones con actividades concretas, las cuales deben ser analizadas, para así determinar el nivel en el que se encuentra cada indicador.

El proceso de investigación tuvo tres fases: (a) la revisión de fuentes secundarias; (b) el levantamiento de información desde los actores de la cadena incluyendo el trabajo de campo de Andahuaylas; y (c) la sistematización y análisis de la información primaria recolectada.

a) Revisión de fuentes secundarias: La primera etapa consistió en la revisión bibliográfica sobre la cadena de valor, sus múltiples enfoques y sobre la gobernabilidad como factor de análisis para la cadena de valor. En relación con la información secundaria sobre el caso de estudio, se revisaron documentos institucionales, información sobre el proyecto INCOPA, material audiovisual de la cadena productiva de la papa, videos promocionales por el Día Internacional de la papa.

b) Levantamiento de información y trabajo de campo: Se efectuaron entrevistas a profundidad a los actores de la cadena. En total se aplicaron entrevistas a 25 personas. Éstas comprenden 4 productores de la zona de Kishuará (grupo objetivo); 4 productores del mercado Andahuaylas (grupo de control); 3 personas que pertenecen al equipo de la ONG CAPAC Perú: Oscar Delgado, Gerente Técnico, Antonio Palomino y José Tello; a Miguel Ordinola, Jefe de Proyecto INCOPA del Centro Internacional de Papa; a Miguel Quevedo, especialista en la cadena de valor de la papa de la Dirección Central Regional (DCR) del Ministerio de Agricultura (MINAG); 3 personas que trabajan como almaceneros en la ciudad de Andahuaylas, puesto que es el punto de reunión para acopiar todos los productos frescos; una persona que trabaja en transporte en la ciudad de Andahuaylas; 2 personas de Supermercados Peruanos Sociedad Anónima (SPSA): Ricardo Solis, jefe de productos vegetales y Alfredo Beffie, jefe de planta Huaylas; Manuel Rojas, miembro del equipo creador de la metodología Value Links - GIZ; 5 productores del Festival de la papa nativa – Lima.

**Tabla 1 Actores Entrevistados**

<b>NOMBRES</b>	<b>NRO. DE ENTREVISTAS</b>
<b>Productores – Control</b>	4
<b>Productores – CAPAC</b>	4
<b>Equipo – CAPAC</b>	3
<b>Miguel Ordinola – CIP</b>	1
<b>Miguel Quevedo – MINAG</b>	1
<b>Almaceneros</b>	3
<b>Comerciante</b>	1
<b>SPSA</b>	2
<b>Manuel Rojas – GIZ</b>	1
<b>Festival de papa nativa</b>	5
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Elaboración: Propia.

Además, se asistió a las siguientes capacitaciones, seminarios, reuniones y ferias para aprender y recopilar información actualizada:

- Capacitación en el diagnóstico y diseño de la aplicación del Manejo Integrado de Plagas (MIP) en las diferentes zonas de Andahuaylas expuestas por todas las organizaciones (SENASA, FONCODES, CAPAC, etc.) que trabajan el tema papa en la provincia. Esta capacitación se denominó “Sistema de Monitoreo de la Implementación del MIP sobre el cultivo de la papa”, la cual tuvo una duración de dos días, el 8 y 9 de Agosto del 2013.
  - Capacitación en cadenas de valor para la mitigación del cambio climático organizado por SENASA, en el mes de marzo del 2013.
  - Reunión de líderes del sector papa: actualidad del sector papa, organizado por AGROBANCO. Esta reunión se llevó a cabo durante la semana de eventos con relación al Día Internacional de la papa en junio del 2013.
  - Feria Mistura, tanto del año 2012 como 2013.
  - Feria por el Día Internacional de la Papa, 30 de mayo del 2012 y 2013.
- c. Análisis de información: Finalmente, para un análisis sistemático de las entrevistas desarrolladas y la información aprendida y recopilada de primera fuente, con asesoría se utilizó el programa Arguis10.1 para la presentación de los mapas con los datos relevantes que han sido utilizados en esta investigación.

## MARCO TEÓRICO

Este primer capítulo tiene por intención hacer una revisión teórica de los conceptos y sus relaciones que serán luego utilizados para el estudio de caso que presenta la investigación. De este modo tenemos dos grandes componentes en el actual capítulo: la cadena de valor y la gobernabilidad de la cadena de valor.

Para el primer componente se realizó un análisis a partir de la definición del concepto de “cadena de valor”; partiendo del origen del “valor” para luego establecer las diferencias frente a otros enfoques similares, con lo que se intenta establecer lo que esta investigación define como “cadena de valor”. Luego se ahonda en la metodología Value Links que será la utilizada para la construcción de la cadena de valor del caso de estudio. Así se explican las categorías, definiciones y herramientas que ésta propone y como serán utilizadas para estructurar el análisis de la cadena de valor.

El segundo componente está abocado a definir el concepto de la “gobernabilidad de la cadena de valor” para luego presentar la técnica utilizada para el análisis de la gobernabilidad de la cadena de valor que se utilizará. Se definen los criterios que se evalúan y los modelos posibles de gobierno en los que se puede enmarcarse el caso de estudio.

### 1. La Cadena de Valor

Nuestra primera variable a estudiar es la Cadena de Valor; pues será la base para la construcción de nuestro Estudio de Caso. Es importante reflexionar sobre los enfoques teóricos así como las metodologías a través de las cuales viene siendo estudiado este tema. Es necesario hacer este repaso teórico para asegurar la correcta selección de la metodología a utilizar, de tal forma que garantice el cumplimiento con los objetivos de la investigación. En el presente caso, cobra significado el tema del desarrollo y la sostenibilidad; así como los asuntos referentes a la adecuada coordinación entre los actores.

#### 1.1 La cadena de valor y los enfoques teóricos referenciales

En este capítulo se abordarán todos los conceptos relacionados a la definición de la Cadena de Valor, desde el concepto y los antecedentes del término hasta los diferentes enfoques sobre los cuales es importante comparar para un adecuado entendimiento.

### ***1.1.1. La Cadena de Valor***

La teoría de la cadena de valor es una contribución importante para el campo de la administración. Ha sido un tema abordado por diversos autores y aplicado para diferentes fines y sectores. Asimismo, ha ido evolucionando el concepto apuntando hacia diferentes aspectos del desarrollo organizacional. Por lo que, en la actualidad, existe diversidad de aplicaciones del término, así como conceptos de uso similar.

En primera instancia, se puede indicar que la teoría de la cadena de valor se remonta al ámbito de la estrategia de competitividad empresarial. Profundizando, para comprender el enfoque en su totalidad, será necesario iniciar con la comprensión del concepto de valor para una organización.

Como definición de valor para la organización, se encontró que “el valor es la percepción de los beneficios asociados con un bien o servicio en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos. La decisión de comprar un bien o servicio se basa en una evaluación realizada por el cliente de los beneficios que percibió en relación con su precio; estos juicios de relación costo-beneficio son los que llevan a los clientes a una satisfacción o insatisfacción” (Collier: 2009). *Por lo que en un marco de cadena de producción, podemos inferir que el valor es lo que va añadiéndose a lo largo del proceso hasta llegar al producto final donde se espera que el cliente sea quien asigne un valor final al producto resultante de sucesivas transformaciones.*

Con el concepto claro de lo que significa el valor en el marco del proceso, es posible definir la cadena de valor dentro de una organización o la que se establece en la relación entre varias organizaciones. Uno de los mayores exponentes de los temas de administración, la define como: “el conjunto de actividades de negocio discretas que se realizan dentro del marco de la empresa, llamadas actividades de valor”(Porter: 2005, 41). Por lo que es posible entender a la cadena de valor como el grupo de actividades realizadas por la organización en su conjunto que buscan el valor final que será ofrecido al juicio y

evaluación del cliente.

Sin embargo, el concepto de cadena de valor que se desarrollará en esta tesis apunta a un nivel mayor adoptando una perspectiva en función al número de actores que ésta comprende. Como señala Porter: “las actividades de una cadena de valor no son independientes, sino que están conectadas por lo que denominó como conexiones (...)Existen muchas conexiones que relacionan las distintas actividades, tanto en el interior de la empresa como con las actividades de sus proveedores, de sus canales, y en último término de sus compradores” (Porter: 2005, 43). De esta forma, la noción de cadena de valor va implicando a un número mayor de actores, con lo que se registra la idea de la cadena de valor fuera de la organización, incluyendo a proveedores, canales, y los diversos agentes que van agregando valor al producto.

De tal manera que encontramos una definición de cadena de valor de acuerdo a lo que se estudiará en esta tesis: “La cadena de Valor es una red estratégica de organizaciones independientes – productores, procesadores, distribuidores, minoristas – quienes reconocen que se necesitan mutuamente: trabajan para identificar objetivos estratégicos; están dispuesto a compartir riesgos y beneficios e invertirán tiempo, energía y recursos en hacer que esta la relación funcione”(Porter: 2005).

Asimismo, el concepto antes expuesto se traduce en términos estratégicos con dos puntos que se ha considerado importante resaltar porque están alineados con el estudio de caso que se presentará más adelante(Iglesias: 2002, 4):

- Las organizaciones involucradas en la cadena de valor presentan metas y visión que pueden complementarse para plasmar objetivos estratégicos comunes.
- Las organizaciones que conforman la cadena de valor tienen sinergias para realizar una inteligencia cooperativa en sus diversas áreas y de esta manera aumentar la competitividad de la cadena de valor.

### ***1.1.2. La Cadena de Valor y la Cadena de Suministros***

Actualmente, la logística nos provee de diversas clasificaciones para segmentar la cadena y realizar los análisis respectivos que mejorarán su eficiencia. Dentro de los varios tipos de cadenas que se presentan, se identifica a la “cadena suministro” como la que más se suele

confundir con la cadena de valor. Si bien puede existir una gran similitud, para el caso de esta investigación es necesario detallar con precisión la diferencia entre estos enfoques.

La definición del Banco Mundial ofrece una clara imagen sobre la diferencia de ambos enfoques. Ésta señala que las cadenas de suministro son alianzas verticales típicamente administradas por una compañía productiva, productor, mayorista o retailer en particular (Jaffee: 2003, 5). Como se observa, el concepto de la cadena de suministro está pensado a partir de una sola organización y como ésta interviene en las organizaciones que están directamente relacionadas con su ciclo de producción. Por otro lado, (Bouma: 2000) en el marco de estudios realizados por el Departamento de Economía de la Agricultura de la Universidad Saskatchewan de Canadá, realiza una lista de las principales diferencias que se presentan entre el enfoque tradicional de la cadena de suministro y el enfoque de cadena de valor:

De acuerdo a las definiciones y cuadros presentados, se puede explicar de la siguiente manera, los puntos resaltantes de lo que implica tener un enfoque de cadena de valor frente a la definición de cadena de suministros:

- La cadena de valor está impulsada por la demanda, teniendo como reto la respuesta efectiva hacia las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación y coordinación.
- Se requiere del compromiso de todos los actores para el control de la calidad y consistencia del producto.
- La cadena de valor debe ofrecer confianza en hacer negocios entre las organizaciones que la integran debido a que comparten los mismos objetivos y metas.
- La cadena de valor requiere de altos niveles de confianza entre las partes de la alianza. La competencia de precios y ventajas de distribución debe mantenerse para organizaciones fuera de la cadena de valor y no debe suscitarse dentro de ella.

Como se observa en la siguiente tabla, las principales diferencias están en la relación existente entre los agentes de las cadenas; y en la visión de estrategia de sus respectivas funciones en el marco de la generación de valor.

**Tabla 2 Comparación entre las relaciones comerciales tradicionales y la cadena de valor**

	Tradicional	Cadena de valor
<b>Intercambio de información</b>	Poco o ninguno	Extensivo
<b>Enfoque principal</b>	Costo/precio	Valor/cantidad
<b>Orientación</b>	Commodity	Producto Diferenciado
<b>Relaciones de Poder</b>	Dirigido por la oferta	Impulso por demanda
<b>Estructura de Organización</b>	Independiente	Interdependiente
<b>Filosofía</b>	Auto Optimización	Optimización de la Cadena

Fuente: Bouma: 2000

Elaboración: Propia.

### ***1.1.3. La Cadena de Valor y las Cadenas Productivas en el sector agrario***

En el caso de los mercados agroalimentarios, se encuentra que muchos de sus productos se encuentran trabajando con un enfoque de Cadena de Valor. Así se puede encontrar definiciones de la herramienta en estudio planteadas especialmente para mercados derivados de la actividad agrícola. “En el futuro, los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no competirán más como entidades individuales; sino que ellos colaboraran en una "Cadena de Valor" estratégica, compitiendo contra otras cadenas de valor en el mercado" (Iglesias: 2002, 1).

Asimismo, cabe resaltar que muchos Estados han trabajado sus estrategias de competitividad con el enfoque de cadenas productivas, llegando a ser adoptadas por los mercados de productos agrícolas. En el caso del Perú, la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) promueve la siguiente definición de cadena productiva: “*Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final*” (MINAG: 2005).

El enfoque de la definición presentada se ha quedado a nivel de cadena productiva y no ha evolucionado al de cadena de valor, debido a que es tributaria de los primeros enfoques de las políticas para la competitividad implementadas durante los años noventas. El cambio de enfoque de cadena productiva a cadena de valor es una tarea pendiente dentro de la agenda del Ministerio de Agricultura<sup>1</sup>.

Para el sector de la agricultura el enfoque de cadena es óptimo ya que promueve el

<sup>1</sup> Fuente Propia, Entrevista en el marco de Participación en Seminario “Análisis del enfoque de cadena de valor para la implementación de medidas de adaptación al cambio climático”

desarrollo de visiones comunes entre diferentes actores económicos y sociales, acuerdos de desarrollo de integraciones horizontales entre productores y la agricultura por contrato (IICA: 2003, 25). No obstante, para el caso específico de la papa nativa al significar una pequeña porción de lo que significa la producción de papa en el Perú; resulta ser un tema promisorio que considera (IICA: 2003) básicamente a las papas nativas comerciales como son: Amarilla Tumbay, Peruanita, Huayro, Huamantanga, entre otras.

#### *1.1.4. El enfoque de cadenas de valor para el Desarrollo*

El enfoque de cadenas de valor ha sido utilizado también como recurso para la lucha contra la pobreza y el desarrollo de las poblaciones en desventaja, compartiendo aspectos teóricos de los enfoques empresariales antes revisados. Pero al mismo tiempo, han incorporado factores que promueven objetivos que apuntan hacia la sostenibilidad.

Un problema importante en la agricultura peruana son las débiles economías a escala, lo que dificulta la competitividad de los productores (Memedovic y Humphrey: 2006, 4). En esa instancia es que interviene el enfoque de cadenas de valor como mecanismo a favor del desarrollo. Este enfoque se encuentra recurrentemente en productos de exportación y para productos no tradicionales que implementan acuerdos justos que benefician a todos los agentes que participan de la cadena. En este tipo de alianzas, el trabajo del productor perteneciente a una población vulnerable, suele considerarse un valor agregado del producto; este valor agregado se conserva a lo largo de todos los eslabones de la cadena y que permitirá un nivel de precios más alto que el de un commodity. Este desarrollo tiene mayor impacto en los casos de puesta en valor de especies olvidadas o subutilizadas como en el caso de la papa nativa. Según (Will: 2008), la puesta en valor de especies tiene un potencial significativo para (a) generar ingresos para las poblaciones rurales en situación de pobreza, (b) crear empleos a lo largo de la cadena de valor, (c) conservar labiodiversidad y mantener la estabilidad de los ecosistemas, (d) mejorar los estándares de nutrición para poblaciones de escasos recursos tanto rurales como urbanos.

Por otro lado, el enfoque de cadena de valor para el desarrollo tiene su propio desarrollo teórico. Ha recibido fuerte influencia por parte de las fuentes de cooperación internacional además de las universidades y centros investigación interesados en el tema.

En este sentido, los conceptos que abordan a la cadena de valor como herramienta de

desarrollo, coinciden y se diferencian de los conceptos de cadena de suministros (Drost, van, WijkVellema: 2010, 6), en que comprometen a todo el proceso de creación de valor, desde la producción primaria hasta el consumo, en vez de solo concentrarse en los eslabones encargados de la distribución. Esto hace que las teorías que corresponden a esta tendencia, sean más apropiadas para evaluar el aspecto de sostenibilidad de las cadenas de valor.

## **1.2. Construcción de un modelo de cadenas de valor para el desarrollo: Metodología Value Links**

Después de la revisión de los enfoques de cadenas, de acuerdo al corte que tiene este trabajo de investigación, se seleccionó la Metodología Value Links para ser el soporte del análisis de la cadena de valor que se analizará en los siguientes capítulos. No obstante, es necesario conocer los antecedentes así como detallar los principios básicos que postula esta metodología y como éstos cubren las expectativas del estudio de caso propuesto como base de este trabajo, frente a otros enfoques.

Cabe decir, que la metodología Value Links es un paquete metodológico desarrollado por la Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo (Acuña: 2009). Esta metodología se materializa en el documento “Guía Metodológica de Facilitación en Cadenas de Valor” con el propósito de proporcionar herramientas y ejercicios participativos que contribuyan a facilitar el aprendizaje en los procesos de capacitación en cadenas de valor.

Este enfoque parte de tres lineamientos básicos, los mismos que le dan énfasis al trabajo en ciertos aspectos de la cadena de valor. El primer lineamiento que sigue Value Links es el del Crecimiento a favor de los Pobres que promulga la identificación de actividades productivas donde se beneficie la población con un bajo nivel de recursos económicos valorizando sus habilidades, acceso a ciertos recursos y saberes. El segundo lineamiento al que se ajusta la GIZ es el de promover el liderazgo desde el sector privado en contraposición a proyectos o enfoques con fuerte carga en la acción de actores pertenecientes al sector público, este enfoque le otorga la responsabilidad a los actores privados. Por último, el tercer punto al que se alinean, es seguir un enfoque de mercado lo que significa que se toma en cuenta la demanda existente en el mercado y el potencial de crecimiento existente, promoviendo de esta forma cadenas que sean viables comercialmente.

El caso de estudio que se desarrolla en esta investigación, coincide estrechamente con los pilares en los cuales se basa la metodología Value Links, debido a que uno de los participantes claves de esta cadena son los campesinos, quienes serían los beneficiados con el enfoque pro-pobre sin dejar de trabajar dentro del marco de un mercado factible con el liderazgo de las propias entidades privadas involucradas en la cadena de la papa nativa, asegurando así la sostenibilidad de la intervención.

Asimismo, la metodología de Value Links se adapta adecuadamente al caso y motivo de estudio, pues propone un enfoque participativo para la construcción de cadenas lo que refuerza el concepto de cadena de valor expuesto en el primer capítulo; además ha sido empleada para construir cadenas de valor de productos de la biodiversidad teniendo en cuenta los parámetros de sostenibilidad que sigue el bio comercio; y por último, porque debido a que está diseñado para establecer estrategias, brinda un marco que facilita el análisis de la cadena.

Así, esta Guía presenta una serie de fases y módulos a través de los cuales, el facilitador podrá llegar a conocer, analizar, establecer estrategias e implementarlas en la cadena de valor. En el siguiente cuadro se muestra gráficamente las fases y módulos de la metodología.

**Tabla 3 Módulos de la Metodología Value Links**

Módulos	Temas
Módulo 0	Decidir el uso del enfoque de cadenas de valor
Módulo 1	Seleccionar cadenas de valor para su fomento
Módulo 2	Mapeo y análisis de cadenas de valor
Módulo 3	Determinar la estrategia de mejoramiento de la cadena
Módulo 4	Facilitar el proceso de fomento de cadenas
Módulo 5	Fortalecer enlaces comerciales y asociatividad
Módulo 6	Cooperar con el sector privado
Módulo 7	Arreglar la prestación de servicios
Módulo 8	Financiar cadenas de valor
Módulo 9	Introducir estándares sociales, ecológicos y de calidad del producto
Módulo 10	Mejorar el entorno político y regulatorio de las cadenas
Modulo 11	Monitoreo y gestión de impactos

Fuente: Acuña: 2009  
Elaboración Propia

En este documento, se emplea solo los módulos pertinentes para efectos de este estudio. Se toma el primer módulo de la segunda fase: “Mapeo y análisis de cadenas”. Este contenido

resulta relevante para este estudio debido a que es en este punto, en el que se construye la cadena de valor, que en el caso de las papas nativas no está definido. La metodología Value Links recomienda herramientas que permiten facilitar el desarrollo de diversos procesos ligados a la cadena: recojo de información en cada uno de los eslabones y la sistematización de la información de cadena de valor.

De la misma forma, para esta la investigación se consideraron las siguientes herramientas de levantamiento de información:

- “Tarjetas de entrevistas a los actores de la cadena”, que ha sido un insumo importante para el trabajo de campo realizado para este estudio de caso; no obstante, ha tenido sus particularidades adaptando la metodología a la realidad de la cadena de papas nativas estudiada.
- “Mapeo de cadena de valor” a través de la cual se representa el proceso existente dentro de la cadena y especificando los actores que cubren estas responsabilidades.
- “Mapeo de actores directos e indirectos de la cadena” los cuales grafican de manera estándar y detallista lo que se rescata del trabajo de campo. Los símbolos utilizados para graficar son claves pues éstos brindan el detalle a la sistematización de la cadena (Acuña: 2009). Aquí haciendo énfasis en la cadena a estudiar.
- “Mapa de relaciones comerciales” donde de manera gráfica se especifica qué tipo de relación contractual se establece entre los actores.

### **1.3. Componentes de la Cadena de Valor: Metodología Value Links**

Los componentes de la cadena de valor son básicamente dos: los eslabones que tiene la cadena y los actores que podemos encontrar en ella. De esta manera, se desarrolla el siguiente capítulo ahondando en estos componentes

#### ***1.3.1. Elementos de la Cadena de Valor***

##### ***Eslabones Productivos:***

Son los que conforman cada una de las etapas del proceso, desde la producción hasta el

consumo del producto final. Se encuentran dentro de esta las actividades directamente relacionadas con el desarrollo del producto final. Así, son los eslabones, los entes mediante los cuales se relacionan las actividades de valor que componen la cadena. Identificar estas actividades es la base para poder construir la cadena de valor.

### ***Actores de la Cadena:***

Estos se definen como los individuos, empresas y agencias públicas cuyas funciones tienen alguna relación con la cadena de valor; ya sea en mayor medida como es el caso de los operadores de la cadena, o en menor medida como ciertas agencias gubernamentales (Acuña: 2009,54). Para clasificar el nivel la intervención de los actores en el proceso productivo de la cadena, la metodología los divide en actores directos e indirectos y adicionalmente realiza una diferencia de acuerdo a su nivel de intervención: nivel micro, nivel meso y nivel macro aplicados a la cadena de valor (Jager: 2010, 20). Dentro de ellos se ubican cada uno de los actores que trabajan para la cadena.

#### ***a. Actores Directos: Nivel Micro***

Dentro del Nivel Micro se ubican los actores de la cadena cuyas funciones se encuentran totalmente relacionadas al producto o valor final que produce la cadena. Asimismo, también se incluye en este nivel a los actores que brindan servicio a los actores individuales “operadores de la cadena” pertenecientes a este nivel.

##### Operadores de la cadena

Esta categoría de actores está compuesta por las organizaciones que desempeñan las funciones básicas dentro de la cadena de valor (Acuña: 2009, 54). Es decir son los responsables directos de convertir el producto en cada una de las fases de la cadena de valor.

Dentro de esta categoría, se encuentra usualmente a los agricultores, empresas industriales o procesadoras que pueden ser pequeñas, medianas o grandes; acopiadores, mayoristas o minoristas; empresas comercializadoras y por último los exportadores.

##### Prestadores de servicios operacionales

Estos actores desempeñan tareas dentro de la cadena de valor reemplazando de alguna

manera, funciones que podrían ser cubiertas por algún operador directo de la cadena. En este sentido los prestadores de servicios son empresas que brindan servicios específicos a alguno de los operadores de la cadena que solicite tercerizar determinada actividad. Dentro de esta categoría se encuentran empresas que brindan servicios de contabilidad, servicios de logística, auditorías, consultorías, entre otras.

### *b. Actores Indirectos*

Compuestos normalmente por instituciones públicas y privadas que cumplen la función de dar soporte al trabajo realizado en cada eslabón. Estas entidades operan desde el ámbito local hasta en ámbitos de incidencia en políticas públicas relacionadas al rubro de la cadena (Jager 2010: 57). En este sentido, según el nivel de intervención de estas organizaciones, su soporte se puede ubicar en el nivel meso o en el nivel macro.

#### Nivel Meso

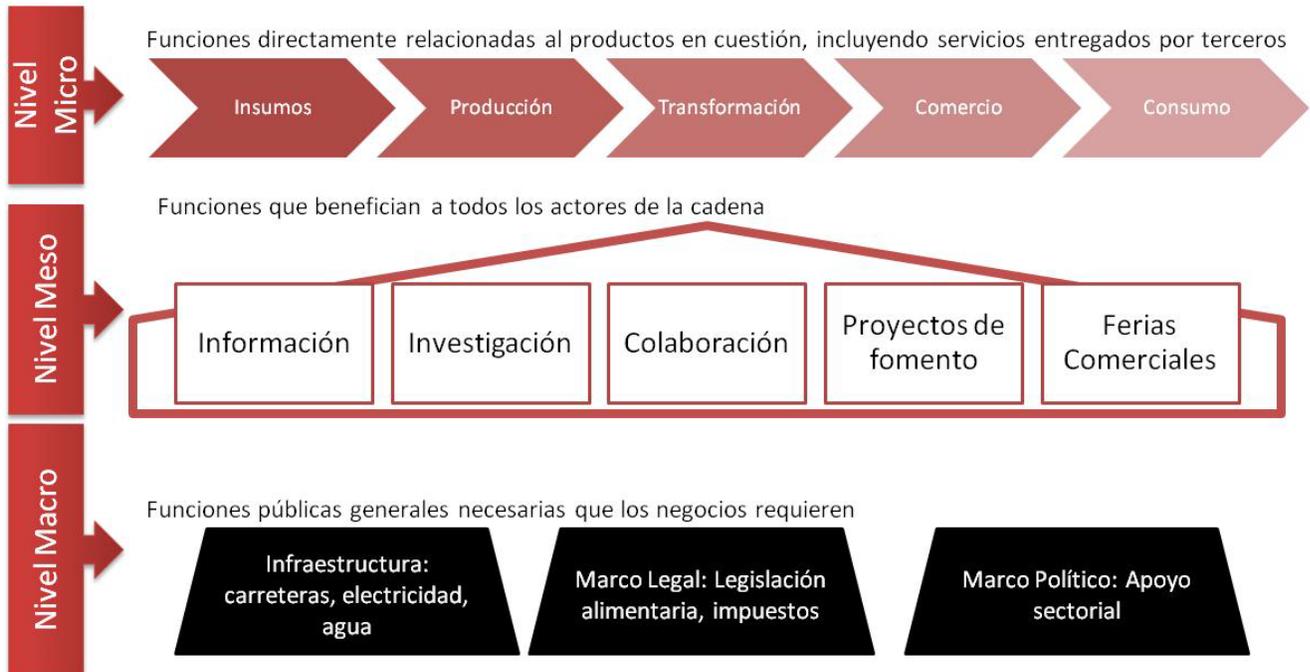
Los actores que se encuentran en este nivel son aquellos que intervienen con actividades cuyo éxito beneficia a todos los actores de la cadena. Sus acciones benefician a un porcentaje importante de los actores de la cadena (Jager: 2010, 9). Dentro de este grupo suelen encontrarse: instituciones orientadas a la investigación, proveedores de asistencia técnica, entidades financieras, etc.

#### Nivel Macro

Dentro de los actores del nivel macro se encuentran aquellos que dictan políticas del campo público que sirven de base y soporte de los negocios dentro y alrededor de la cadena. De esta forma, los límites encontrados en este nivel afectan a todos los actores de la cadena de valor; y en muchos casos determinan el desarrollo de la cadena. En este nivel se encuentra a las entidades públicas, los organismos multilaterales y todo aquel con la envergadura como para realizar acciones que determinen las políticas macro que afecten a la cadena.

El siguiente grafico representa de manera visual, los párrafos antes expuestos respecto a actores y sus niveles de intervención en la cadena de valor.

**Ilustración 1: Niveles dentro de las Cadenas de Valor**



Fuente: Jager: 2010

Elaboración: Propia.

## 2. Gobernabilidad de la cadena de valor

A partir de los conceptos y teorías sobre la construcción de cadenas de valor expuestos, se aborda el factor de la gobernabilidad de la cadena de valor. Se seleccionó este concepto que en inglés se conoce como *valuechaingovernance*, debido a que se propone que éste es un factor cuyo impacto determina el éxito de la cadena y su sostenibilidad. De esta forma, a través del estudio de este factor se puede explicar el nivel de negociación que tiene cada uno de los agentes partícipes de la cadena de valor y que capacidades tiene cada uno de los actores involucrados. En este sentido, en el presente capítulo se analizará la evolución del término de gobernabilidad de la cadena de valor a partir de los conceptos expuestos. Luego se presentará el modelo escogido para el análisis de esta característica de la cadena de valor, utilizando este modelo para el análisis del estudio de caso.

### 2.1. Definición del término gobernabilidad de la cadena de valor

Para la adecuada comprensión del término de gobernabilidad de cadena de valor, se debe recurrir al desarrollo del concepto “cadenas de valor” descrito antes. Cabe entonces recordar que el enfoque de esta investigación es el de desarrollo. Bajo ese enfoque, se crean los primeros conceptos ligados a la gobernabilidad de la cadena de valor. Dentro de la literatura (Gereffi: 2012) se identifica por primera vez, una estructura de gobierno dentro de las cadenas mundiales de mercancías (Drost, Van Wijk, Vellema 2010: 6) en las cuales reconocería la existencia del poder dentro de los actores de la cadena y como estos condicionaban su flujo. Esta propuesta marca la tendencia que luego fue seguida por diversos investigadores de las cadenas de valor, al enfocarse en la identificación de las barreras internas y el acceso inequitativo a mercados.

En esta investigación, el término “gobernabilidad”<sup>2</sup> será utilizado para referirse a “una función dinámica de las cadenas de valor que caracteriza las relaciones o los vínculos que existen entre las partes interesadas de la cadena” (Frederick y Gereffi: 2009), que es la definición establecida por el InsitutoDuke y que es utilizada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) y sus socios. Asimismo, se puede considerarla siguiente definición, la misma que hace hincapié en la asimetría del poder (Kaplinsky y Morris: 2002, 29) a lo largo de la cadena: “la gobernabilidad de la cadena de valor se le llama al proceso por el cual las organizaciones<sup>3</sup> líderes de la cadena organizan actividades con el propósito de alcanzar una división funcional de tareas a lo largo de toda la cadena de valor, repercutiendo en asignaciones específicas de recursos y distribución de ganancias”.

De tal manera, se observa que la gobernabilidad de la cadena de valor hace posible la coordinación entre las organizaciones involucradas en la cadena. En esta coordinación fluctúa la repartición del poder de negociación que puede tener cada uno de los actores de la cadena.

## 2.2. Factores de análisis de la gobernabilidad de la cadena de valor

---

<sup>2</sup>Traducción de USAID del término original “governance”. Se pueden encontrar referentes equivalentes con acepciones como “gobierno de la cadena de valor” o “gobernanza de la cadena de valor”.

<sup>3</sup>Se toma el término de organización (incluye empresa privada, tercer sector y entidades públicas) en vez del de empresa por la de participación de muchas ONG dentro del nivel micro de la cadena de valor estudiada.

Para la evaluación del tipo de gobernabilidad que presenta la cadena de valor estudiada es necesario detallar los factores determinantes del modelo que se analizará en esta investigación. Según la teoría de “Estructuras de Gobernabilidad” (Frederick y Gereffi: 2009, 3) se podrá identificar un tipo de estructura, mediante el cotejo de cada uno de los siguientes factores o indicadores:

***Complejidad de la información:***

Referido a la información y conocimiento requerido para sostener una determinada transacción relativa al producto y especificaciones respecto a los procesos. Se hace crucial debido a que mientras más complicado sea obtener la información relevante, más complejo se hará su control y manejo.

***Codificación de la Información:***

Indica la manera en la que estos conocimientos e información que parte desde cada una de los actores hacia el resto, se logra convertir en información codificable y que es transmitida eficientemente entre las partes que realizan la transacción.

***Capacidad de los proveedores:***

Que presenta las habilidades y aptitud que muestran los proveedores para responder a los requerimientos que surgen de las transacciones en la cadena de valor. Pueden referirse a temas de calidad, cantidad o estándares y normas.

### **2.3 Tipos de Estructura de Gobernabilidad**

Siguiendo con la teoría propuesta por Gereffi para evaluar la gobernabilidad de la cadena de valor, se presentan cuáles son estas categorías. A cada uno de los factores señalados antes, se le aplica una evaluación que puede ser definida como: alto o bajo; y después, se obtiene como resultado, ocho posibles combinaciones, de las cuales excluyendo dos modelos (debido a que la combinación de baja complejidad de las transacciones y la baja capacidad de codificación es poco probable que ocurra) se obtienen los cinco modelos de estructura de gobernabilidad de la cadena de valor (2009, 86).

A continuación en la siguiente tabla, se observa de una manera gráfica las combinaciones que se obtienen de este cruce de variables de acuerdo a los criterios explicados.

Tabla N°4: Determinantes claves de la gobernabilidad de las cadenas de valor globales

Tipo de Gobernabilidad	Complejidad de las transacciones	Habilidad para codificar las transacciones	Capacidad de los proveedores
Mercado	Baja	Alta	Alta
Modular	Alta	Alta	Alta
Relacional	Alta	Baja	Alta
Cautiva	Alta	Alta	Baja
Jerárquica	Alta	Baja	Baja

Fuente: Gereffi, Humphrey y Sturgeon 2005: 87  
Elaboración Propia

**1.1.1. Mercado:** esta estructura se presenta cuando las transacciones son simples, están codificadas de forma fácil y los proveedores tienen la capacidad de realizar óptimamente los productos sin la necesidad de recurrir a los compradores. En este caso, hay poco nivel de cooperación entre los actores. En este caso es el precio el mecanismo regulador de la cadena.

**1.1.2. Modular:** en este caso las transacciones son de tipo complejas pero se logran codificar adecuadamente y los proveedores tienen una buena capacidad de respuesta ante los requerimientos del cliente. Las relaciones son más sólidas que en la categoría anterior, los costos de cambio existen pero son bajos y la cantidad de información que fluye es significativa llevando a una cohesión de la cadena.

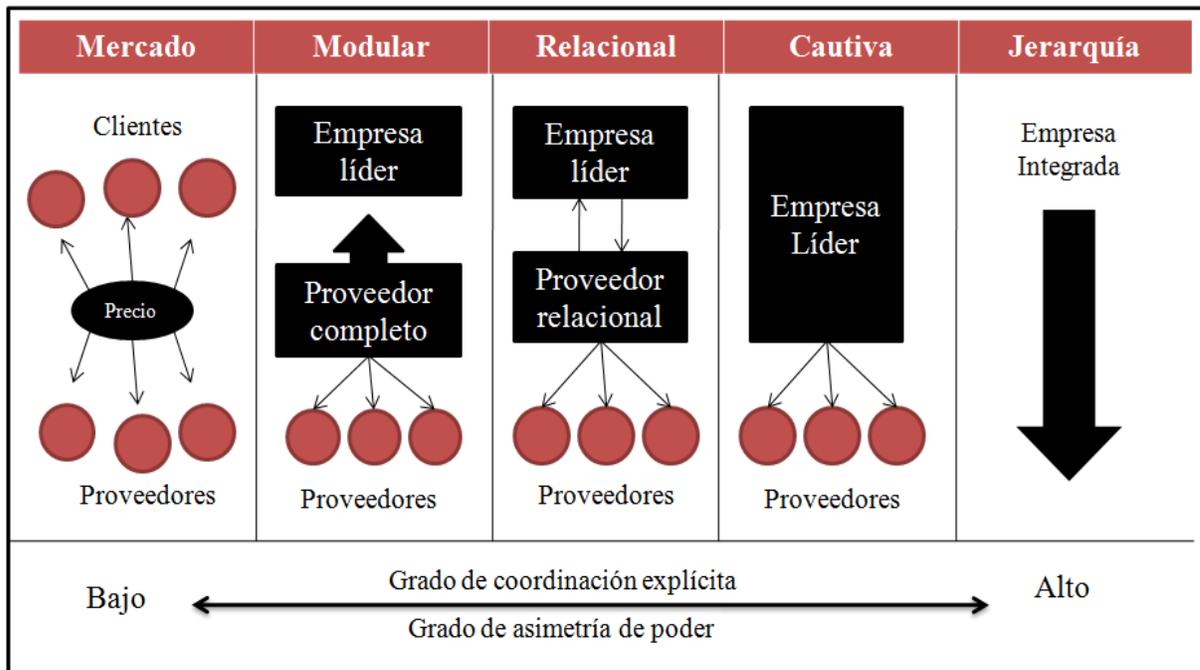
**1.1.3. Relacional:** este tipo de estructura se da cuando la información es compleja y suele ser desconocida. Esto complejiza las transacciones de la cadena debido a que los actores dependen de esta información que no es fácilmente adquirida ni transmitida. Los vínculos de esta cadena suelen estar basados en aspectos como reputación, proximidad social, vínculos familiares y étnicos. No obstante, dentro del modelo aún sigue en vigor la figura de la empresa líder la misma que, a pesar de la dependencia mutua entre los actores de la cadena, ejerce cierto control sobre sus proveedores al indicar qué se necesita.

**1.1.4. Cautiva:** muestra un alto nivel de dificultad de información, facilidad para ser codificada y un bajo nivel de respuesta de los múltiples proveedores de la empresa líder. Está categoría se caracteriza por tener fuertes vínculos entre los actores y por tanto, un costo alto de cambio de proveedores. Existe una asimetría en el nivel de poder que tiene la empresa líder sobre la cadena; de tal manera que es la empresa la que dicta las condiciones de la transacción con sus proveedores.

**1.1.5. Jerarquía:** en este modelo se presenta un alto nivel de dificultad de información que manejan los actores de la cadena, dificultad para ser codificada y transmitida en las transacciones; así como un nivel bajo de respuesta ante requerimientos del producto por parte de los proveedores. Suelen tener productos o requerimientos complejos lo que dificulta el encontrar proveedores adecuados; de tal forma que las empresas optan por producir internamente sus productos.

En el siguiente gráfico se resumen los tipos de estructura de gobernabilidad de cadenas de valor explicados en el capítulo anterior.

**Ilustración 2: Tipos de Estructura de Gobernabilidad de la Cadena de Valor**



Fuente: Jager Matthias: 2010  
Elaboración Propia

## PRODUCTO: LAS PAPAS NATIVAS DE KISHUARA

El presente capítulo tiene como objetivo el estudio de las papas nativas como producto final de esta cadena de valor. En este punto se va a introducir la información relevante sobre las papas nativas y así poder establecer un marco referencial sobre el producto que moviliza a toda la cadena de valor analizada en esta investigación. Se presentará información descriptiva del producto que incluyen sus características intrínsecas, relevancia cultural, datos macro del mercado en el que se desenvuelve este producto.

### 3. Las papas nativas

#### 3.1. Descripción y características:

El término de papa nativa corresponde a la denominación que se le da a las variedades de papas cultivadas por encima de los 3500 m.s.n.m. según la definición oficial que se obtiene del Ministerio de Agricultura del Perú.

Según los datos del Centro Internacional de la Papa CIP<sup>4</sup>, el Perú cuenta con 8 especies de papa cultivada y más de 3800 variedades, siendo así el país con mayor número de variedades de papa del mundo.

La papa puede crecer casi en todo tipo de suelos y con una profundidad entre 25 y 30 cm. Requiere gran preparación del suelo. La siembra de la papa nativa se da en pisos altitudinales que van desde los 3500 m.s.n.m. hasta los 4100 m.s.n.m, este espacio donde existen pocas opciones para el desarrollo de otros cultivos.

La diversidad de especies y variedades de papa se debe a la combinación de factores geográficos, climáticos y agroecológicos con los que cuenta el país.

La papa como tubérculo comestible, está compuesto por hidratos de carbono, vitaminas y minerales. Así, se le incluye dentro de las hortalizas y verduras, o en el de los alimentos feculentos o amiláceos (Martínez: 2007).

En cuanto a sus características se encuentra que especialmente en las variedades nativas se registran altos valores nutricionales comparados con las papas comerciales. Según las

---

<sup>4</sup>CIP: Misión Visión WTV

investigaciones realizadas por el MINAG, las papas nativas amarillas contienen un alto índice de vitamina C; las de color rojo o púrpura previenen de enfermedades degenerativas y aportan antioxidantes. Del mismo modo, según las investigaciones (CIP: 2006), una papa de 100 gramos posee entre 80 y 90 kilocalorías, 14 por ciento de vitamina C, 560 mg de potasio, 50 mg de fósforo, además de calcio magnesio sodio y hierro en menores cantidades.

### 3.2. Historia de la papa:

La domesticación de la papa (Muñoz Najar: 2008) se remonta a 10, 000 años atrás. Fue cultivada por habitantes precolombinos al norte del Lago Titicaca, al sur del Perú, siendo Qaluyo la primera sociedad tribal dedicada a esta actividad, lo que los convierte en los progenitores de *Solanumtuberosum* que es su nombre científico. Es por eso que, tanto al norte como al sur del Lago Titicaca, se puede encontrar una mayor diversidad genética de este tubérculo. Estos progenitores se encuentran en un grupo de aproximadamente 20 especies silvestres que conforman el “Complejo Solanumbrevicaule”, el cual se extiende desde el departamento de Huánuco hasta Puno (Morales: 2007). David Spooner, taxónomo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés), pudo evidenciar que todas las papas cultivadas tienen un origen único, contradiciendo de esta manera la teoría sobre orígenes independientes múltiples de los diversos miembros del norte y del sur.

A través de la técnica molecular llamada polimorfismo que describe la longitud de los fragmentos de la amplificación, Spooner y sus colaboradores analizaron la composición genética de 365 variedades locales, sus supuestos progenitores y grupos asociados usados en teorías de orígenes múltiples (CIP: 2006).

Por otro lado, al sur del Lago Titicaca se encuentran ciertas culturas del Paleoindio donde la sociedad Chiripa se registra como una sociedad dedicada a la agricultura, la cual cultivaba especies adaptadas al altiplano central, como la papa, oca, olluco, quinoa, kañiwa y tarwi (Morales: 2007).

La papa fue domesticada por la mujer mientras el hombre se dedicaba a la caza. Los primeros habitantes del Perú desarrollaron tecnologías para la selección y domesticación de la papa. De esta manera, su producción se pudo intensificar mediante el uso de camellones

rodeados de agua conocidos como waru-warus o suka-collos. Asimismo, el ciclo del cultivo se pudo extender, pues se evitaban factores climatológicos adversos como las sequías en verano y las heladas en invierno, resultando en los primeros intentos de domesticación de este tubérculo. Ya en el periodo Arcaico, los habitantes de la sierra alto-peruana mejoraron estas técnicas obteniendo papas de mayor tamaño, para luego difundirse ampliamente en toda la zona alto andina. Las variedades de papa domesticadas en la antigüedad se denominan papas nativas y constituyen una valiosa herencia de los pueblos preincaicos que durante siglos las seleccionaron por su agradable sabor y resistencia a las condiciones adversas del clima de la sierra (CIP: 2013).

### **3.3. Tradición y relevancia cultural de la papa:**

Más allá de los datos científicos de la papa, este tubérculo tiene una tradición y una influencia en la cultura de muchos poblados a lo largo de toda la sierra alto andina. Leyendas, costumbres, creencias y mitos son algunas de las expresiones culturales a través de las cuales se explica el origen y la importancia de la papa.

Existe una leyenda (Muñoz Najjar: 2008) sobre el origen de la papa relacionada a Andahuaylas. Ésta relata que hace muchos años, en las alturas de Andahuaylas, existían hombres que dominaban a todo el pueblo controlando el cultivo de la quinua; y con la intención de dejar morir de hambre a los pobladores disminuyeron la ración de alimentos. Los pobladores más pobres imploraron ayuda a sus dioses. Éstos les enviaron semillas redondas y carnosas y les ordenaron que la sembraran. Al poco tiempo, los altos campos se llenaron de florecitas moradas. Mientras que los hombres opresores del pueblo arrancaron las flores y volvieron a dejar sin nada a los pobladores. Entonces los pobres imploraron nuevamente ayuda a sus dioses. Desde el Apu más alto se escuchó una voz: “Remuevan la tierra. En sus entrañas encontrarán los frutos que hemos escondido para ustedes” y fue así como descubrieron la papa, la cual les dio la suficiente energía como para enfrentar a los opresores del pueblo y alejarlos de sus tierras.

La papa también influye culturalmente en la cerámica Moche, quienes representaron a la papa en sus huacos, lo que muestra la valoración de esta cultura prehispánica por el producto. Esta representación en cerámica continuó incluso durante la ocupación del mismo territorio por la cultura Chimú.

Muchas comunidades han creado diversos relatos sobre la papa. Por ejemplo, en la comunidad de Conde, departamento de Cusco, existen historias en torno a las variedades de papa nativa por ejemplo la variedad de kachunwaqachi, o también conocida como “la que hace llorar a la novia” (Corrales: 2007, 44). Según la ancestral tradición andina, la futura nuera debe pelar este tubérculo lleno de protuberancias tratando de que la cáscara no se rompa ni que quede un ojo (brote) sin limpiar.

Por otro lado, el concepto cultural de “papas regalo” ha predominado en diferentes poblados, las cuales pueden definirse como variedades en mezcla o chaqru. Es la mejor cosecha que los mismos agricultores las consideran un banquete en las alturas. Cumplen un objetivo doble: el de ser regaladas y el de promover la biodiversidad (El Comercio: 2013). Es regalada a un visitante, a un compadre o cuando hay un compromiso especial ya sea un bautizo o un matrimonio. Algunos ejemplos de la papa regalo son: yana significa "negra"; wayro, "la mejor mujer de la comarca"; paqariytika, flor de mañana; illa pilpintu, mariposa radiante; munya tuta, pasión de medianoche; yana puma maki, mano de puma negro (La República: 2006).

Estos relatos, costumbres y creencias son el motivo por el cual muchos campesinos siguen cultivando las papas nativas y, a la vez, mantienen la amplia diversidad y variedades de este producto; contribuyendo así a la conservación *in situ* de estas variedades. Se sabe que la papa es un alimento básico cotidiano para los agricultores que viven en las alturas, por lo que es muy importante para ellos poder escoger entre variedades y sabores. Factores como precocidad, tiempo de cocción, resistencia a plagas y enfermedades, tolerancia a condiciones climatológicas adversas, son algunas de las razones por las cuales los agricultores las convierten en su alimento de cada día (Proexpansión: 2011).

Otra motivación importante es la demanda de diversos orígenes como lo son por el alimento, la medicina, forraje, condimento, combustible, etc. Siendo la conservación de estas variedades no un objetivo en sí mismo sino una importante consecuencia del rol que cumplen en el sistema familiar por ser un recurso de mucha utilidad.

No solo por la gran historia ancestral y cultural que tiene en el Perú sino también por la relevancia a nivel mundial, la papa constituye una gran contribución a la identidad nacional. Se trata de una valiosa herencia de los pueblos preincaicos que durante siglos han cultivado estas papas ancestrales que son alrededor de tres mil variedades conocidas en la

actualidad en el Perú, siendo un aproximado de cinco mil variedades de papas nativas en el mundo. El cultivo peruano de la papa es el más reconocido a nivel mundial, distinguido como uno de los ocho productos emblemáticos de la comida refinada, en la cumbre mundial de gastronomía Madrid Fusión 2007.

La papa ha tenido un papel decisivo en la alimentación de la población en rápido crecimiento y permitió que un grupo pequeño de naciones europeas ejerciera su dominio en casi todo el mundo. Cabe decir que, es por este tubérculo que somos una de las cinco civilizaciones gracias a las cuales la humanidad no murió de hambre. Es responsable de la eliminación de la malnutrición crónica de las clases más pobres en el siglo XVIII y la reducción radical de las consecuencias destructivas de las guerras. Además, la papa es uno de los pocos productos que no fueron traídos de otro país; y es gracias a su extraordinaria diversidad morfológica y de calidad, ya sea en términos de composición, textura, sabor y nutrición, que logra un reconocimiento a nivel mundial (Proexpansión: 2011: 23,8,18).

#### **4. Mercado de las papas nativas**

A continuación se aprecia los aspectos relevantes del mercado de las papas nativas; siendo crucial su comprensión para comprender el comportamiento de este producto en el marco de las dos fuerzas del mercado: oferta y demanda. Adicionalmente, se presentan algunas actualidades del mercado a través de la entrevista con uno de los expertos del Centro Internacional de la Papa quien comenta cuales son las nuevas tendencias para este producto, que en el caso de las papas nativas cobra mucha importancia siendo éste un productosoportado en gran medida por aportes técnicos, académicos y económicos por parte de la cooperación.

##### **4.1. Industria en torno a las papas nativas**

Actualmente son 19 (Proexpansión: 2011) regiones donde se cultivan las papas nativas, teniendo la mayor proporción de papa la región Sierra Central.

**Ilustración 3: Mapa de localización de Papa Nativa**



Fuente: SIG Sistema de Información Geografía  
Elaborado por: Centro Internacional de la Papa

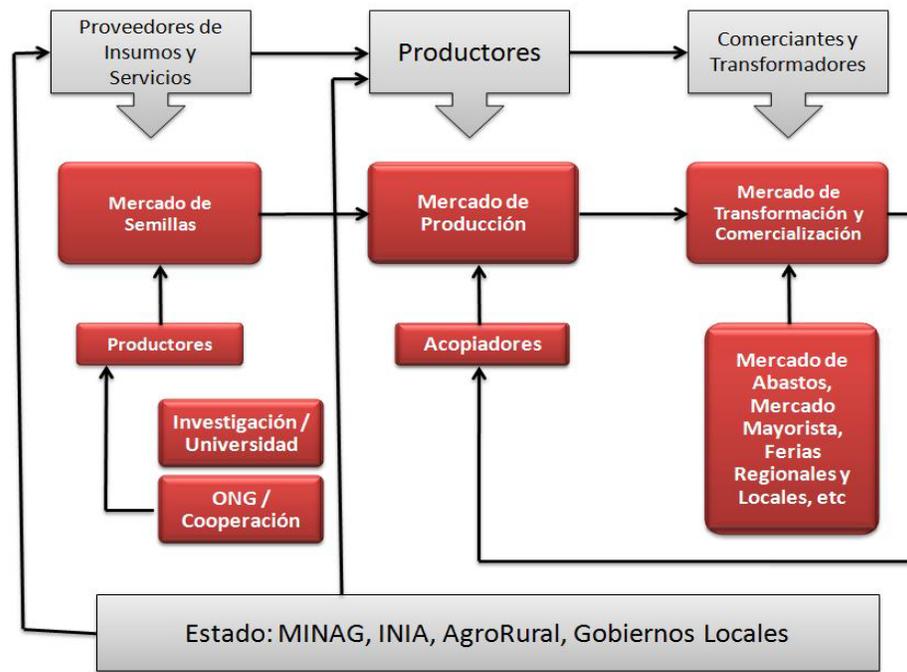
Sin embargo, en la Sierra Sur también existe un nivel importante de producción de papas nativas. De igual manera, ambas regiones presentan lugares de colección de papas nativas.

Se ha producido un incremento sostenido en las últimas décadas en el consumo per cápita de papa. En 1992, el consumo per cápita era menor a 50 kg/persona. Esto se debió al aumento de la población y a la disminución de la producción como consecuencia del terrorismo, así como a la difusión de productos sustitutos como los derivados del trigo y el arroz. Sin embargo, luego de casi dos décadas, el consumo de papa ha alcanzado los 76.2 kg/persona al año a nivel nacional (Proexpansión: 2011). Este aumento en el consumo se ha debido en parte a la mejora del nivel socioeconómico de la población, pero también se percibe un aumento de la importancia de las papas, en la canasta alimentaria nacional. Las

papas nativas tienen potencial en la medida que estambién un atractivo cultural que tiene su propio valor comercial. Por lo tanto, existe un mercado latente en el que no solo la transformación o el procesamiento contribuye a generar un valor agregado, sino que en términos de comercialización se puede mejorar la cadena de valor (Proexpansión: 2011).

La cadena productiva de las papas (blancas y nativas) está conformada por tres eslabones que tienen interacción con determinados tipos de demanda y otros actores; por lo cual, se puede decir que operan como mercados. Se pueden diferenciar tres mercados importantes: Insumos, Producción y Transformación y Comercialización.

**Ilustración 4: Mercados de la Cadena de la Papa**



Fuente: Proexpansión: 2011

Elaboración: Propia.

Mejorar la competitividad de la papa, a través de su cadena de valor, hace que se desarrolle una estrategia sostenible ya que el énfasis en pequeños productores, con alianzas público – privadas e innovación tecnológica, institucional y comercial, genera nuevas oportunidades en el mercado y favorece no solo un desarrollo local sino la modernización del sector.

Sectores como el de supermercados y el gastronómico (Proexpansión: 2011) han contribuido positivamente con la revalorización de la papa en general y de las papas nativas

en particular. Ambos cumplen un rol activo en dicho proceso: canal de comercialización y canal de comunicación, respectivamente. Operan en función de incentivos de mercado. Por parte de los supermercados, el fenómeno del supermercadismo y una mayor variedad de oferta de papas, crean una demanda explícita para “papa de calidad”. Y por parte de la gastronomía, se está desarrollando un enfoque de responsabilidad social con los diversos productos agrícolas que guarden relación con su actividad y con la denominada “Alianza campesino-cocinero”.

Sin embargo, aún existen algunas limitaciones para poder transmitir el potencial completo que tienen las papas nativas en el mercado, tanto al consumidor como al productor (Kroschel, Cañedo, Alcázar, Miethbauer: 2012). Algunas de ellas son el abastecimiento, la capacidad de aprovisionamiento sostenida, la creación de una cultura de uso y consumo, y la visibilización de las papas nativas. Además, se tiene poco conocimiento en relación con las características nutricionales, gastronómicas, físicas, etc. de cada una de las variedades de papas nativas aun cuando se le atribuyen muchos beneficios y se les ubica como producto nutraceutico.

Así mismo, a pesar de la existencia de eventos que promueven el consumo de papa nativa, como lo es el Día Internacional de la Papa, una parte importante del éxito del mercado de papas nativas se encuentra en el desafío de sensibilizar e informar al consumidor peruano. Si el consumidor peruano tiene un conocimiento escaso sobre las características antes mencionadas, entonces no podrá ser un asiduo partidario de comprar papas nativas. Una estrategia para alcanzar este objetivo es que tanto el MINAG como la actividad gastronómica prioricen la difusión y promoción de este producto.

Frente a la falta de organizaciones fuertes de productores que puedan organizar la oferta productiva (Proexpansión: 2011) y reducir los costos de transacción de los productores para llegar al mercado, las ONG pasaron a cumplir un rol en la articulación de la oferta y la planificación del destino de la producción. En la provincia de Andahuaylas, la ONG CAPAC Perú y ADERS Perú vienen trabajando en el distrito de Kishuará, realizando el rol antes mencionado.

Se ha identificado que, la época de mayor cosecha para esta provincia, se da solo entre los meses de abril y junio, lo cual implica que su oferta no sea sostenible durante todo el año para la comercialización en supermercados. Por lo tanto, no hay un desarrollo adecuado del

mercado, tema en el que se ahondará más adelante en la explicación de la cadena de valor.

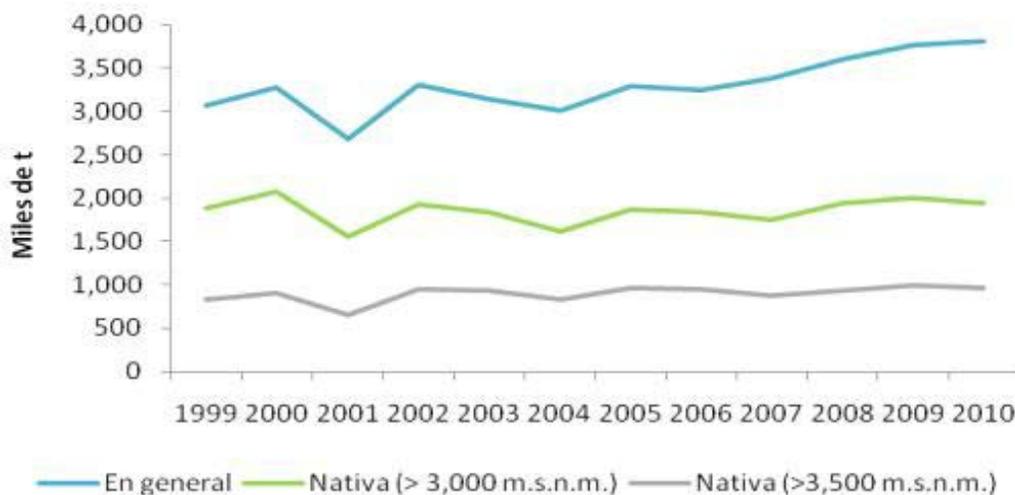
Además, como ocurre con otros productos agrícolas, la producción de papa es discontinua. Es decir, hay un tiempo prolongado entre la cosecha actual y la próxima; sin embargo, la decisión de cuánto será la producción del próximo año es tomada con base en los precios y la demanda del momento. Y no necesariamente, será la demanda y el precio que efectivamente se obtendrá al final de la campaña agrícola (Proexpansión: 2011). Es por esta particularidad que se hace más frecuente la posibilidad de exceso de oferta o de demanda.

#### 4.2. Oferta de las papas nativas

La oferta de un producto agrícola está determinada en gran medida, por las condiciones climatológicas, las cuales afectan los volúmenes disponibles para los diferentes mercados.

En el caso de las papas nativas, según datos relacionados, se encontró que estas papas cultivadas arriba de los 3,500 m.s.n.m., alcanzaban el millón de toneladas, basado en un crecimiento sostenido a partir del año 2005. Dentro de este periodo como se puede observar, se puede concluir que no ha habido un cambio estructural en la producción de papa nativa (Proexpansión: 2011).

**Ilustración 5: Producción de Papa según nivel altitudinal**

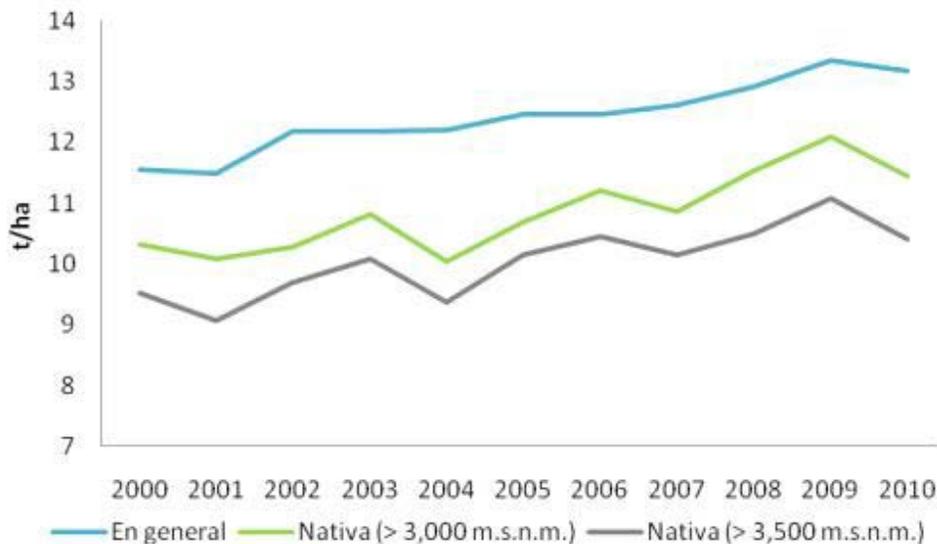


Fuente: MINAG

Elaboración: Proexpansión: 2011

La variable utilizada para categorizar: nivel altitudinal, tiene su fundamento debido a que es constatable que el rendimiento decrece a medida que se incrementa el nivel de altura de la parcela. Esta clasificación está relacionada también, al contexto que presenta a los más pobres en ubicaciones con mayor altura, teniendo menos posibilidades para acceder a capital tanto físico como humano; y por ende no incrementar el rendimiento de sus cultivos. No obstante, en el siguiente cuadro se observan altas fluctuaciones en el rendimiento de la papa nativa, casi siempre debido a los impactos del precio de venta esperado en la producción. Sin embargo, mantiene también una tendencia de crecimiento. Que al 2012 se encuentra aproximadamente en 10 toneladas por hectárea.

**Ilustración 6: Rendimiento Promedio de Papa a nivel Nacional**



Fuente: MINAG

Elaboración: Proexpansión: 2011

Al 2012, el volumen de producción de papas nativas se incrementó en un 10% más que la producción de papa en general. Esto implica una mayor expansión de territorios dedicados a papas nativas que a papa en general. Se podría decir que es el resultado de la fase 3 de la intervención de INCOPA, ya que al buscar una consolidación en el mercado y una revalorización de la papa nativa, ha generado una mayor demanda por dicho producto.

Como se puede observar, el número de productores que vende papas, la cantidad de

hectáreas para producir y el porcentaje de productores que venden papas de ambos tipos, ha disminuido. Lo cual indica que si bien un número cada vez menor de los agricultores está produciendo y comercializando, está creciendo la producción de papas por agricultor, para cubrir la creciente demanda actual y potencial. Se puede decir que, gracias a la segunda fase se pudo proyectar mejor la demanda del mercado y, además, se pudo fortalecer la actuación del agricultor.

Dada esta creciente producción y, a la vez, la tendencia de disminuir la cantidad de ofertantes, el incremento del precio de la papa ha sido particularmente notable para las papas nativas. Esto incide en mayores ingresos para pequeños productores altoandinos. Por otro lado, así como el número de productores ha crecido, el número de productores que vende papas ha disminuido; en consecuencia el promedio del valor de las ventas se ha incrementado sostenidamente.

**Tabla 5: Porcentaje de cambio de Producción de Papas Nativas**

VARIABLE	Periodo		% Cambio
	2000/2002	2009/2011	
<b>Volumen de Producción (000 T)</b>			
Variedades Nativas	841	1117	33
<b>Área de Cosecha (000 ha)</b>			
Variedades Nativas	82	99	21
<b>Rendimientos (t/ha)</b>			
Variedades Nativas	10.26	11.28	10
<b>Precio en Chacra (Nuevos Soles/Kg.)</b>			
Variedades Nativas	0.51	0.79	55
	Periodo		
	2000/2002	2008/2010	
<b>Número de Productores (000)</b>			
Variedades Nativas	344	425	24
<b>Área de Cosecha por productor (ha)</b>			
Variedades Nativas	0.24	0.23	-4
<b>Número de Productores que venden papas</b>			
Variedades Nativas	144	70	-51
<b>Porcentaje de Productores que vende papas</b>			
Variedades Nativas	42	16	-62
<b>Porción de la cosecha que se vende (%)</b>			
Variedades Nativas	20	28	40
<b>Volumen de Ventas (000 T)</b>			
Variedades Nativas	167	289	73

<b>Monto de Ventas (Millón de Nuevos Soles)</b>			
Variedades Nativas	82	212	159
<b>Volumen de Ventas por productor (kg.)</b>			
Variedades Nativas	1154	4138	261
<b>Volumen de Ventas por productor (Nuevos Soles)</b>			
Variedades Nativas	569	3035	433

Fuente: Peru's Native Potato Revolution

Elaboración: Propia

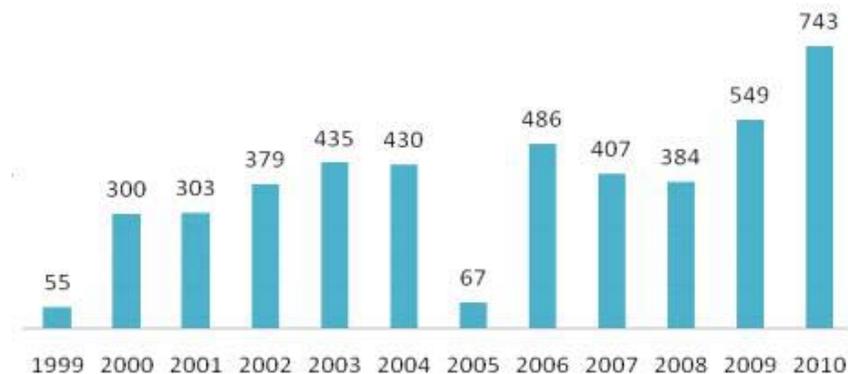
Existen otras variables que también afectan la oferta de papas y que podrían aplicarse para el caso de la papa nativa, como son los precios de insumos de producción. Dado que mientras más altos estén, los agricultores optarán por producir menos. Entre estos insumos debe considerarse el costo de los fertilizantes y abonos en general, como de productos destinados al control de plagas y enfermedades. La producción de papas nativas emplea pocos o ningún agroquímico lo que afecta el rendimiento.

### 4.3. Demanda de las papas nativas

Es probable que, la demanda de productos agrícolas, en comparación con la oferta, tenga un comportamiento más estable, ya que está determinada por variables que se modifican con horizontes más largos de tiempo, por ejemplo, los gustos y preferencias o el ingreso.

En función a los datos existentes, no se ha encontrado mayor detalle sobre las ventas de papas nativas. No obstante, se ha podido registrar el tránsito de las variedades de papas nativas comerciales como la papa Huamantanga y la papa Huayro, como se puede apreciar en el siguiente cuadro en base a los datos recolectados por SISAP.

**Ilustración 7: Ingresos anuales a Lima de papa Huamantanga y Huayro (1999 - 2010)**



Fuente: SISAP

Elaboración: Proexpansión: 2011

Así se puede constatar que hubo un crecimiento constante en el ingreso de papas Huayro y Huamantanga a los mercados limeños, que solo cayó en el 2005 por una caída de precios en chacra llevando a que los productores prefirieran usarla para autoconsumo. Se observa que para el último año 2010, hubo un incremento del 35% y la tendencia es al alza.



**Tabla 6: Acontecimientos relacionados a la Papa**

Campaña 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza de combustibles influye en caída de precios en chacra y no se traslada a Consumidores</li> </ul>
Campaña 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreproducción por concentración de cosechas</li> <li>• Protestas de productores</li> <li>• Siembras serranas se vieron alteradas por retraso de lluvias</li> </ul>
Campaña 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembras de 40 mil ha. Más que el área instalada en la campaña 2004 – 2005</li> <li>• Se promueve sustituir áreas paperas por trigo</li> <li>• Temores por crecientes importaciones de papa congelada desde EE.UU.</li> </ul>
Campaña 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área cultivada es 13% superior respecto de la campaña anterior. Mayor a la recomendada por MINAG</li> </ul>
Campaña 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Año internacional de la papa</li> <li>• Cae producción en Lima, La Libertad, Cajamarca y Apurímac por alto costo de fertilizantes y retraso en lluvias</li> </ul>
Campaña 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la sierra central exceso de lluvias causó problemas fitosanitarios</li> <li>• En el sur, la disminución en cosecha se debió al retraso de las lluvias</li> </ul>

Fuente: CEPES Revista Agraria  
Elaboración: Propia.

En este cuadro se menciona una lista de sucesos ocurridos con relación a la cadena de la papa entre 1999 y 2009. Y a pesar de que la mayoría describa la oferta de la papa, se puede implicar que hubo un acontecimiento que tuvo un efecto positivo en la demanda en el año 2007: el Año Internacional de la Papa (Ordinola, Fonseca y Delgado: 2011), el cual generó un alza de los precios, tendencia que continuó en los años siguientes. Esto fue resultado de una serie de acciones de difusión y promoción llevadas a cabo durante ese año.

Los supermercados son parte de la cadena productiva de la papa como eslabones finales. Estos facilitaron el primer contacto del consumidor final de los grupos socioeconómicos A, B y C urbanos, con el producto, incluso mucho antes que con la gastronomía. Es por esto que ellos son un aliado natural de cualquier estrategia de promoción de la papa nativa, dado

que llegan a un consumidor final con alta capacidad adquisitiva, creando así una demanda explícita de papa de calidad.

Es por eso que se crea el concepto de Tikapapa, que son papas nativas frescas, seleccionadas, clasificadas, limpias, lavadas y empacadas. Bajo esta marca, las papas nativas toman un gran interés e importancia para la demanda, ya que este concepto contribuyó al proceso de diferenciación entre las papas mejoradas y las papas nativas Premium; en este caso, pensados para niveles socioeconómicos A y AB. A partir de este producto, se implementa la estrategia en los supermercados alineados a la estrategia de este objetivo quienes requieren productos innovadores y de alta calidad.

**Tabla 7 Variedades Preferidas, según tipo de papa**

NATIVAS	
Variedad	Total Menciones
Huayro	73%
Huamantanga	19%
Añil	3%
Camotillo	0%
Compis	3%
Otras	2%
	100%

Fuente: Proexpansión (2011)  
Elaboración: Propia

## 5. Las papas nativas de Kishuará

A continuación, se describirá las características de las papas nativas del poblado de Kishuará y su relevancia. Es por eso que se comenzará con la presentación del pueblo de Kishuará mencionando datos relevantes sobre su ubicación, vías de acceso y características socioeconómicas de la población. Para seguidamente, describir las características de laproducción de papas nativas, especialmente las variedades de papas que existen en Kishuará y el valor diferencial que poseen las papas nativas de esta región.

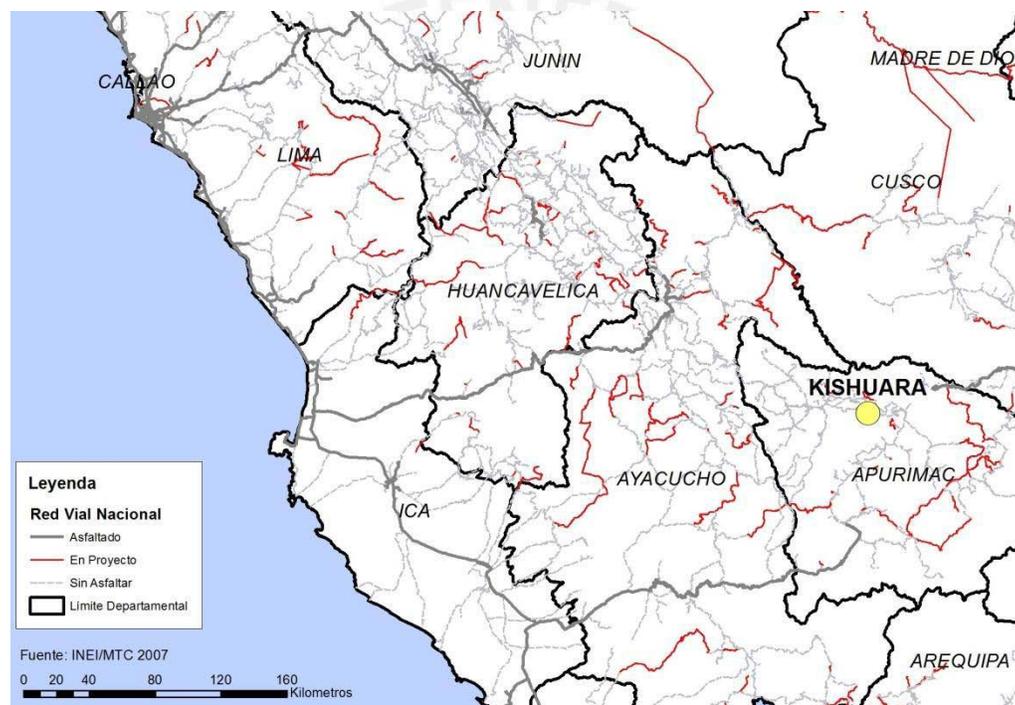
### 5.1. Características de Kishuará:

Ubicación y vías de acceso

Kishuará es un distrito perteneciente a la provincia de Andahuaylas, del departamento de Apurímac, en la sierra sur central del Perú. Se ubica a 3,843msnm y tiene una superficie territorial de 309.91 km<sup>2</sup>.

Este distrito es limítrofe con los departamentos de Cusco y Ayacucho. Dada su ubicación geográfica y en relación al tema de investigación que es la gobernabilidad de la papa nativa de Kishuará, se ha priorizado los siguientes datos que favorecen la actividad comercial: carreteras y cantidad de habitantes de centros poblados.

**Ilustración 8: Mapa de Kishuará en la Red vial Nacional**



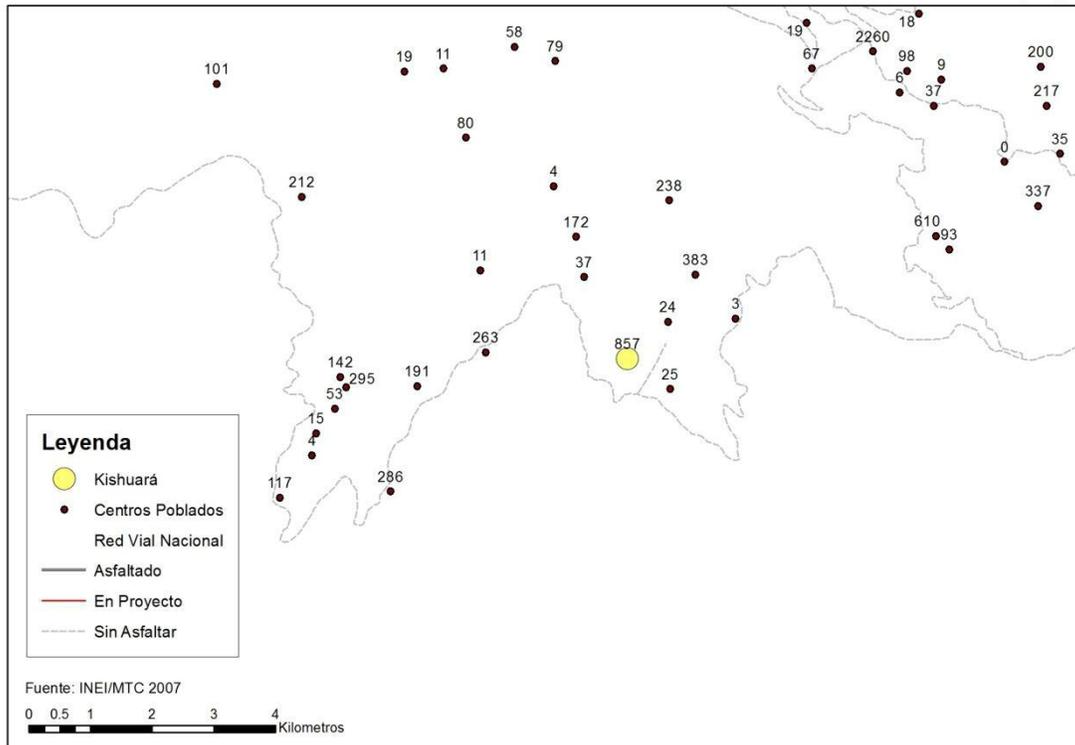
Elaboración: Peña, 2013

En el primer mapa se puede observar que si bien la mayoría de carreteras al interior de Kishuará no están asfaltadas, mediante la visita de campo (Ramírez: 2013. 1) se pudo comprobar que existe una trocha bastante transitable y accesible para un transporte constante, incluyendo los camiones. La importancia de una red vial establecida ayuda a que la comercialización sea más efectiva y la infraestructura de carretera no sea una restricción. Para llegar al departamento de Lima, se deberá seguir la ruta de Kishuará a Andahuaylas, para luego poder llegar a la carretera principal, la cual conduce a la ciudad Ayacucho (Huamanga) y conecta con la carretera Los Libertadores que alcanza la Panamericana en

Pisco, y finalmente a la ciudad de Lima, el mercado principal de Kishuará para la papa nativa.

Por otro lado, existe una red vial principal que conecta de manera directa a Kishuará con la ciudad de Chincheros en Cusco, lugar donde realizan parte no menos significativa de la comercialización de sus productos.

**Ilustración 9: Mapa de Cantidad de Habitantes en Centros Poblados Aledaños**



Elaboración: Peña, 2013

Este mapa de poblaciones aledañas muestra la cantidad de habitantes en los centros poblados aledaños a Kishuará; lo que se puede establecer es que Kishuará, al tener mayor cantidad de población, se convierte en un micro nodo regional y centraliza tanto los recursos como la producción de los centros poblados aledaños que tienen menor cantidad de población. Adicionalmente se observa cómo estos habitantes de los centros poblados aledaños, son capital humano que puede de diferentes maneras, estar siendo parte de la cadena de valor de las papas nativas de este distrito.

## Características socioeconómicas de la población

En el distrito de Kishuará, hay un total de 8033 pobladores, siendo el 50.47% mujeres y el resto hombres, según el INEI, Censo 2007, el grueso de la población se concentra entre las edades de 10 a 19 años. Aproximadamente el 30% de la población pertenece a la PEA, siendo en su mayoría hombres. La ocupación que predomina en esta zona es la de trabajo no calificado, peón, vendedor ambulante y afines. La actividad económica principal de la zona es la agricultura, ganadería y afines. El máximo nivel de instrucción alcanzado por la mayoría de la PEA, aprox. el 80%, es el nivel primario, siendo el idioma principal el quechua.

Estos datos son relevantes para confirmar algunas tendencias que existen en el estudio de caso del CIP (Ordinola, Fonseca y Delgado: 2011), pues la edad promedio de los agricultores es 39 años y el nivel de instrucción alcanzado por ellos es el nivel primario, ya sea completo o incompleto.

### 5.2. Producción de papas nativas en Kishuará

#### Variedades producidas

Con base en la evaluación realizada por CIP en Andahuaylas (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011) que incluye la zona de Kishura y utilizando las categorías otorgadas por el Ministerio de Agricultura en su catálogo de papas nativas, se presenta el siguiente cuadro que enumera y clasifica todas las variedades de papas nativas producidas en la zona de Kishuará. De éstas, las tomadas en cuenta para el análisis de la cadena de valor son: Leona, Novia Huajachi, Yahuar Sonco y Putis, que son las variedades que fueron ofertadas a través de Supermercados PeruanosSPSA, durante los cuatro años de duración de la cadena.

**Tabla 8 Variedades de Papa Nativa**

CATEGORÍA	VARIEDAD	CATEGORÍA	VARIEDAD
<b>Comerciales</b>		<b>No Comerciales</b>	
	Peruanita		Javillas
	Amarilla Tumbay		Llunchuyhuaccachi
	Huamantanga		Moro Mellco
	Muro Huayro		PucaDurasnilla
	Huayro		Puca Suito
<b>No Comerciales</b>			Llamasencca
	Camotillo		Puma Maqui
	Putis		Qoesullo
	Yana Imilla		Qeqorani
	Novia Huajachi		Ritisisa
	Accowaycca		Runtus
	Amarilla		Sangre de toro
	Amarilla Runtus		Serenita
	Ccompis		Serranita
	Chingos		Vaca Huaccra
	Collhuaysuito		WasiWasi
	Cuchiaca		Wichki
	Cuchipelo		Yahuar Huaca
	Cuchiro		YahuarSoncco
	Durasnilla		YanaDurasnilla
	Gaspar Huaycca		Yana Suito
	Gaspar Suito		Yurakk Palta
	Huamanpa Human		Yurakk Suito
	Leona		Yuraqpilcco
	Huanuqueña		

Fuente: Maldonado, Ordinola, Fonseca 2011  
 Elaboración: Propia.

Si bien el estudio del caso citado del (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011) no fue realizado exclusivamente en la zona de Kishuará, dada la cercanía geográfica y la similitud climatológica, Andahuaylas y Kishuará son grupos objetivos que poseen alta homogeneidad. De esta manera, se puede aseverar (Ramírez: 2013.1) que ambas cuentan con las mismas variedades de papas nativas presentadas en el cuadro mostrado.

Existe una amplia diversidad de las variedades de papas nativas en Kishuará siendo las principales variedades nativas comerciales que se siembran en esta zona: la Huayro y la Peruanita.

Según la clasificación que realiza el CIP en el estudio de caso, existen pequeños, medianos y grandes productores, utilizando una metodología de medición según áreas de siembra. Dicha clasificación será usada para explicar la producción y el rendimiento productivo según las variedades de papas nativas. En el caso de los grandes productores, la variedad Peruanita destaca con la mayor proporción de siembra de papa; para los pequeños y medianos productores, la variedad Peruanita y Huayro.

De otro lado, para el caso de los grandes productores, la cosecha de papas nativas no comerciales es 39% del total de la producción de papas (papas blancas y papas nativas), teniendo un rendimiento promedio de producción 16.9 kg/ha aproximado. Por otro lado, la cosecha de papas nativas comerciales representa el 32% del total de la producción de papas, siendo su rendimiento productivo 15 kg/ha. Por lo tanto, para grandes productores las papas nativas no comerciales presentan un mejor rendimiento productivo.

Para el caso de los pequeños y medianos productores, la cosecha de papas nativas no comerciales es 15% del total de la producción de papas, teniendo un rendimiento productivo de 9.8 kg/ha aproximadamente. Por otro lado, la cosecha de papas nativas comerciales representa el 53% del total de la producción de papas, siendo su rendimiento productivo un 13 kg/ha menor al rendimiento productivo promedio total de papas el cual es 14 kg/ha. Por lo tanto, para pequeños y medianos productores, las papas nativas comerciales presentan un mejor rendimiento productivo, por ende son un porcentaje mayor en su producción.

Además, es importante resaltar que dentro de las variedades de papa nativa no comercial, las variedades Putis y Qeqorani son las que presentan un mayor rendimiento y son producidas por un mayor número de productores, en el caso de los más grandes. Para los pequeños y medianos productores, la variedad Putis, Qeqorani y Ccompis son las papas nativas no comerciales que tienen mayor producción y rendimiento productivo (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011)

## Valor diferencial y limitante de la producción de papa nativa de Kishuará

En Andahuaylas en general, existen programas impulsados por el gobierno y ONG's que han trabajado en la creación y promoción de cadenas productivas de la papa nativa para lograr un mayor desarrollo económico productivo local. En ese sentido, se han logrado constituir asociaciones de productores.

Y, como se establece por la entrevista al experto en Papa del CIP Miguel Ordinola (Ramírez: 2013.1) resulta ser una ventaja competitiva el capital social<sup>5</sup> constituido por los productores de Apurímac; debido a que esto facilita la conexión de ellos con sus socios comerciales.

Otro valor diferencial de la producción de papa en la zona también ubicada dentro del marco del capital social, es la capacidad y habilidad de los pequeños productores para cultivar cada una de las variedades de papa nativa, conocimiento que ha sido heredado por sus ancestros y que constituye además una práctica cultural arraigada en la zona. Este uso de técnicas artesanales hace que el cultivo de las papas sea mayormente orgánico; lo que puede utilizarse como una potencialidad a nivel comercial.

Es importante resaltar que Huancavelica, una región importante de producción de papas nativas y con una mayor cercanía a Lima, no ha respondido de manera tan efectiva como lo ha hecho Kishuará (Ramírez: 2013.1). Esto sucede porque los productores de Kishuará tienen una tradición más comercial y, a pesar de ser pequeños, tienen una marcada y desarrollada vena comercial en comparación con los de Huancavelica. Por otro lado, a diferencia de los productores de Huancavelica, los de Kishuará están muy especializados en el ciclo productivo de la papa. Ellos tienen la capacidad de dejar la papa bajo el suelo durante dos o tres meses más que el resto de la sierra. Es decir, pueden sacar la papa hasta setiembre o incluso octubre cuando en el resto de la sierra pueden sacarlo como máximo en julio. Este lapso les brinda un margen de respuesta más importante para el mercado.

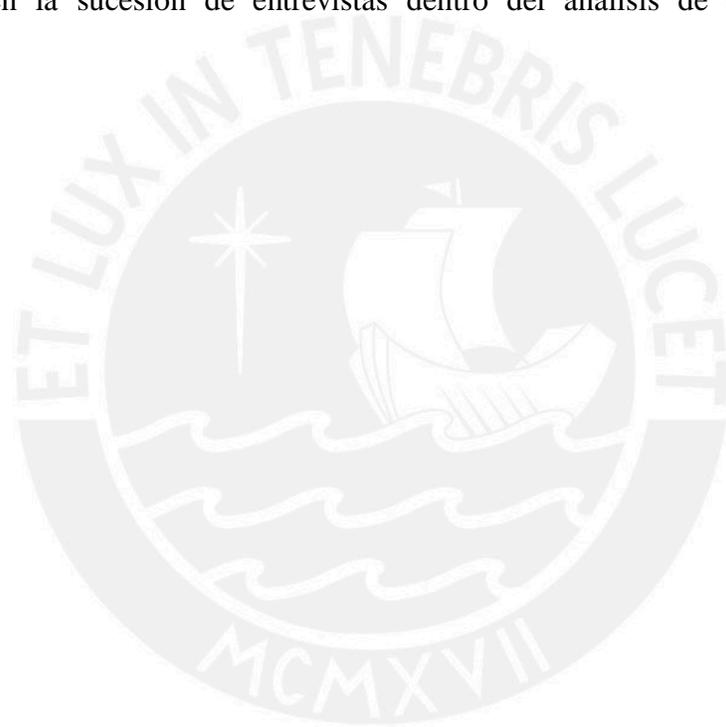
No obstante como limitaciones, se señala que algunos cultivos de la zona alta, media y baja, donde se producían variedades nativas de papas han disminuido considerablemente debido a estas enfermedades. Éstas podrían seguir incrementándose por efectos del cambio

---

<sup>5</sup>Naciones Unidas (2002:82-83) define el Capital Social como los valores, las normas, las organizaciones, los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social

climático. Además, se ha ido perdiendo diversidad y variabilidad de tubérculos andinos, el intercambio de semillas de papa es escaso y se ha ido subvalorando sus potencialidades bioclimáticas (se pueden perder variedades con características favorables para enfrentar el cambio climático).

Por otro lado, el riego que se dé a través de campaña abierta, es decir no tienen riego solo el que proviene de las lluvias, debe ser un factor que pone a los productores como agentes completamente dependientes de las condiciones climatológicas del lugar; y esto en el contexto del cambio climático es una amenaza importante para la producción. Este punto será expuesto en la sucesión de entrevistas dentro del análisis de caso desarrollado posteriormente.



## CASO DE ESTUDIO: LA CADENA DE VALOR DE LAS PAPASNATIVAS KISHUARA – SPSA

En el presente capítulo se describirá en detalle, la cadena de valor estudiada para luego realizar el análisis de gobernabilidad. En este sentido se hace uso como marco referencial, de la documentación obtenida de una evaluación ex-post que se realizó en la zona de Kishuará respecto a los impactos del proyecto INCOPA en este lugar. No obstante, la información de fuente primaria recolectada en el trabajo de campo ahonda en temas cualitativos relativos a detalles de procesos productivos y acuerdos verticales, los mismo que son cruciales para el análisis en el siguiente capítulo. De tal forma, en principio se presenta el contexto del cual parte la cadena como el proyecto INCOPA y la plataforma CAPAC y su quehacer en el departamento de Apurímac. Luego a través de las clasificaciones y metodología de Value Links para la construcción de cadenas de valor; en una primera instancia se enumeran los procesos a realizarse detallándose por cada actividad que realiza el eslabón; para proseguir con la identificación de actores donde se analizar como la cadena de valor se articula con sus objetivos organizacionales y el rol que ellos adquieren en la cadena de valor.

### **6. Antecedentes: El proyecto INCOPA**

El proyecto INCOPA ejecutado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) inicia sus operaciones en el año 2004 financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Tiene como antecedente, la ejecución del proyecto Papa Andina que inicia operaciones en 1998, iniciativa del CIP enfocada a toda la subregión. Este proyecto sirve de base y de alguna manera, se le da continuidad con la puesta en marcha de INCOPA, este último proyecto con una apuesta más hacia el aspecto comercial de la cadena de valor.

El proyecto INCOPA define como objetivo, “desarrollar e implementar enfoques participativos para generar innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales que contribuyan a mejorar la competitividad y biodiversidad de los pequeños productores de papa de *las zonas andinas del Perú*” (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011). Este objetivo

de gran escala, claramente no iba a ser trabajado con el único impulso del CIP, sino que se recurriría a diversas organizaciones que directa o indirectamente, estuvieran ligadas al tema de la cadena de la papa. Cabe resaltar, que el proyecto en su conjunto, está orientado a trabajar a favor de la cadena de la papa en general, tanto papa blanca o híbrida como de las papas nativas.

Frente a este objetivo, el proyecto INCOPA trabajó con cuatro líneas de intervención básicas para su estrategia (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011):

- Promover plataformas de concertación entre actores de la cadena fortalecidas y operando de manera sostenibles.
- Promover acciones de incidencia pública y de políticas implementadas conjuntamente con los socios para fortalecer al sector papa.
- Fortalecer las capacidades de los socios locales para mejorar la competitividad de los pequeños productores.
- Promover una mayor participación del sector privado empresarial en la cadena productiva de la papa peruana.

Las líneas de acción en su totalidad, muestran la necesidad del trabajo paralelo con los diversos actores de la cadena de la papa; a diferencia de otros proyectos llevados a cabo dentro del sector (Proexpansión: 2011), los que apuntaron a trabajar aisladamente la oferta, la demanda y los acuerdos comerciales.

De esta forma, el proyecto se desarrolla en tres fases, cuyas actividades y resultados concretos se resumen en el siguiente cuadro (Proexpansión: 2011).

**Tabla 9: Fases del Proyecto INCOPA**

Fuente: Proexpansión: 2011

Elaboración: Propia.

### **Metodología de EPCP en el proyecto INCOPA**

Con el fin de generar innovación y promover la interacción entre los diversos actores de la cadena productiva, nació un nuevo método que estructuraba el proceso participativo, el cual fue denominado “Enfoque Participativo en Cadenas Productivas –EPCP” (Antezana, Bernet, López: 2008). Se trataba de un proceso que estimulaba gradualmente el interés, la

confianza y la colaboración entre los miembros de la cadena productiva. Algunas de las innovaciones podían ser nuevos productos o procesos, nuevas tecnologías, nuevas instituciones o algo que tuvieran en común como el bienestar y satisfacción de las diversas partes y/o actores de la comercialización. Esta metodología se caracteriza por una estructura flexible basada en tres etapas, cuya duración es variable, entre tres y seis meses cada una, dependiendo de los avances que se logra en el proceso. Cada etapa tiene un objetivo específico y un evento de cierre, donde se presentan y analizan los resultados y los próximos pasos a tomar con un grupo más grande de participantes. Este enfoque también fue aplicado en Perú para las papas nativas en el proyecto INCOPA.

Como parte de los productos que se extrajo del trabajo realizado en los talleres surgió Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad CAPAC, organización a la que en capítulos posteriores se le retoma para describir su papel en la cadena de valor. El departamento de Apurímac fue para CAPAC, uno de sus lugares de intervención desde los inicios de esta asociación. Primero con la promoción de Mi Papa<sup>6</sup> en el caso de papa blanca; y luego en el 2006 con la intervención en papas nativas bajo el proyecto que realizaría de la mano del Ministerio de Agricultura: “Apoyo a la articulación de una Cadena Productiva Sostenible y con Valor Agregado para la producción de Papas Nativas y Comerciales en las Regiones de Ayacucho, Apurímac y Junín” (CAPAC Perú: 2007) donde se busca posicionar la producción de papa nativa en Autoservicios y con visión a crear mayores redes de distribución al momento que madure esta cadena.

### **Actualidad de las Cadenas de valor de Papa Nativa en Perú**

Situación actual de las cadenas de la papa nativa:

Según la entrevista mantenida con el especialista en papa Miguel Ordinola, se estableció que este mercado estaba en proceso de desarrollo. Las nuevas tendencias que éste trae son, el ingreso de las nuevas variables de diferenciación por micro y macro nutrientes; esto impulsado desde el proyecto IssAndes (CIP: 2013) que trabaja en favor de la seguridad alimentaria. Se trata de aumentar la diferenciación a través del mercadeo informado sobre el contenido nutricional de cada variedad.

Para determinar con mayor detalle las principales organizaciones y productores

---

<sup>6</sup> Mi Papa: Marca Colectiva definición

comprometidos con el desarrollo de la papa nativa en el Perú en la actualidad, además de revisar publicaciones y documentos de cada uno de los proyectos que desarrollen las papas nativas, se acudió a la Feria de la Papa Nativa realizada en Lima en el marco de la celebración del día de la papa, entre el 30 de Mayo al 2 de Junio del 2013. En esta feria, donde se encontraban los exponentes más importantes del sector, se acudió a cada uno de los stands y se recopiló la siguiente información. En este mismo evento, se mantuvo el contacto con las organizaciones a trabajar CAPAC Perú.

**Tabla 10: Benchmarking Cadenas de Papa Nativa**

INSTITUCIÓN	CORPAPA (trabaja en diversas regiones)		FOVIDA	ADERS - PROPAPA	CAPAC	AGRORURAL
	DRA. AYACUCHO	DRA. HUANUCO				(trabaja en varias regiones)
PROVINCIA	Chiara	Llata, Huamalies	Hanchas, Tayacaja	Churcampa	Andahuaylas	San Rafael, Huánuco
DEPARTAMENTO	Ayacucho	Huánuco	Huancavelica	Huancavelica	Apurímac	Huánuco
MERCADO	Restaurantes Gourmet, MINKA	Autoconsumo	Papas Lays	Plaza Vea Cajamarca	Vivanda SPSA (antes a Wong)	Para consumo Propio

Elección de cadena de valor liderada por CIP –CAPAC – SPSA: Criterio de sostenibilidad de la cadena conformada

Una vez escogido el producto a estudiar en la investigación, se recopiló información de fuentes primarias (en ferias como Mistura y Feria de la Papa Nativa, entrevistas a expertos) dando por resultado que el proyecto INCOPA promovido desde el CIP es uno de los que ha tenido mayor impacto porque ha trabajado con varios ejes temáticos al mismo tiempo. Su carácter de innovación que es avalado por diversos galardones obtenidos en concursos internacionales, la documentación de la experiencia a través de las numerosas publicaciones realizadas por el Centro Internacional de la Papa y la amplia red de socios con la que cuenta, hace de esta una experiencia académicamente atractiva. De acuerdo a la entrevista que se mantuvo con Ordinola, coordinador general del proyecto INCOPA, se pudo rescatar que a la fecha, la cadena CAPAC – SPSA ha sabido mantener su solidez. Es decir que dentro de todas las experiencias expuestas, los actores de esta cadena se destacan por mantener su relación comercial de manera continua, llegando así a cumplir cuatro años de conformada y seguir operando superando los retos que presenta este mercado, que aún se encuentra en

desarrollo. Debido a que nuestro estudio tiene como eje la gobernabilidad de la cadena de valor; se advierte que es más fructífero el caso citado, para poder extraer un mayor nivel de análisis que pueda dar mayor información sobre la relación entre los actores; considerando que ha habido 4 años de relación comercial entre ellos.

## **2. Construcción de la cadena de valor de las papas nativas**

Como fue señalado en el marco teórico, la metodología utilizada para la reconstrucción conceptual de la cadena de valor es la de Value Links, adaptándola a las necesidades de la propia investigación. Más allá de desarrollar un análisis sobre el cual se conformen estrategias de competitividad local, se apunta a conocer a la cadena como elemento orgánico sobre el cual se busca conocer su componente de gobernabilidad para impulsar su desarrollo. De esta manera, se presenta el gráfico de la cadena de valor identificada y luego se procederá a detallar cada uno de los eslabones productivos que se encuentran dentro de ésta. La misma operación se realizará para la identificación y clasificación de actores de la cadena de valor estudiada.

### **7.1. Identificación de Eslabones**

**Ilustración 10 Mapeo de Cadena de Valor de Papa Nativa**

## Herramienta S5.1.

**MAPEO DE CADENA DE VALOR DE LA PAPA NATIVA**

Fuente: Elaboración propia

### *Adquisición de insumos*

Los insumos utilizados dentro de la cadena estudiada son semillas, fertilizantes pesticidas, herramientas, tractores, entre otros.

De estos insumos enumerados, el insumo clave para el proceso son las semillas ya que esta influye directamente en la producción y calidad de las papas nativas.

En el caso de la Cadena de Valor de Kishuará, los proveedores de semilla suelen ser los propios productores de papas nativas. Quienes seleccionan las diversas variedades para que sirvan de semilla; y después de almacenarlas en lugares donde estén resguardadas de las diferentes contingencias, es utilizada al comenzar la siguiente campaña de siembra. Las semillas de papas nativas de Kishuará tal como se corroboró en el trabajo de campo realizado para esta investigación, se siembran combinadas; de tal modo que al momento de la cosecha se pueden extraer las diversas variedades y cada papa extraída es casi una sorpresa para los campesinos que realizan esta faena. Coincidiendo este tipo de procedimiento con lo que según (Thiele: 1999) se le califica como el sistema informal de semillas. En las entrevistas realizadas a los productores se obtuvo que entre los pequeños productores no es frecuente el trabajo con semilla certificada sino con su propia semilla, a menos que ésta sea otorgada por alguna institución de apoyo.

No obstante, en el trabajo de campo también se corroboró que parte de las semillas generadas por estos productores habían sido certificadas por instituciones tanto públicas como privadas que vienen trabajando en la zona, como por ejemplo el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Estas semillas han sido incluso llevadas como insumo a otras regiones del Perú. Por ejemplo, como fue extraído de la entrevista con el Ing. Oscar Delgado de CAPAC “la papa amarilla de Kishuará” está haciéndose conocida y está incluso al mismo nivel o superior que la propia Amarilla Tumbay, por estos días”. Kishuará es un espacio con una importante reputación en cuanto a su producción de buena semilla, como lo afirma Ordinola (CIP). En Kishuará se forjan de la mano de los centros de investigación y ONGs presentes, las semillas de variedades nativas comerciales como: Huayro, Amarilla Tumbay y Peruanita.

Es decir, constituían el sistema formal de venta de semilla, en muchos casos era vendida a

compradores de otras ciudades; debido a que en Kishuará manejan semillas de alta calidad.

Asimismo, para ciertas variedades de papa, organismos del gobierno regional extendieron el uso de ciertas semillas con resultados poco alentadores para los campesinos. Por lo que este mercado formal aun no goza de la aceptación mayoritaria de campesinos de la zona. No obstante, el uso de la semilla certificada repercute en los resultados del proceso productivo y de la calidad del producto que se genera, como uno de los productores nos justifica el uso de semilla certificada:

*Estas semillas que vienen del laboratorio es porque le han hecho un estudio patológico a la papa, dicen que tiene más de ochenta problemas. Problema número uno que tiene para el rendimiento. Es la infección de virus, y los virus como Ud. comprenderá son partículas que no generan infecciones muy visibles sino que esos funcionan a través de malograr la fisiónomía, provocando la acumulación de materia seca y por lo tanto generando plantas muy débiles, plantas enfermas que no producen mucho. Entonces ese es un proceso que lo hace el INIA”(Ramírez 2013.1).*

Adicionalmente a la semilla, para la cadena de valor de la papa nativa. Los productores de papas nativas trabajan con herramientas y maquinaria que le permiten remover la tierra donde se realizaran los cultivos.

Aquí vemos que muchos de ellos (grandes y medianos productores) alquilan los tractores para remover la tierra de sus parcelas que en el caso de Kishuará como se comenta en la entrevista a Mercedario López Quispe (Ramírez 2013.1) es arrendado a un precio accesible por la Municipalidad de Kishuará en muchos casos; mientras que los productores pequeños solo utilizan el pico, asadones (Ramírez 2013.1) y la lampa para esta misma labor en sus parcelas que son menores. Estos implementos están a disposición en los mercados, a precios accesibles para los pequeños productores.

Los fertilizantes o pesticidas son utilizados también pero no en la producción de papas nativas sino para sus cultivos de papa blanca o papas nativas comerciales, y solo en algunos casos.

### ***Producción de papas nativas***

La etapa de producción de las papas nativas es realizada mediante la fuerza humana y la experiencia que aportan los campesinos altoandinos. Esta etapa consta de las siguientes actividades básicas:

La preparación del terreno que para el caso de la papa nativa está compuesta por el proceso mediante el cual se revuelve la tierra del terreno a cultivar con la finalidad de poder remover los nutrientes que descansan en la tierra y obtener la tierra más nutritiva lista para recibir a las semillas seleccionadas. Para este proceso es importante tener en claro la profundidad de siembra y el tipo de suelo, especialmente su nivel de humedad y condiciones climatológicas de la zona a trabajar. Como nos explica el técnico de CAPAC Antonio Palomino, en la zona de Kishuará los productores para la preparación del terreno suelen remover la tierra en dos oportunidades antes de que ésta sea sembrada. *“Los productores de la asociación los Andes de Kishuará empiezan a remover la tierra desde fines de Abril a Mayo e incluso algunos en Junio siguen haciendo preparación del terreno(...) Como te decía, hasta Junio hace remoción de la tierra; y para Setiembre ellos hacen una segunda aradura en la tierra para dejarla bien mezcladita”*. (Ramírez: 2013.1)

Esta preparación de la tierra en el caso de Kishuará se realiza con tractores o con fuerza humana tal como nos informan nuestros entrevistados y datos que se corroboran con la muestra tomada en la evaluación realizada por CIP (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011). Asimismo se observa que en la zona se ha dejado de utilizar instrumentos como la tackillacta que ha sido un instrumento de uso ancestral pero que dejó de ser preferido por los productores de Andahuaylas. Asimismo, se observa un tema interesante, la figura del ayni como colaboración familiar aún se encuentra vigente en la población cuando las cantidades no son volúmenes grandes y como alternativa a la contratación de jornaleros que suele hacerse para el trabajo en general y cuyo promedio sería 4 jornaleros por hectárea. Por último como se observa en el siguiente cuadro, los productores casi en su totalidad alquilan el servicio de tractor que en el caso de Kishuara es proveído pro la Municipalidad Distrital a precios módicos. Estos datos se corroboran y se sistematizan en el siguiente cuadro.

**Tabla 11: Recursos para la Producción**

		Nro. de Jornaleros promedio por campaña	Modalidad para Arado	Instrumentos que utiliza
Objetivo	Productor 1	35	Alquila Tractor	Mochila para Fumigar, Pico y Pala
	Productor 2	12	Alquila Tractor	Mochila para Fumigar, Pico y Pala
	Productor 3	180	Alquila Tractor	Mochila para Fumigar, Pico y Pala
	Productor 4	Sin datos	Fuerza Humana	Mochila para Fumigar, Pico y Lampa

Fuente: Entrevista Productores de Papa Nativa (Grupo Objetivo y Grupo Control)  
Elaboración: Propia.

La siembra es el siguiente paso dentro de la producción de las papas nativas. Esto se realiza a fines del mes de Setiembre o en el mes de Octubre en Kishuará. Para esto como se explicó en el proceso anterior, se seleccionan las mejores semillas y son introducidas en grandes surcos realizados en la tierra ya preparada. Para este proceso se requiere de fuerza humana, por lo cual se recurre a la contratación de jornaleros. Es importante rescatar que en esta etapa los frutos pueden ser víctimas de las diferentes plagas que pueden dañar a la papa siendo las principales: la polilla de la papa, el gorgojo de los andes, entre otros (Alcázar, Cañedo y Miethbahuer: 2012). Los productores deben tener especial cuidado con sus sembríos; ya que el rendimiento de toda la campaña y por tanto el precio obtenido, depende en buena cuenta de la calidad de sus papas. En el caso de los agricultores que trabajan de la mano con CAPAC Perú, éstos aplican ciertos cuidados con sus sembríos como parte de las recomendaciones que brinda el CIP a sus socios como son el MIP (Manejo Integral de Plagas). Este enfoque es impulsado por todos los socios en sus respectivas zonas de intervención y tiene por principio lo siguiente:

El MIP considera las condiciones ecológicas y socioeconómicas de un agro-ecosistema como una unidad, y se esfuerza por mantener una productividad sostenible. Se enfoca en el control de plagas, utilizando los factores limitantes naturales y una integración de técnicas que dan prioridad a los métodos biológicos, biorracionales, mejoramiento genético y prácticas culturales, restringiendo el uso de plaguicidas químicos a un mínimo necesario. Las medidas para el control de plagas consideran anticipadamente, los impactos ecológicos, toxicológicos y económicos, dando preferencia a los métodos no químicos que a las aplicaciones de plaguicidas químicos (Alcázar, Cañedo y Miethbahuer: 2012).

Una de las recomendaciones del MIP que ha sido interiorizada a mayor nivel por los campesinos es el uso de las barreras de plástico (control mecánico) que evitan el ingreso del gorgojo; en este sentido, los productores de Kishuará han sido apoyados por el equipo técnico de CAPAC mejorando cada vez más su cuidado frente a este insecto, el mismo que se considera la plaga más importante para la papa en la provincia de Andahuaylas<sup>7</sup> Adicionalmente se tiene que los productores eliminan las papas huachas (control cultural), que son las papas que no terminaron su formación y por tanto salen muy pequeñas. Asimismo, una importante medida para el control de plagas es la rotación de varios años entre los cultivos de papa; se aplican la fórmula que se puede apreciar en el siguiente cuadro para mantener la fecundidad de la tierra. En el caso de las papas nativas, por ejemplo, se empieza el primer año con papas nativas, luego al siguiente año se mezclan tubérculos andinos como la mashua, oca u olluco; para que el tercer año se pueda sembrarse algún cereal como la quinua.

El tema del riego en el caso de la papa nativa de Kishuará se realiza en lo que se conoce como “Campaña Grande” (Hatun Tarpay) típico de altitudes sobre los 3,800 msnm y que condiciona la siembra en los meses de octubre y la cosecha en Marzo aproximadamente, encajando con las características del estudio de caso: Papas Nativas de Kishuará.

El tubérculo en la tierra debe pasar 6 o 7 meses en formación, adquiriendo todos los nutrientes de la tierra que la convertirán en una papa idónea para ser consumida. La cosecha en el caso de las papas nativas de Kishuará se realiza aproximadamente los meses de Marzo y Abril. La cosecha de papas nativas no significa mucho más que el escarbe de la tierra en busca de las papas, que para el caso de las nativas son sembradas mezclando entre diversas variedades. De este modo el propio productor se sorprende al cosechar la parcela de nativas debido a que es necesario el escarbe para poder saber de qué variedad de papa nativa se trata.

### *Servicio de acopio y asesoría técnica de post cosecha de la papa nativa*

En el caso de la cadena de las papas nativas de Kishuará, el proceso de acopio es llevado a cabo de manera diferente al proceso que sigue un acopiador tradicional. Este es un proceso en el que participan dos actores de la cadena de valor: CAPAC Perú y los productores de

---

<sup>7</sup>Extraído de la Capacitación CIP para los socios en Andahuaylas

papas nativas de Kishuará, en su mayoría pertenecientes a la Asociación los Andes de Kishuará. Cabe resaltar, que en esta parte del proceso de la cadena de valor en el presente, no genera un pago a diferencia de la actividad realizada en los otros eslabones. Esto debido a que CAPAC al ser una organización sin fines de lucro, no toma como parte de sus tareas el realizar la labor de articulador a favor de los pequeños productores y esta tarea es financiada por fondos de cooperación. No obstante, es importante recalcar la actuación de los productores quienes colaboran activamente en el propio acopio y operación logística del proceso. En este punto del acopio se puede definir las siguientes actividades: la post cosecha que incluye la mediación comercial, la selección y clasificación de la papa y el transporte desde Andahuaylas hasta Lima.

La primera actividad realizada en este caso por CAPAC, es la de **mediador entre oferta y demanda**. En este punto, CAPAC lleva toda la responsabilidad encargándose del proceso de negociación que incluye la asignación de precios que se procura se sitúe en el promedio del mercado y al mismo tiempo que sea un precio justo para los productores. Ambas partes (representantes de CAPAC y representantes de SPSA), afirmaron su conformidad en cada una de las entrevistas que se les realizó como parte de la presente investigación. Luego se ponen de acuerdo en términos de volumen donde se ajustan mucho a la producción que ha sido posible recabar.

CAPAC lidera esta etapa, ya que al tener técnicos en campo, cuenta con información de primera mano sobre las variedades y el rendimiento potencial de los terrenos donde cultivan los productores que trabajan asociados con CAPAC. Además se conviene en los términos de pago y en la rendición de cuentas que deben realizar. En este caso es CAPAC Perú la que presenta factura con su personería jurídica para la correcta rendición de cuentas de la empresa SPSA. Éstos necesitan de un comprobante de compra. Asimismo, CAPAC Perú cobra el pago realizado por Supermercados Peruanos y luego lo deposita en una cuenta de ahorros de los productores involucrados o de no tener cuenta bancaria, lo transfiere mediante un giro al Banco de la Nación. Cabe resaltar, que las transacciones relacionadas a la venta de productos agrícolas están exentas del pago de IGV.

No obstante, entre SPSA y CAPAC Perú no se cuenta con un contrato establecido, entre otras cosas que serán analizadas más adelante, por la dificultad de prever precios para este mercado.

Respecto a la segunda actividad de post cosecha, es importante aclarar que este procedimiento se lleva a cabo en las propias chacras donde CAPAC participa a nivel de asesoramiento técnico pero quienes realizan el trabajo operativo de la **selección y clasificación**, son los propios productores de papas nativas. CAPAC los asesora enmostrarles los principios con base en los cuales ellos deben ir seleccionando su producto y qué hacer en casos específicos.

Ante la pregunta sobre ¿qué parámetros son utilizados para la realización de esta actividad? Oscar Delgado, Miembro de CAPAC Perú, respondió lo siguiente: *“Los parámetros en papa nativa no son rígidos; no hay estándares homogéneos aún, y creo que por las mismas características del producto: cada variedad tiene sus particularidades. Hay variedades que son tubérculos largos, hay variedades que son tubérculos cilíndricos y lo importante es que no tenga papa mezclada de diferentes calibres. Que no venga una papa de 5cm con una papa de 12 cm. Se hace una clasificación en dos o tres calibres, dependiendo de la variedad porque si tú mezclas una papa de 12 cm una papa de 5cm te lo van a rechazar en Lima. Y en verdad, es algo que carece de sentido desde que Supermercados paga igual el mismo precio por una papa de 5cm que por una de 12cm”.* (Ramírez: 2013.1)

Por tanto, se tiene que para el proceso en esta parte de la cadena, es importante la separación en calibres de papa (que considera factores de tamaño y peso) adicionalmente de la separación por variedad de papa nativa. De acuerdo a los criterios expuestos es separada la papa en envases de 50 Kg.

CAPAC apoya con la coordinación de este tipo de observaciones que no son más que generar adaptación a los requerimientos que el cliente solicita el producto. CAPAC al tener una comprensión integral del mercado y poder coordinar directamente con el cliente en este caso SPSA, logra identificar los factores claves para establecer mejoras en la disposición del producto. Éste llega a Supermercados Peruanos listo para el enmallado y su posterior comercialización. Estos parámetros y criterios de disposición de las papas nativas, son comunicados desde CAPAC hacia todos los productores dándoles las metodologías necesarias que contribuyan a la adecuada selección y clasificación de variedad de papas nativas.

Por último, dentro de este proceso se encuentra la actividad de **transporte** en la que se comparte responsabilidades entre los productores y CAPAC Perú. De acuerdo a la entrevista sostenida con Oscar Delgado (Ramírez: 2013.1), la papa correctamente seleccionada y empacada es llevada por los productores hasta el centro de transportes de Andahuaylas. Ellos mismos se encargan de negociar los precios de flete que se manejarán y también los otros detalles de la transacción que se requiera. Los productores mismos se hacen cargo de la estiva en Andahuaylas y envían al transportista con todas las indicaciones necesarias como para que CAPAC pueda hacer el seguimiento al transporte en Lima, y a través de sus técnicos guiarlo a la planta Huaylas de SPSA donde será procesada; es decir seleccionada y enmallada, para luego ser exhibido en las góndolas de los supermercados. El transporte es monitoreado mediante comunicación constante con el personal de CAPAC; ya que tienen la dificultad de ser uno de los pocos camiones que se desvía a la planta de Chorrillos mientras el grueso de la carga va hacia el mercado mayorista de Santa Anita o hacia la Parada. En este punto la papa se perdería debido a la gran afluencia decomerciantes. Cabe resaltar que según la experiencia del Sr. José Ramírez Palomino, que corrobora lo comentado por Oscar y Antonio, miembros de CAPAC, respecto a la producción de papa nativa para la cadena de valor nos comenta una de las preocupaciones más importantes para este eslabón, según la información que se rescató de las entrevistas:

*”Si, hay vehículos que para ir a Lima, es antieconómico para nosotros, y más para los pequeños que ahí el flete cuesta caro por el factor de volúmenes. Siempre tiene que ser arriba de 10 o 12 toneladas para que sea equilibrado de costos (...). Para los pequeños productores especialmente, esa es una limitación porque es su caso, son justo los más pequeños productores quienes tienen que hacer una carga como si la llevaran completa, pero no es así” (Ramírez: 2013.1).*

El Ing. Delgado también coincide con las declaraciones antes descritas:

*“Un gran problema - para muchos de los productores - es el transporte porque como el camión moviliza volúmenes importantes de papa blanca no quiere ir hasta planta, porque también se desvía de su camino. Quiere dejar tirado por ahí la mercadería” (Ramírez: 2013.1).*

En ambos casos se puede ver la poca capacidad de negociación con los transportistas, debido a que no manejan volúmenes lo suficientemente atractivos como para ser

considerados clientes relevantes para el transportista; de tal manera que muchas veces se ven atados a seguir sus condiciones.

Por último, es importante rescatar que el flete es cubierto de manera total por el productor; sin embargo, es necesario recalcar el rol importante de CAPAC otorgando el préstamo de efectivo para el camión; no obstante, este préstamo por motivo de flete es cobrado por CAPAC sin ningún tipo de interés, justo en el momento que Supermercados Peruanos liquida la factura a CAPAC.

### *Procesamiento de la papa nativa*

En esta cadena, el proceso de procesamiento es muy simple y ágil. Está liderada por la empresa Supermercados Peruanos y dentro de esta organización, está a cargo del área de Operaciones y Calidad. De acuerdo a lo descrito en la entrevista con el jefe de la Planta Huaylas de SPSA, Alfredo Beeffie, el proceso está compuesto por dos actividades principales y breves a comparación del proceso de la papa blanca. La primera actividad a señalar es la selección en la Planta Huaylas y la segunda actividad importante de este eslabón es el enmallado de la papa nativa.

Para esta primera actividad se tiene que hay un antecedente clave que es la selección, clasificación y empaclado que se realizó en chacra; debido a que los operarios que reciben la papa nativa dan por descontado que la papa que llega a sus instalaciones viene lista para enmallar, tal cual fue el acuerdo entre CAPAC Perú y SPSA. Así se declara en la entrevista:

“Normalmente la papa viene con un porcentaje de tierra que podría ser de 10 o 20 por ciento. Ante eso, hay un proceso, una línea de producción mecánica pero eso es para papa blanca. CAPAC nos despacha el producto seleccionado y limpio, así viene de chacra tal cual lo cosecha el agricultor, no es que nos mande un producto de segunda o de tercera”.

Esta papa es desestibada y luego recibida en la planta Huaylas donde se le hace una revisión simple sobre las condiciones en las que llega el material y se controla su peso. Este cargamento es vaciado manualmente y pasan un primer filtro de limpieza y selección sobre una faja. Luego pasan a la segunda actividad que es el enmallado en mallas de 1 kg. y 1.5 kg; es en este punto en que la papa es procesada mediante máquinas que las enmallan agrupándolas por kilos y etiquetándolas con el nombre del producto “papas nativas” y asegurándola para que resistan el transporte hacia las tiendas que corre por cuenta de la

empresa SPSA. Como fue comentado en la entrevista respecto a que los parámetros que se le exigen son muy flexibles, se comenta: “los parámetros que establecemos como supermercados no son muchos, no se puede hacer mucho porque las papas nativas tienen un tamaño y peso específico y no se puede pedir más”.

### *Comercialización de las papas nativas*

Dentro del eslabón de la comercialización de la cadena de valor estudiada se tiene las siguientes actividades principales: la primera es la distribución hacia los puntos de venta; luego la venta al canal moderno; por último, la sensibilización hacia el consumidor final. Para poder recabar información al respecto, se realizó una entrevista con el Jefe de Productos Perecibles de SPSA, Ricardo Solís quien es el encargado de todo el aspecto comercial de productos frescos.

La distribución de la papa que se realiza desde la planta Huaylas hacia las tiendas de Supermercados Peruanos es económica y operativamente asumida por Supermercados Peruanos. Estos distribuyen las papas nativas en las tiendas que ellos han estratificado como Nivel Socioeconómico “A” y “AB”; esto implica que están presentes en todas las tiendas Vivanda y Plaza Vea que se ubiquen en distritos con este promedio de Nivel Socioeconómico.

Una vez que la papa es distribuida a las tiendas seleccionadas, ésta va a las góndolas dentro del sector de “Frutas y Verduras”. En este punto, la empresa refiere que no hay mucha demanda y por tanto la velocidad de venta es lenta. En ese sentido, mientras en los tres meses que se vende papa nativa se expone 10 TM; en el caso de papa blanca se comercializa aproximadamente 500 TM al mes. De esta forma, se observa la gran magnitud de diferencia entre los volúmenes que se manejan entre la papa nativa y la papa blanca para el retail en SPSA. Y siendo este un negocio cuyos márgenes no pasan del 10% está siendo apoyado por prácticas de Responsabilidad Social que maneja la empresa.

Por último, la empresa se encarga en coordinación con sus socios, en promover el consumo<sup>8</sup> de la papa nativa realizando degustaciones dentro de la tienda, sirviendo platos de causa basada en papa nativa y flyers informativos proporcionados por CAPAC. La sensibilización es a través de banners informativos y la participación en ferias como

---

<sup>8</sup>Anexo: Material de difusión de la Papa Nativa para el consumidor final

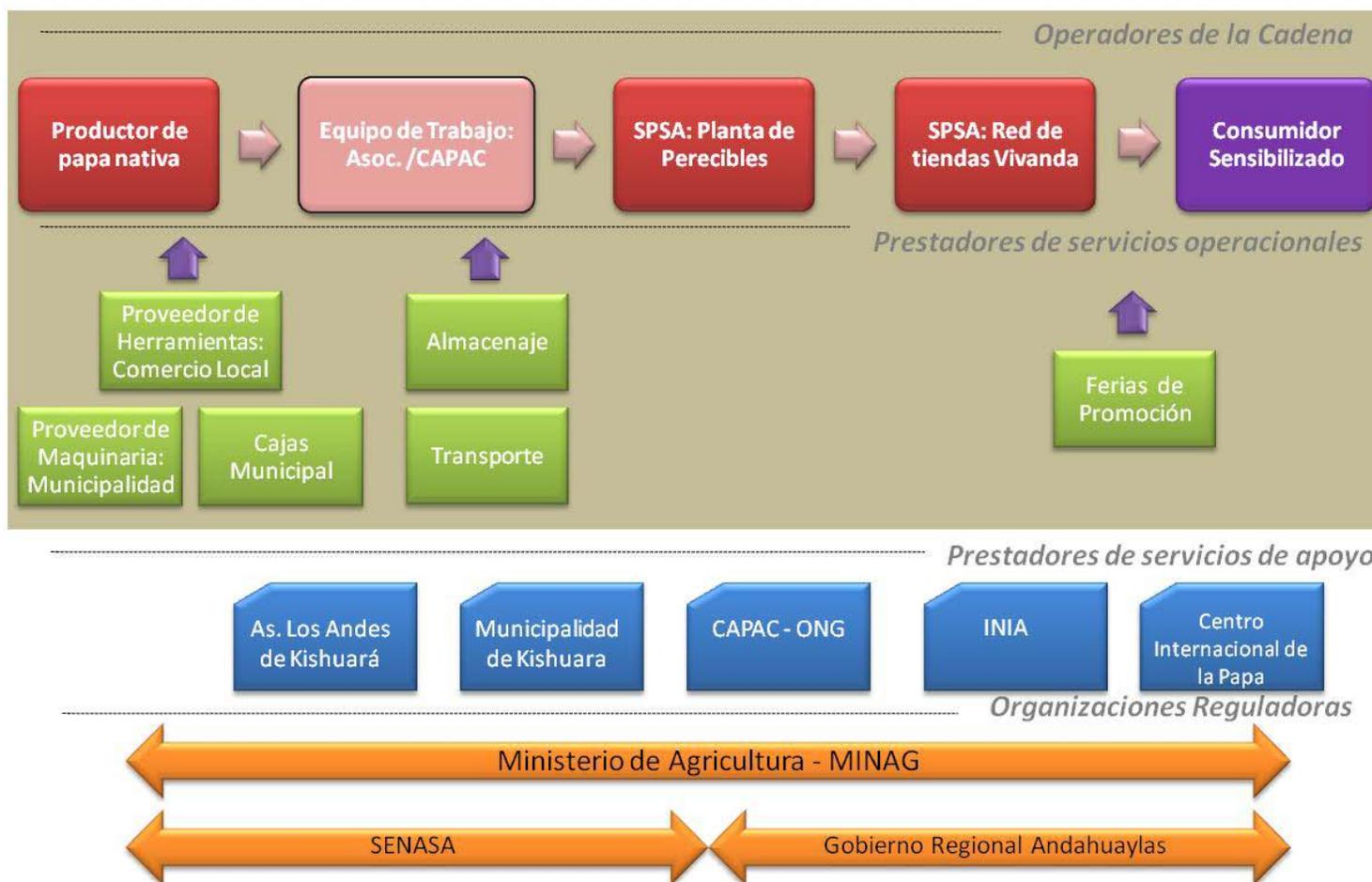
Vivanda y exponiendo papas de artesanía en su stand, como se le observó durante el día nacional de la papa.

**Ilustración11 Mapeo de Actores de la Cadena de Papa Nativa**



## Herramienta S5.4.

### MAPEO DE ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS DE LA CADENA



Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Identificación y descripción de Actores

Una vez explicado en detalle cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor de la papa nativa se puede describir el rol de cada uno de los actores que intervienen en esta cadena, cada uno con sus particularidades. Se utiliza así una evaluación que se basa en la percepción de cada uno de los actores, recogidas en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

Para sistematizar la presentación de la información y procurar un entendimiento ordenado de la información de cada uno de los actores, se identificaron puntos clave que serán respondidos por cada uno de los actores, siendo los siguientes para los actores directos: características generales del actor, funciones en la cadena, descripción de la relación con los otros actores, costos y precios, potencialidades y limitaciones. Mientras que para los actores indirectos se abordarán los siguientes puntos: funciones en la cadena, zona en donde interviene, tipo de servicio, relaciones con actores de la cadena, costos, calidad de servicio, potencialidades y limitaciones.

### *Nivel Micro:*

Como se explica en el marco teórico, en el nivel micro se encuentran los operadores de la cadena y proveedores de insumos, es decir los actores directos. A continuación, se presentarán cada uno de ellos bajo el formato de la metodología Value Links para actores directos (Acuña: 2009) y actores indirectos (Acuña: 2009) y se enriquecerá con aportes adicionales extraídos de las entrevistas a profundidad realizadas para conocer a fondo las inquietudes de los actores de la cadena en estudio.

### ***Operadores de la cadena***

Dentro de los operadores de la cadena de valor para el caso de las papas nativas de Kishuará se identificaron tres actores clave, sin los cuales no se puede desplegar todo el flujo del proceso. Así, se tiene a los Productores Campesinos relacionados a la Asociación los Andes de Kishuará; CAPAC Perú; y Supermercados Peruanos. Al ser una cadena pequeña, algunos de ellos cumplen dos funciones al mismo tiempo en algunos casos.

Proveedor de Insumos y Productores: campesinos de Kishuará

Los productores de Kishuará tienen las características enunciadas dentro del marco contextual presentado en esta investigación. Adicionalmente, se puede añadir que son una localidad que cuenta con pobladores con una arraigada vena comercial y ancestralmente expertos en la producción de papa. Organizacionalmente, se encuentran muchos de ellos agrupados en asociaciones como se muestra en el siguiente cuadro; asimismo, la cadena trabaja principalmente con la Asociación Los Andes de Kishuará con un nivel de importancia en la zona de 13.8%. Se determina esta organización porque son los productores que pertenecen a esta asociación quienes aportan para la cadena SPSA.

Es necesario recalcar que la cadena en estudio es provista en su mayoría, por lo producido por los campesinos de Kishuará pertenecientes a la Asociación los Andes de Kishuará. Debido a la necesidad de acopio de ciertos volúmenes (como se verá más adelante), en ciertas campañas se ha recurrido a productores de otras zonas con quienes se completa el volumen requerido, sin presentarse conflictos de ningún tipo como fue constatado mediante la visita a campo realizada. Así, la mayoría de participantes están al tanto de la historia y evolución del proyecto de la puesta en valor de las papas nativas; además se observa que los productores en su mayoría, han participado constantemente en cada campaña como proveedores de la cadena.

Rol en la cadena de valor:

Los productores de la comunidad de Kishuara tienen un doble rol pues realizan la labor de proveedores de semilla, así como la labor de productores primarios con el producto de las papas nativas. En cuanto al rol de proveedores de semillas, tienen la expertise suficiente para el manejo de la semilla; de tal forma que en casos de algunos productores incluso sus propias semillas han sido compradas por el Gobierno Regional y son solicitadas en ferias por parte de productores de otras zonas.

Como proveedores expertos con miras al mercado local y regional, están interesados en la certificación de sus semillas para así tener más valor en este mercado. Mediante CAPAC, CIP e instituciones como INIA, como se indica en la entrevista (Ramírez 2013.1), han logrado mejorar y tener el soporte institucional para desarrollar semillas óptimas, hoy muy cotizadas en el mercado local.

En su rol de productores, también son sobresalientes no solo en los aspectos técnicos sino

también en temas comerciales. Tienen disposición hacia la venta, como lo menciona Miguel Ordinola en entrevista (Ramírez 2013.1). Asimismo, por parte de CAPAC coincide con lo expuesto por Antonio Palomino en el marco de la capacitación de MIP, organizada por el CIP<sup>9</sup>; allí hizo mención del buen uso y los buenos resultados de las barreras de protección de plagas por parte de los productores que trabajaban con CAPAC; dando cuenta del buen manejo que tienen los campesinos de sus sembríos.

No obstante, los propios actores mencionan ciertos aspectos, los mismos que al ser comparados con el desenvolvimiento que tiene el grupo de Control al que también se le aplicó la entrevista; se observa una ventaja importante en cuestión al precio que logran negociar (S/. 1.63 frente a S/. 1.20) y esto en gran medida gracias al mercado de alto valor al que acceden. Se encontró un caso muy interesante que corrobora la información brindada en Capítulos anteriores; este es que dentro del Grupo de Control una de las productoras llevaba a vender papas blancas y productos como trigo y frejol; y en otro costal tenía papa nativa no comercial la misma que la reservaba para poder intercambiarla con otros agricultores provenientes de otras zonas y así ambos obtienen mayor diversidad de papas. Esta productora, por ejemplo no tenía planeado vender su producción de papas nativas no comerciales, sino más bien ejercer el trueque.

---

<sup>9</sup>Capacitación MIP. CIP Andahuaylas (Agosto 2013)

**Tabla 12: Aspectos Comerciales de Productores**

		Producción	Precio en chacra x Kg.	Mercado Destino
Objetivo	Productor 1	0.3 TM	S/. 1.50	SPSA Almacenes
	Productor 2	1TM	S/. 1.50	SPSA
	Productor 3	5TM	S/. 2.00	SPSA - Frito Lays
	Productor 4	-	S/. 1.50	SPSA
	PROMEDIO	2.1 TM	S/. 1.63	Externo
Control	Productor 5	1.5 TM	Trueque	Otro Agricultores
	Productor 6	1 TM	S/. 0.90	Feria Andahuaylas
	Productor 7	4 TM	S/. 1.40	Cuzco, Andahuaylas
	Productor 8	0.5 TM	S/. 1.30	Nazca, Andahuaylas
	PROMEDIO	1.70 TM	S/. 1.20	Local

Fuente: Entrevistas a Productores (Grupo Objetivo y Grupo de Control)  
Elaboración: Propia.

Articulador y Acopiador: CAPAC Perú y Asociación Andes de Kishuará

Una de las organizaciones claves como se verá es CAPAC (Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en Perú). Esta es una asociación sin fines de lucro que tiene por objetivo principal “promover la comercialización de los productos agrícolas bajo regímenes de calidad, así como desarrollar nuevas actividades para aprovechar oportunidades de mercado y generar valor agregado en las zonas de producción” (CAPAC Perú: 2013) tal como lo dice en su Página Web Oficial. Asimismo, presenta su visión que es muy importante recalcar, para entender el rol que cumple CAPAC en la cadena de valor abordada por esta investigación.

Visión de CAPAC PERÚ:

*Promover la innovación de la comercialización de productos agrícolas en el Perú de tal modo que se genere:*

*Mayor confianza y mejor colaboración entre todos los agentes de la cadena. Más trabajo y valor agregado en las zonas de producción de estos cultivos. La adopción de criterios técnicos en la comercialización, así como en la estandarización en sacos de 50 kg como una respuesta viable para proteger la integridad física y preservar la calidad del producto.*

*Mayor interés en conocer la diversidad de los cultivos andinos y sus usos (CAPAC Perú: 2013).*

Esta asociación que parte del impulso del proyecto INCOPA, cuando en el año 2003, se formó un grupo de trabajo bajo el enfoque de EPCP (Enfoque Participativo de Cadenas Productivas) generando así la plataforma CAPAC Perú con 11 socios de los cuales muchos de ellos siguen teniendo vigencia en el sector.

CAPAC lleva a cabo dos tipos de rol dentro de la cadena. El primero que es el de articulador del acopio y el otro que es el organismo de apoyo mediante la asesoría técnica que brindan a sus beneficiados, que son los productores de la localidad de Kishuará, en este caso de estudio.

Como articulador de la oferta de papa nativa para la cadena que suministra a Supermercados Peruanos, encuentra como principal limitación, según la entrevista con el representante de CAPAC, y corroborando mediante observación: la poca o nula promoción al consumo y sin consumo no hay motivación ni una base sólida para hacer crecer a los eslabones productivos, debido a que se les está mandando a un mercado cuya demanda no está consolidándose. Desde CAPAC se hizo un llamado al MINAG para que apostara por realizar y ejecutar un plan para la promoción del consumo ya que esto le iba a dar sostenibilidad a la cadena. No obstante, esto hace que el trabajo que viene realizando CAPAC como otras organizaciones que apoyan la cadena de la papa nativa a nivel nacional (FOVIDA, CARITAS, ADERS), tenga riesgos de mercado muy altos lo que perjudicaría directamente al campesino.

Adicionalmente cabe resaltar la labor que realiza CAPAC que además de apoyar con sus técnicos, en ciertas labores operativas del acopio y estibe, han empoderado a los productores a hacerse responsables de estas labores y esto crea un mayor compromiso en el trabajo realizado, tomando distancia con ciertos modelos asistencialistas en proyectos de desarrollo local.

Adicionalmente, vale rescatar la labor de CAPAC como articulador financiero para esta cadena ya que hace el “préstamo” por los servicios de transporte de las papas nativas y solo después del cobro de la letra de SPSA, también cobra CAPAC.

Procesador y Comercializador: Supermercados Peruanos S.A. / Planta Procesadora

## y Red de Tiendas

La empresa Supermercados Peruanos S.A. tiene por declaración estratégica la siguiente información:

**Misión:** Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida.

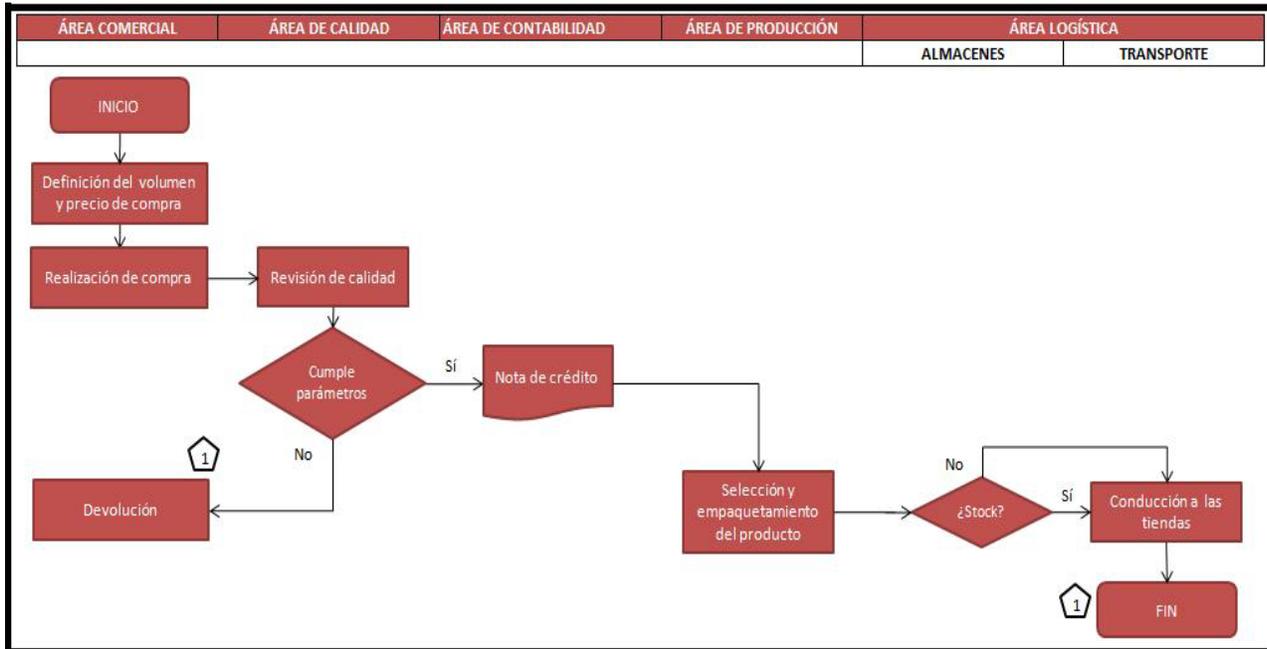
**Visión:** Ser la primera opción de compra para todos los peruanos (SPSA: 2013)

La empresa Supermercados Peruanos cuenta con estrategias para trabajar con sus proveedores de frutas y verduras. En principio ellos diferencian las condiciones de compra y clasifican a sus proveedores de frutas y verduras en dos tipos: Proveedores Formales y las Asociaciones de Productores. Según se comentó durante la entrevista a Ricardo Solís, la empresa aplicó una estrategia para la adquisición del área de verduras especialmente, debido a que precisaron la amplia participación de intermediarios y cada uno de estos además, como es lógico, margina una utilidad para sí. Es aquí cuando nace la estrategia que abarataría costos y brindaría mayores ingresos producto de las ventas a SPSA a los productores primero. Ésta consiste en llegar directamente al productor pagándole un precio sobre el valor de chacra pero algo menor que el de la compra a los acopiadores; y de tal forma se aplica el ganar - ganar para estas organizaciones en mención. Esta estrategia fue la que conllevó a implementar, entonces, la planta de procesamiento de tubérculos propiedad de SPSA (desde ahora Planta Huaylas) Conjuntamente a esta estrategia operativa comercial, se incluyó otra para el área de tesorería y facturación donde se les da a las Asociaciones de Campesinos, una fecha de pago preferencial, ya que es un crédito a una semana cosa algo inédita en este tipo de rubros como el retail. Y en este mismo registro de pago es que entra CAPAC para el caso de las papas nativas.

Los roles que toma SPSA en la cadena de valor estudiada son el de “procesador” y el de “comercializador”. Y son 5 las áreas que involucra el negocio de la papa nativa, el área comercial que se encarga de definir los volúmenes y precio de compra; el área de calidad que es por donde pasa todo producto y es ahí donde se verifica con el cumplimiento de parámetros pre aprobando el producto que es conducido al área de producción dedicado a seleccionar escoger y enmallar hasta tener la presentación final del producto; por último el área logística quienes se encargan de conducirlo de planta a los diferentes puntos donde se encuentran las tiendas de SPSA. Asimismo, puede considerarse de apoyo las área de Logística Almacenes

(Almacenes ubicados en San Juan de Miraflores) donde se mantiene un stock de aproximadamente 2 semanas dependiendo de la campaña. También se considera el área de Contabilidad quienes realizan el pago a los proveedores.

**Ilustración 12**Flujograma de SPSA



Fuente: Entrevista a Ricardo Solís (SPSA)  
Elaboración: Propia.

Es importante detallar que respecto al primer caso, la empresa declara que no se realiza un trabajo arduo ni se es muy estricto en normas de calidad en comparación con otros productos, debido al distinto calibrado de las papas nativas, sus diferentes formas y particularidades; las mismas que son tan naturales del propio producto que es imposible pedirle que sigan este parámetro. El enmallado es su función y éste es necesario para la correcta presentación y disposición de las frutas y verduras que mantienen en sus tiendas.

El hecho de que se entreguen las papas idóneas que luego son pasadas por registro de sanidad, contribuye con su negocio a posicionarse como vendedor de productos Premium al lucirlos con alto nivel de calidad en sus góndolas. No se han registrado mayores inconvenientes en la cadena en esta etapa; excepto algunos días de retraso pero que no han sido relevantes para SPSA.

Por otro lado, Supermercados Peruanos se encarga del rol de la comercialización y en este aspecto, su participación en la cadena de valor desde el rol de comercializadores, es asumido como positivo para la empresa por dos motivos especialmente:

- Contribuye a las políticas de responsabilidad social que se ha asumido como empresa ante sus proveedores, generando un incremento de reputación empresarial que sirve de valor diferencial frente a la competencia directa.
- Permite posicionarse en un nicho bien definido que es el Nivel Socioeconómico A; quienes sería los potenciales consumidores de esta papa y Supermercados Peruanos se preocupa por brindar toda la variedad posible; especialmente con este sector.

No obstante, Supermercados Peruanos también identifica limitaciones en la cadena de valor de las papas nativas que son las siguientes:

- Supermercados Peruanos se adapta a la producción de las papas nativas que por motivos de oferta no están disponible todo el año. No obstante, el negocio de los retails y autoservicios trabaja mucho con la “Filiación Comercial” con el cliente al ofrecerle siempre todo los productos. Y al ser temporal la venta de las papas nativas es un producto que el cliente termina por reemplazar y no llega a ser completamente usual para él.
- Poco incentivo del consumo, baja sensibilidad del consumidor respecto a las papas nativas. Por ejemplo no se ha desarrollado gastronomía solo en base a papas nativas de tal forma que el cliente del autoservicio busque el producto en respuesta a su necesidad gastronómica. Lo que sucede es al revés, normalmente la ven y se anima a comprarlo pero eso no hace sostenible el nivel de venta del producto.

### ***Prestadores de servicios operacionales***

- Transporte

Dentro de la cadena se corrobora (Maldonado, Ordinola, Fonseca: 2011) que la mayor parte de productores alquilan camión. El paradero de los transportistas oficiales se encuentra en el centro de Andahuaylas, justo al costado de los almacenes de papa. Hasta ese lugar llegan los productores de los diferentes centros poblados.

El transporte es uno de los problemas identificados para la cadena de las papas nativas. En la entrevista realizada al José Palomino, un productor líder de la zona, (Ramírez: 2013.1), se señala que es muy complicado conseguir transporte para despachar la mercadería de los

pequeños productores de papa nativa. Debido a que los camiones suelen embarcarse con un mínimo de 12 o 10 toneladas; no obstante, los requerimiento de las papas nativas son de menor volumen, lo que conlleva a que tengan que agruparse o depende mucho de las cargas de papa blanca que otros hagan, para poder enviarlo de manera conjunta.

Asimismo, por el lado del recojo de la carga, Jorge Tello, miembro técnico de CAPAC Perú nos comentó que parte de su función es monitorear al camión y comunicarse con el chofer del que lleva la carga, para poder interceptarlo en la Panamericana Sur y conducirlo a la planta Huaylas de SPSA donde se desestiba. Esto causa malestar, debido a que el grueso de la carga suele ir al mercado de Santa Anita, por lo cual tomar este desvío no le resulta conforme al chofer. El pago por transporte es aproximadamente de 1 TN a S/.150. 00 nuevos soles.

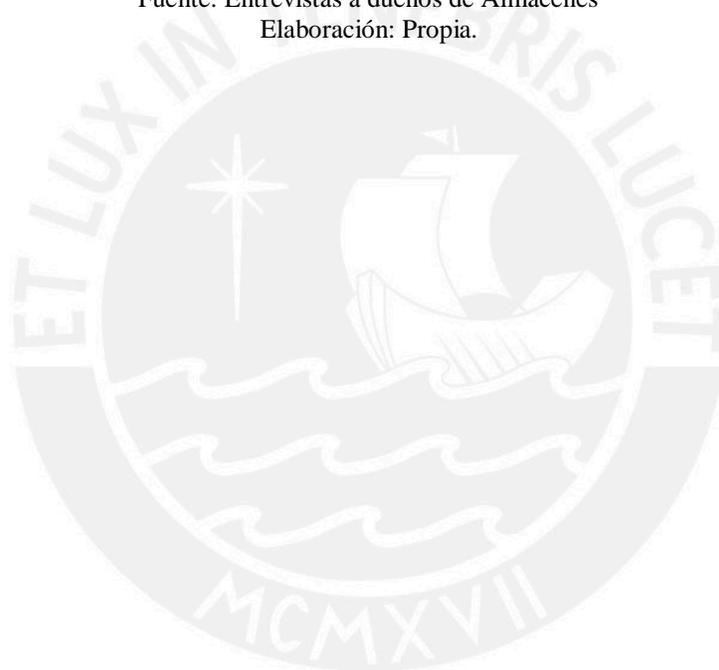
#### - Almacenaje

Los almacenes cumplen esporádicamente roles en este punto ya que aprovechan su ubicación en Andahuaylas frente al mercado que se arma los fines de semana, para realizar sus labores. Los almaceneros también están organizados, así se encuentra presente en Andahuaylas la Asociación de Comerciantes de Los Chancas (Ramírez: 2013.1). Su labor es de acopio en sus almacenes para luego venderlo a los comerciantes que llegan de otras zonas al mercado local de Andahuaylas. Se especializan en papa blanca pero hay ciertos almacenes que venden papas nativas aunque básicamente tienen solo la variedad “Putis” y algunos tienen la “Ccompis”. Así, también se puede observar que en su mayoría cuentan con un medio de transporte para realizar la movilización de la mercadería y que sus precios son bajos debido a que están totalmente expuestos a las fuerzas del mercado como la oferta y la demanda, pero sin embargo son lo suficientemente altos como para obtener un margen de ganancia. Sobre la procedencia de la papa, se obtiene que es recolectada en diversos centros poblados cercanos a Andahuaylas y que es despachada especialmente para el sur del país, por la facilidad de vías de acceso.

**Tabla 13: Entrevistas Almacenes**

	<b>Variedad de Papa Nativa No Comercial</b>	<b>Precio comprar por Kg. en Nuevos Soles</b>	<b>Procedencia de la papa</b>	<b>Mercados</b>	<b>Transporte</b>
Almacén 1	Putis, Ccompis, Sana Emilia	S/. 0.87	Huancabamba de Huacoto	Juliaca, Sicuani y Cuzco	Propio
Almacén 2	Putis	S/. 1.13	Champacocha, Huacoto, Huancaray	Juliaca y Arequipa	Propio
Almacén 3	Putis, Ccompis	S/. 1.22	Recolección en varios puntos	Cuzco, Juliaca, Puno	Propio
Almacén 4	Putis, Ccompis	S/. 1.22	Recolección en varios puntos	Juliaca, Puno Cuzco, Lima	Propio

Fuente: Entrevistas a dueños de Almacenes  
 Elaboración: Propia.



### *Nivel Meso:*

#### - CAPAC

Ya fue descrito en el acápite anterior. No obstante su calidad de asesor técnico en temas de buenas prácticas a través de capacitación, asesoría técnica en el manejo postcosecha y asesoría comercial a los productores de papas nativas y papa blanca, es fundamental para el desarrollo de la cadena de valor. Esta diferencia de roles, va por el lado de la intervención directa en actividades propias de los operadores de la cadena donde se comporta con una figura similar a la del acopiador y articulador; mientras que en este caso a través de las capacitaciones, del sistema de precios de papa y de intervención en políticas públicas a favor de la papa, interviene de manera indirecta en el apoyo a la cadena.

#### - Asociación Los Andes de Kishuará

Asociación que todavía está en crecimiento. Tiene un alto grado de representatividad a nivel local pero no tiene alcance regional pues al contactar pobladores comerciantes de Andahuaylas no conocían esta Asociación.

#### - SENASA

Ha apoyado esta cadena con capacitaciones en temas de semillas. A nivel de Andahuaylas participan con el programa de las “escuelas de campo” pero aún no han llegado a participar con la población objetivo de esta investigación.

Sin embargo, tienen otro rol que atiende a Supermercados Peruanos, como se declaró en la entrevista. SENASA Lima audita la calidad del alimento que está siendo vendido en las tiendas de SPSA.

#### - INIA

El INIA según se conoció por las entrevistas a los productores, fue una entidad que apoyó mucho el proyecto en sus inicios, en cuestiones de mejorar la calidad de sus semillas. Pero luego su participación fue casi nula. Se tiene entendido que priorizaron otras zonas con menor avance en este aspecto. En la entrevista realizada con el representante de CAPAC, se menciona a la Estación Experimental Andenes de Cuzco como una iniciativa que diomucha fuerza a la cadena y profesionalismo en semilla certificada a los productores de Kishuará.

#### - CIP: a través de Proyecto INCOPA / ISSANDES

El Centro Internacional de la papa lideró como agente de tercer nivel desde el proyecto INCOPA que a la fecha ya ha terminado. Mayores detalles se encuentran en capítulos anteriores. No obstante, desde que concluyó el proyecto INCOPA esta organización sigue trabajando con las organizaciones locales de 2do nivel, brindándoles capacitaciones constantes y articulando las acciones de cada uno de ellos para una mejor eficiencia en las actividades realizadas por ellos.

### *Nivel Macro:*

- Ministerio Agricultura

El Ministerio como ente regulador de las políticas públicas a favor del desarrollo del sector y del mercado de la papa nativa, está representado por el Coordinador de Cadena Productiva de la Papa, DGCA, Miguel Quevedo (Ramírez: 2013.1), quien reporta las siguientes estrategias:

El plan estratégico fue realizado durante el año 2003 y desde entonces se planifican las actividades a realizar en este sector desde donde se inicia el contacto y alianza con otras instituciones.<sup>10</sup>

- Mejoramiento del rendimiento de los cultivos de papa a nivel nacional.
- Iniciativa para compra de papa peruana y no importada a partir de sensibilización de actores.
- Impulsar el mercado de las papas nativas por sus diversos beneficios en el campo de la nutrición, variedad de germoplasma y el resguardo de la cultura.

No obstante, ésta es una de las entidades en la cual los actores de la cadena ponen muchas expectativas, por ejemplo, el fomento del consumo de papa nativa como política planificada desde el Ministerio de Agricultura; aspecto en el cual coinciden tanto CAPAC como SPSA y un productor líder como José Palomino.

- Gobierno Regional de Apurímac y Municipalidad Provincial de Andahuaylas

El Gobierno Regional de Apurímac ha contribuido con la cadena desde su proyecto de cobertura regional a través de la compra y suministro de semillas de papas nativas para evitar la desaparición de variedades. De esta forma, encontramos algunos productores

---

<sup>10</sup>PPT Planificación estratégica de la cadena de la PAPA (2003)

de la cadena que compran semillas a ciertos productores de la cadena, al ser Kishuará uno de los espacios emblemáticos en el mercado de semillas de papa nativa; como también otorgo semillas a otros productores que también pertenecían a la cadena.



## **ANÁLISIS DE LA GOBERNABILIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LAS PAPAS NATIVAS, KISHUARA - SPSA**

A partir de la reconstrucción realizada de la cadena de valor de las papas nativas se tiene los elementos suficientes para poder evaluar su gobernabilidad que es el factor fundamental de análisis de esta investigación.

### **8. Matriz de Evaluación de los factores de Criterios de Gobernabilidad en la cadena de valor de las papas nativas, Kishuara – SPSA.**

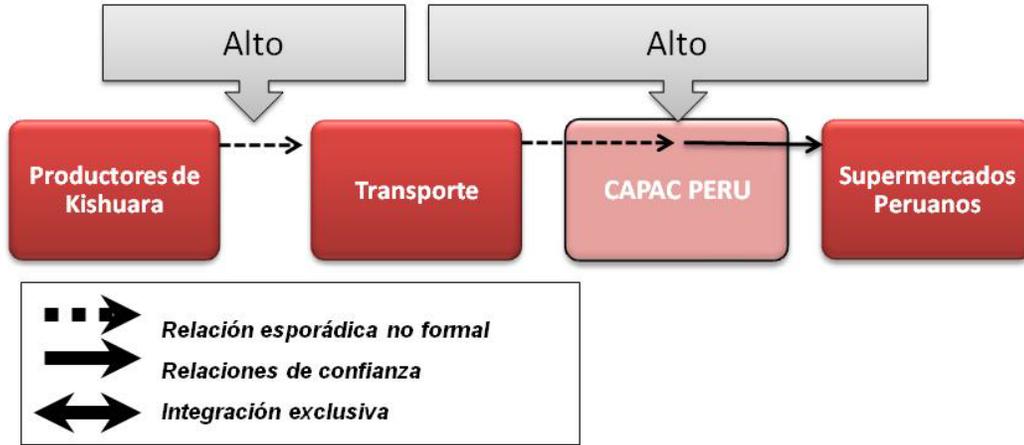
Para este análisis se toma el modelo de determinantes de la gobernabilidad de la cadena de valor que fue explicado en el marco teórico. De acuerdo al mismo, se sugiere que para la evaluación global del modelo de gobernabilidad de la cadena de valor se enfoque en los factores de “Complejidad de transacciones”, “Habilidad de codificación de las transacciones” y “Capacidad de respuesta del proveedor”. Cada cual podrá tener una calificación de alto o bajo, para lo cual se fundamentara en cada cual a través de los ejemplos y el conocimiento al detalle de la cadena de valor.

#### **8.1. Complejidad de transacciones:**

Con el estudio de la cadena de valor se pudieron identificar los tres actores fundamentales para fines de realizar una transacción. Ésta es cualquier intercambio de bienes, servicios o recursos efectuado por dos o más personas naturales y/o jurídicas (Méndez Delgado, Figueroa Gonzáles y Lloret Feijóo: 2006). De las transacciones posibles, éstas se dividen en dos categorías: la primera engloba las transacciones realizadas entre CAPAC y los productores de papa nativa en Kishuará; y la otra categoría son las transacciones realizadas entre CAPAC y Supermercados Peruanos. A partir de esta clasificación se presenta el siguiente cuadro donde se identifican la principal transacción en la cadena que es intercambio del bien ofrecido por los productores de papas nativas por el dinero que paga Supermercados Peruanos. Esto en dos aspectos: el flujo que sigue el intercambio del bien (la papa nativa), el flujo que sigue el pago por el bien en dinero (Nuevos Soles) con su debido comprobante.

Ilustración 13: Transacción Aspecto Logístico

**Transacción: Aspecto Logístico**

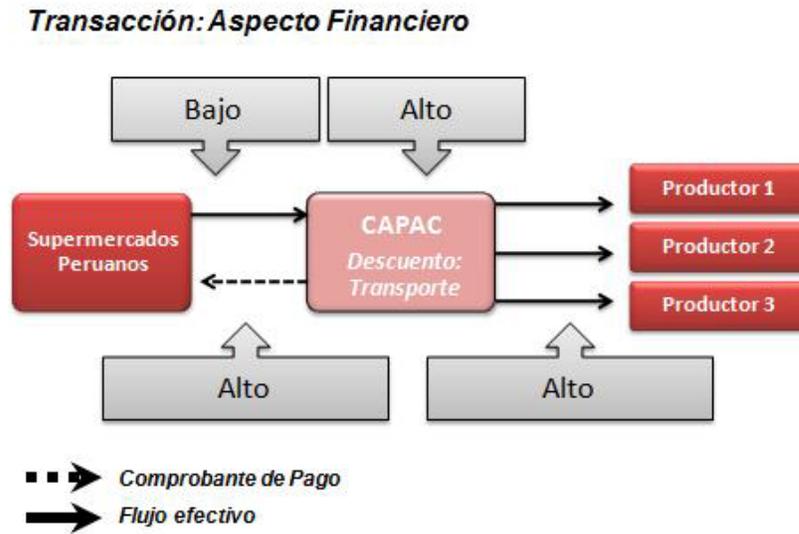


Fuente: Entrevistas Representantes de CAPAC Perú

Elaboración: Propia.

Como fue mencionado en la reconstrucción de la cadena, el transporte de la papa nativa era un problema para los productores; pues les era complicado conseguir un proveedor para las características del servicio que requerían (carga menor a 12TM); por esta razón, esa transacción es de nivel alto de complejidad. Luego, una vez ubicado el transporte, éste requiere de mucho monitoreo que lo asume CAPAC. Debido a que el servicio de transporte tiene por meta llegar a Santa Anita para dejar toda la carga, le resulta ineficiente cumplir con las características de este envío que debe ser desestibado en otro lugar. Este tema lleva a CAPAC a un alto grado de coordinación con los productores, quienes le avisan la hora de despacho, con el transportista a quien monitorean su ruta, y por último lo guían muchas veces al destino final que es la planta Huaylas. Así, definitivamente esta transacción es de nivel alto de dificultad.

Ilustración 14: Transacción Aspecto Financiero



Fuente: Entrevistas Representantes de CAPAC Perú y SPSA  
Elaboración: Propia.

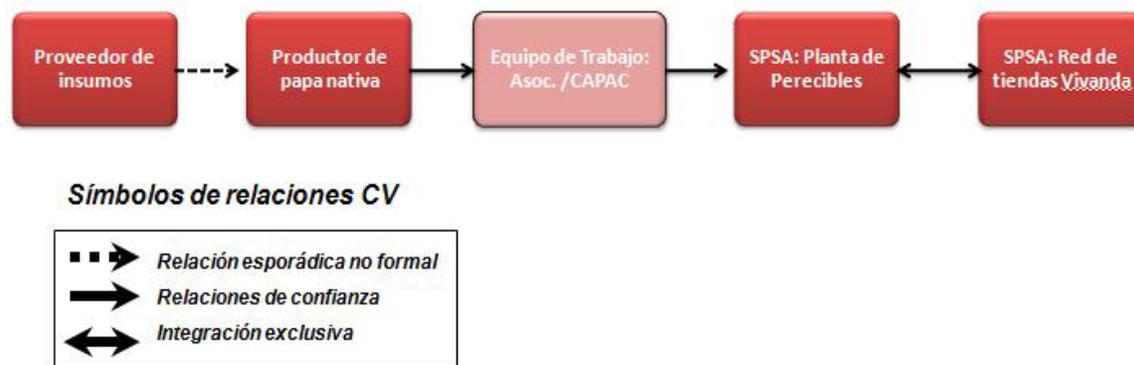
Tal cual se mencionó en la construcción de la cadena, el flujo de dinero tampoco es directo; en este caso, Supermercado Peruanos bajo su política de pagos, liquidan a una semana de hecha la entrega de la papa nativa. Ellos depositan a la personería de CAPAC; a cambio de esto, CAPAC le entrega una factura, que es uno de los motivos por los cuales un productor no podría contactar directamente a Supermercados Peruanos. En ese sentido, los productores hacen uso de esta factura “colectiva” que les permite vender su mercadería en mercados formales, por lo cual se le califica como de nivel complejo. Luego recibido el dinero, CAPAC descuenta el préstamo que realizó al momento de pagar el transporte. Es decir, ante alguna discrepancia se podría ver disminuido el ingreso o puede aumentar el tiempo de pago a los productores. Luego en ese punto, en el que CAPAC deposita a cada uno de los productores el monto correspondiente a través de una Cuenta de Ahorros, o en caso no tuvieran cuenta se hace un giro al Banco de la Nación, la división en múltiples montos hace de esta una transacción compleja; pues es más probable el riesgo de equivocación.

En líneas generales, al hacer un balance de cada una de las calificaciones otorgadas en el análisis realizado este criterio es calificado como “alto” por la preponderancia de transacciones complejas, generado por la disyuntiva entre la poca formalización de los primeros eslabones de la cadena y los parámetros mínimos del canal moderno.

## 8.2. Habilidad de codificación de las transacciones

La principal codificación de este tipo de acuerdos sería el contrato; sin embargo, existen otros medios de comunicación u otro tipo de métodos para codificar las características de las transacciones. Como se analizó, dentro de la construcción de la cadena de valor, el contrato como figura es poco aplicable a este tipo de sector. No obstante, se revisó documentación y tampoco hay mucho avance respecto a la codificación de las transacciones. Por tanto, el nivel de codificación es “bajo”; sin embargo, resulta importante en este punto analizar la antítesis: el porqué estos nexos sin documentación tras sí, pueden crear cadenas sólidas para su sector, como en este caso con 4 años de duración.

**Ilustración 15: Diagrama de tipos de relaciones entre los Actores de la Cadena**



Fuente: Entrevistas Representantes de CAPAC Perú, SPSA y CIP  
Elaboración: Propia.

A raíz de las entrevistas con los representantes de cada uno de los actores de la cadena de valor, se puede precisar que en más de una entrevista el concepto que tienen sobre su forma de trabajo la circunscribe a las **relaciones de confianza**. Resulta interesante este hallazgo, especialmente el que este concepto haya sido relatado por todos los miembros de la cadena y que tengan una idea muy similar de la definición. Sin embargo, lo crucial es que no solocoinciden en el concepto, sino que en la práctica está siendo aplicado y esto se demuestra porque a pesar de las transacciones complejas antes revisadas, los actores no dudan en tomar estos riesgos en busca de realizar la transacción. Al finalizar el análisis de los criterios este punto se desarrollará con mayor amplitud complementando el resultado obtenido. El siguiente grafico<sup>11</sup> resume la relación existente entre

<sup>11</sup>Este mapeo fue alterando la metodología Value Links para el Mapeo de Relaciones en la CV; que no considera “relaciones de confianza” esto fue reemplazado por “contrato formal”.

los actores y nos da un panorama general de cómo se comporta la cadena; retomando y sistematizando la información brindada en las entrevistas.

**Tabla 14: Acuerdos Comerciales desde la perspectiva de cada Actor**

Actor:	Entrevista
Miguel OrdinolaCIP	"A nivel de supermercados no hay todavía un contrato en sentido estricto, eso más se da con las empresas que procesan como PEPSICO o tipo GLORIA. A nivel de esas cadenas retail se maneja mediante las "relaciones de confianza" ósea directa pero no expresada en un contrato más específico. Esto va a ser un proceso, lo que pasa es que en término de producto fresco eso es mucho más complicado. En cambio en procesado es más fácil porque pones tus parámetros de calidad compruebas y ya pasa o no pasa con tal calidad en cuestiones de fritura; e el peor de los casos castigo con precio pero en supermercados; esto queda más a discrecionalidad del que compra. Te dice por ejemplo este lote está mal, pero bajo qué criterios? No utiliza criterios de procesados, como por ejemplo la prueba de contenido de azúcar reductores."
Óscar Delgado CAPAC	"Utilizar contratos debería ser en un futuro, una herramienta que proteja al productor respecto a un precio justo, ósea debería pero si hablamos de Supermercados, aun no es momento de hacer contrato para papas nativas de venta al fresco, pero si para procesamiento. Porque en lo que es procesamiento, el control de calidad es mucho más minucioso como Frito Lays, no es solo ver la papita bonita y ya. Tienen que ver el control de material seca, control de azúcares reductores y eso significa saber si la papa está con alto contenido de azúcares reductores. Y así sea una artesanía, te la rechazan las procesadoras. Y es que los precios de la papa al fresco se arman de acuerdo a oferta y demanda. Por eso digo que para consumo no pero para industria sí
José Palomino Productor de Papa Nativa	Es un tema de CAPAC, de cómo ellos coordinan hacen un convenio. Y también ven lo del pago que te pagan a un mes más o menos. Luego lo del precio también ellos lo negociamos supongo que están ahí reunidos y nos piden a nosotros los precios actualizados de campo para poder ir con esa base a la negociación. De ahí ya Vivanda dice cuanto a proveer. (...) Ahora con Vivanda todo es más fluido, al inicio si se sufrió había porque hacer varias pruebas y ahí también estaba Wong, entre otros.
Ricardo Solís SPSA	"Para proveedores formales grandes si definitivamente hay un contrato, para pequeños agricultores, en realidad es un pacto de palabra, el pequeño agricultor no entiende mucho el contrato. Si armáramos necesariamente un contrato para operar, sería muy complicado tener algún tipo de relación comercial por no decir nula. Lo que hay es un pacto de palabra, un acuerdo de palabra donde ellos se comprometen a producir, entregarnos el producto y nosotros por el producto que nos dan ciertas características de calidad que nosotros especificamos, le pagamos el precio pactado. Tan simple como eso".

Fuente: Entrevistas a Miguel Ordinola, Óscar Delgado, José Palomino y Ricardo Solís  
Elaboración: Propia.

### 8.3. Capacidad de respuesta del proveedor

Mediante el siguiente cuadro se sistematiza la evaluación que cada cliente de la cadena realiza sobre su proveedor. En líneas generales, como se puede ver en el detalle de las entrevistas, los actores están satisfechos con el servicio y productos de su proveedor de la cadena de valor. De esta manera, este factor clasifica como “alto” y cierra el análisis de

cada uno de los criterios



**Tabla 15: Evaluación de la Capacidad de Respuesta del Proveedor.**

Consumidor Final	Cantidad	Calidad	Parámetros y otros Requisitos	VALORACION
Supermercados Peruanos	BAJO no puede tener una oferta consistente en anaqueles.	ALTO Producto y empaque estándar para el público objetivo	ALTO Supermercados Vivanda aseguran un adecuado nivel de atención productos	ALTO
CAPAC	BAJO No puede abastecer todo el año por temporalidad de cultivo.	ALTO Papas correctamente seleccionadas y clasificarlas como para Producto Premium.	ALTO Entrega comprobante de pago y se ajusta a condición de pago.	ALTO
Productores De papa de Kishuara	BAJO Bajos rendimientos frente a productos sustitutos	ALTO Oferta conformada por papas cosechadas en buenas condiciones y clima propicio.	ALTO Productores protegen sus papas contra plagas y las clasifican adecuadamente.	ALTO
Proveedores de Semilla	ALTO Produce incluso más de lo necesario y lo comercializa	ALTO Semillas de muy alta calidad, reconocido a nivel nacional.	ALTO Semillas certificadas o resguardadas en invernaderos	ALTO

Fuente: Entrevistas Representantes de CAPAC Perú, Productores de papa nativa, SPSA y CIP  
Elaboración: Propia.

### **Modelo Gobernabilidad de la cadena de valor de las papas nativas KISHUARA – SPSA**

Después de la valoración de cada uno de los criterios de gobernabilidad que se realizó en el capítulo anterior, se recogen los siguientes resultados:

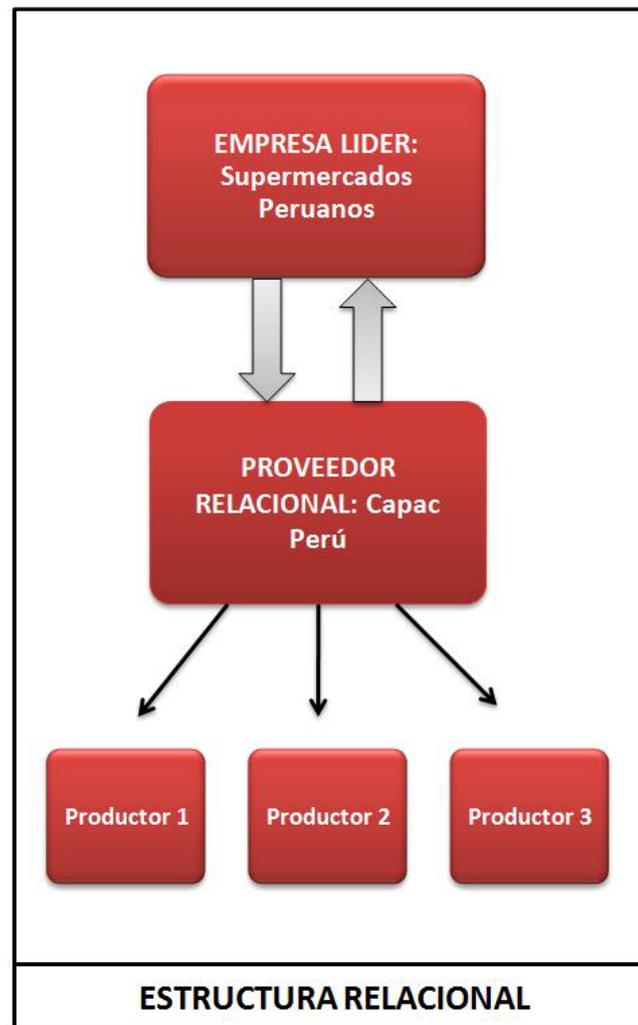
ALTA Complejidad de transacciones

BAJA Habilidad de codificación de las transacciones

ALTA Capacidad de respuesta del proveedor

Haciendo el balance respectivo, y corroborando los lineamientos recogidos desde el marco teórico, se obtiene que la Cadena de Valor de Kishuará corresponde, dentro de los modelos presentados, al “Modelo Relacional”.

Ilustración 16: Estructura de Gobernabilidad de la Cadena de Valor



Fuente: Entrevistas Representantes de la Cadena de Valor  
Elaboración: Propia.

Según este tipo de estructura hay ciertos aspectos en los que suelen estar basados los vínculos, que de acuerdo a lo expuesto son factores saltantes dentro de este estudio de caso y que bajo este método se corrobora. Así tenemos:

Reputación: factor que ha sido crucial para iniciar el proyecto y se ha ido reforzando en el proceso, construyendo buena reputación no solo internamente sino que validándose con el reconocimiento de actores externos. La reputación

va a lo largo de la cadena desde los productores quienes por tradición son una comunidad papera y en temas de papas nativas no se han quedado atrás siendo comercializadores de semilla de prestigio; CAPAC que basa su reputación a través de la apertura y el enfoque participativo que promulgan teniendo un equipo técnico con experiencia en el sector; y la empresa privada SPSA quienes primero se reconocen por ser la cadena retail peruana más importante con buenas prácticas empresariales que lo han hecho merecedores a diversas distinciones como el Great Place to Work, Empresa del Año, entre otros.

Proximidad social: A pesar de que probablemente no existe necesariamente una proximidad social desde la vida privada de cada uno de las personas que participan en este proyecto, si existe un amplio conocimiento y sensibilidad sobre la realidad social de cada uno de los actores a lo largo de la cadena; esta que reconoce, acepta y supera las diferencias en las condiciones sociales de sus actores. En el caso de la empresa privada a través de sus políticas de responsabilidad social que comparten los colaboradores, los miembros de CAPAC que comparten las problemáticas de los productores y entienden los requerimientos de la empresa y sus respectivos clientes, y por parte de los productores de papa están conscientes de la lógica de mercado y han respondido muy bien al estar dispuestos a vender a pesar de los riesgos que tienen que asumir. Esto ha vuelto lo que para una cadena tradicional podría ser un obstáculo, en un reto superable a través de coordinación, compromiso añadiendo valor.

Vínculos étnicos: en este caso el proveedor relacional cuenta con mucha experiencia en la zona de Apurímac y esto les da un conocimiento integral del campo en el que intervienen. Asimismo, parte de los colaboradores tiene ascendencia o provienen de la zona, siendo un plus en el equipo y reflejándose en los resultados de la organización.

## 9. Repercusiones de la Estructura de Gobernabilidad y e implicancia con la continuidadde la cadena

De acuerdo al diagnóstico, comprobable en el estudio de caso, a pesar de su alta flexibilidad y disposición de diálogo para la cadena de las papas nativas, Supermercados Peruanos sigue siendo la empresa líder de la cadena. Al final es quien decide o no seguir comprando de la cadena y quien plantea el requerimiento. No obstante, las relaciones dentro de la cadena de valor han superado los retos de tal manera que esto ha reafirmado la cohesión de los actores quienes probablemente presentarán más seguridad y cohesión ante algún cambio de contexto. Se ha creado una cultura de resolver las contingencias articuladamente.

Como se observa dentro del modelo de gobernabilidad que presenta este caso, existe un equilibrio de poder bastante simétrico en los procesos que son realizados frecuentemente. Reconstruyendo estos procesos, se observa que ha habido diálogo y todos los actores han cedido de alguna manera llegando a negociaciones adecuadas para el funcionamiento de la cadena. Por ejemplo, en el caso de Supermercados Peruanos, son bastante comprensivos respecto a los parámetros mínimos de calidad de la papa nativa comprendiendo la naturaleza del producto y el impacto socioeconómico al que se exponen los productores si se les devuelve su lote de papas nativas; no obstante, los productores se comprometen a realizar una adecuada selección y clasificación de su producto. Para hacer que esta relación sea sostenible en el tiempo, con la calidad y la puntualidad deseada del producto, será necesario identificar y reforzar a nivel operativo incentivos de mercado y económicos a lo largo de la cadena para que esta siga en vigencia. Esto responde a lo siguiente: “en realidad, los seres humanos responden a incentivos y, si los programas no incorporan incentivos apropiadamente, ni la mejor ingeniería del mundo rendirá los resultados deseados” (Easterly, 2001) En el caso estudiado se identifica que la estabilidad y confianza de los productores respecto a la compra del producto por parte del cliente y mediado por CAPAC; es un incentivo actualmente por el cual prefieren vender a CAPAC que a otros agentes. Por parte de CAPAC se encuentra la vigencia y el cumplimiento con sus objetivos estratégico como organización; por último para SPSA actualmente el incentivo es ingresar y fidelizar a un nicho de mercado importante para su estrategia de negocio. Estos incentivos deberán estar alineados a los objetivos de cada una de las organizaciones, reforzados y

cuantificarlos de acuerdo al beneficio económico en el que esto se traduce; para así generar el compromiso y beneficio de los actores de la cadena.

Del otro lado de la cadena, los productores han tenido que entender y acoplarse a las formalidad de las transacciones del negocio retail que está completamente fuera de su lógica de trabajo; ante esto SPSA apoya aceptando la articulación que hace CAPAC y pagándole en el menor tiempo posible dentro de su negocio (una semana).

Ambas partes valoran la contribución del otro actor. Como se observa hay disposición de ambas partes para coordinar y es por esta razón que se ha fortalecido esta relación. Sin embargo, al afianzarse la cadena también va tomando forma de una dependencia mutua que puede tornarse positiva o negativa y va a tener mucho que ver con el comportamiento de los actores. Al saberse estables, pueden cometer excesos llegando esto a comportamientos indebidos y oportunistas. Pero, según lo analizado, no existe este tipo de vicios en la cadena y más bien esta dependencia positiva es el factor predominante lo que la hace una cadena sólida, estable y que presenta continuidad a pesar de estar en un mercado en desarrollo. Siendo así la cadena de papa nativa que ha conservado a los mismo actores durante mayor tiempo comparada a las demás cadenas del mercado.

## CONCLUSIONES

### TEORIAS SOBRE CADENA DE VALOR Y LA VERSATILIDAD DE LA METODOLOGIA VALUE LINKS:

Después de estudiar las diversas teorías de la cadena de valor, se encontró que los diversos enfoques parten de los conceptos de competitividad y afines. Para las primeras aproximaciones al concepto de cadenas, esto era la lucha competitiva de aplicar estrategias incluso fuera de la propia organización, para poder lograr un eje competitivo que permita ser más competitivo, aún sin prestar atención a las externalidades que esto conllevaba. Estos enfoques luego mutaron a una cadena de valor con un enfoque de desarrollo, las mismas que rescatan la cooperación entre los actores, tienen un enfoque de ganar-ganar en su interrelación, potencian los valores intangibles a favor del producto, usando esta información a lo largo de la cadena, y enfocándose en tener un producto diferenciado.

Al revisar las diferentes teorías propuestas se encuentra una preponderancia a efectuar el análisis y registro de las cadenas de valor con el eslabón de la exportación lo que es menos aplicable a un producto fresco si no se considera un complejo sistema de frío. Existen pocas propuestas de eslabonamiento con cadenas internas; no obstante desde el caso de la papa nativa se encuentra la experiencia de la gastronomía como un enfoque moderno de lo que es una cadena de valor (sostenible económicamente, socialmente y ambientalmente), que puede servir de lección para otras cadenas.

La metodología utilizada para el mapeo, análisis y sistematización de la cadena por esta investigación fue la de Value Links proporcionada por la cooperación alemana. Ésta resultó siendo muy flexible por lo que permitió utilizarla en el análisis del factor de gobernabilidad de la cadena.

### CARACTERISTICAS DE LA CADENA DE VALOR DE KISHUARA – SPSA

La cadena presenta como fortaleza, a su propio producto que son las papas nativas y todo el potencial que encierran y que poco a poco se está revelando mediante las investigaciones, usos y aplicaciones. Asimismo, la cadena tiene una duración de 4 años que ha dado pie a coordinar de manera óptima, el proceso de las transacciones a realizar. Cada una de las

organizaciones que participan dentro de la cadena, son líderes dentro de su sector y gozan de buena reputación, mantienen una distribución de ganancias equitativa. No obstante, tienen como debilidades no conocer a profundidad al consumidor final y el no definir criterios que protejan su producción en cuanto a diferenciarse frente a las otras papas (léase certificaciones, sellos, venta en mercados especiales, impulso de la “temporada de papa nativa” etc.)

Por parte de los actores de la cadena si se puede verificar que las actividades y el valor que ellos han logrado, contribuye y va de la mano a sus objetivos organizacionales, aunque en mayor o menor medida. En el caso de los productores, manejan un mejor precio de venta de producción que los productores no inmersos en la cadena como lo pudimos comprobar; y además reciben la asesoría técnica en campo que les permite obtener mejores productos para la comercialización.

En el eslabón del acopio se encuentra CAPAC. Con su reducido equipo ha jugado a favor del empoderamiento de los propios agricultores que lo hace participar y conocer el proceso del acopio, siendo éste un proceso complejo por numerosos aspectos en los que productores y supermercados se diferencian. El esquema utilizado escapa de la lógica asistencialista y recurre a la participación activa de los productores al desarrollar ellos mismos, la negociación de los fletes y la operatividad de la selección y clasificación de la papa nativa. Se observa que los productores aumentan sus capacidades para el manejo post cosecha cada año, en que son cada vez más independientes. No obstante, en la articulación comercial aunque hubo avances individuales, el grueso de productores aun no está preparado para poder ingresar o manejar la lógica de los negocios modernos. Para abordar este problema CAPAC – CIP a través de pasantías y la incorporación de los productores en las principales ferias a nivel nacional, ha procurado que sean estos quienes observen y conozcan cual es su demanda, la información que se tiene sobre la producción de papas nativas y que se requieren de ésta para difundir su consumo.

En cuanto a la etapa de procesamiento y comercialización, se tiene que el producto es valorado con sus formas y colores predominando ciertas variedades para la comercialización en los supermercados. La etapa de procesamiento realizada en la planta de SPSA es solo el enmalle, pues los productores ya realizan la selección y clasificación de la papa previamente. Y en cuanto a la comercialización, se distribuye a las tiendas Vivanda y Plaza

Vea (algunas tiendas) cuyo público se ubica en el nivel socioeconómico A y AB. No obstante, no se tiene mucho conocimiento del público objetivo específicamente para las papas nativas, y en cuanto a la comprensión que ellos tienen sobre la producción y cultivo de las papas nativas se encuentran en un nivel medio; es decir han comprendido y aplicado estrategias en temas de logística, facturación y disposición del producto en sus tiendas; pero por otro lado, no hay una total comprensión sobre los límites “temporalidades” de la producción de las papas nativas y como el negocio retail puede adaptarse a este tipo de productos mediante estrategias de marketing, por ejemplo.

A través de este recorrido por cada eslabón de la cadena de pueden proponer temas o problemas para ser abordados como parte de procesos de mejora continua para lograr transmitir, de manera sugestiva, todo el valor del producto al consumidor final; y logrando que se valore en precio los activos intangibles del producto.

## **LOS ACTIVOS INTANGIBLES COMO ELEMENTO CLAVE DEL NEGOCIO**

Como parte del análisis de gobernabilidad de la cadena de valor, se revisó cada una de las transacciones que se realizan dentro de ésta, las herramientas disponibles para la comunicación de procesos y la capacidad de repuesta de los actores como proveedores. Se encontraron una serie de activos intangibles que soportan la continuidad de los actores en esta cadena de valor. Así se tienen la reputación, las relaciones de confianza, concordancia en proximidad social, conocimiento de valores étnicos y todo el soporte de instituciones que apoyan lo relativo a las papas nativas. Mediante los análisis realizados se observa como todos estos factores son los principales soportes del negocio y sin éstos no se podría suministrar esta cadena.

Esta cadena de tipo “relacional”, es posible siempre y cuando los actores lleguen a dar valoración y generen acuerdos respecto a estos aspectos para luego ser traducidos en estrategias organizacionales y diseño de procesos en todos los ámbitos de la organización en la que intervenga el producto. A pesar del avance en algunas estrategias en este campo, se tienen aun muchos retos por enfrentar, especialmente de cara al consumidor final para la valoración del producto en toda su amplitud. Se debe aprovechar al actor relacional CAPAC y toda la información que ha acumulado en estos años de trabajo en los cuales ha desempeñado la función de equilibrar las diversas necesidades de información y las normas

de diferentes grupos. Además, cuenta con el lenguaje técnico y no técnico para facilitar la comunicación en los distintos grupos teniendo en cuenta las diferencias culturales, los intereses y las agendas. Esta diversidad que ha sabido manejar hasta el momento y su carácter de entidad de apoyo, lo hace un actor clave en cuanto a su potencial para contribuir a las estrategias a aplicar por los diferentes actores.

## **DEPENDENCIA POSITIVA Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CADENAS**

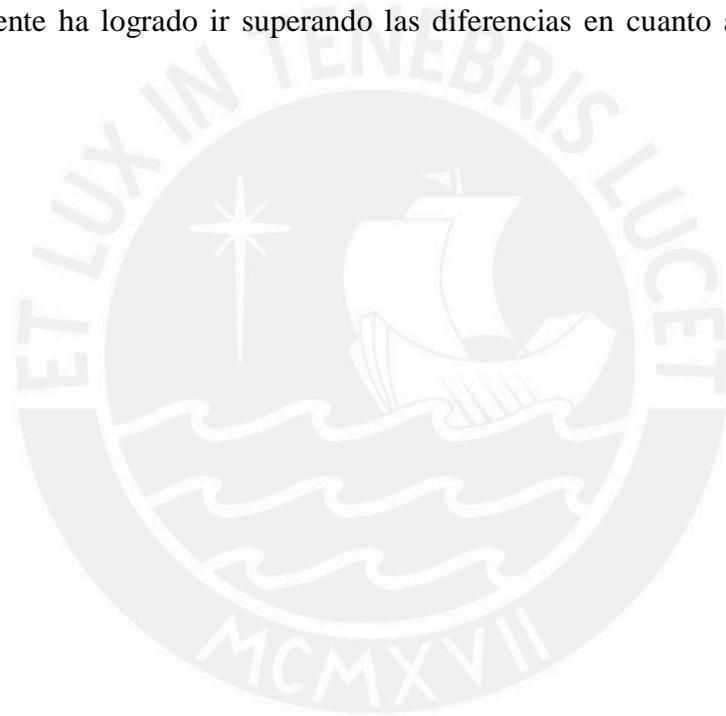
Hacia el final del análisis, dentro de esta investigación se encuentra el estudio de la estructura de gobernabilidad que presenta esta cadena de valor. Después de observar los factores requeridos, se encuentra que la cadena presenta un modelo de gobernabilidad relacional, que significa que existe una simetría en la repartición del poder frente a otros modelos con tendencia a lo asimétrico.

El actor relacional en este caso es CAPAC Perú, que entra a escena en la medida en que existe aún mucha distancia en el conocimiento que manejan los productores y los representantes de la empresa. Ambos actores provienen de escenarios diferentes. No obstante, ambos tienen la disposición de cerrar el negocio de las papas nativas; y en ese sentido, CAPAC ingresa como ente sin ánimos de lucro que acompaña la conformación de la cadena hasta su solidez.

Se corrobora que las negociaciones realizadas entre estos actores y las estrategias aplicadas a esta cadena de valor, propician un estilo de negociación de ganar - ganar; no obstante, falta mayor comunicación directa y sensibilización, especialmente con el comercializador para potenciar e innovar en el diseño de estrategias.

A pesar de los aspectos por mejorar, se establece en la investigación, la existencia de un comportamiento e interés ético y responsable por parte de la empresa líder, la misma que es crucial y sirve de base para poder plantear cualquier tipo de política y lineamiento corporativo que beneficie a la cadena. Por parte de los productores falta un mayor conocimiento sobre su consumidor final que se ha ido cubriendo por intermedio de CAPAC, y la plataforma de las ferias que ha significado una experiencia de gran impacto para muchos de los productores consultados. En este sentido, el trabajo conjunto de la empresa con CAPAC Perú y los productores, toma la forma de una “dependencia positiva”,

que les ha servido a estos tres actores para trabajar de la mano sostenidamente, durante los cuatro años de la cadena, beneficiando económicamente y estratégicamente a todas las organizaciones involucradas. Estos cuatro años les ha servido para conocerse más e ir mejorando procesos durante este transcurso, los mismos que les servirán para poder enfrentar el mercado de manera conjunta a través de la creación de nuevas estrategias. Esto a diferencia de otras cadenas de este mismo producto que han cambiado de proveedores mostrando poca coordinación, desconfianza, o presión en los precios o han perjudicado a alguno de los actores y por eso la salida es romper el vínculo comercial. Por el contrario, en el caso mostrado a pesar de que aun se encuentra en un espacio tradicional de manejo de cadenas, lentamente ha logrado ir superando las diferencias en cuanto a coordinación de transacciones.



## RECOMENDACIONES

### VALORIZANDO MEDIANTE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: MONITOREO DESDE EL CAMPO

Para mantener la disposición y aptitud de colaboración de la empresa líder, en este caso Supermercados Peruanos, los costos en materia de tiempo capital humano y disposición de procesos deben ser transformados en un valor tangible para la empresa. En este caso, los eslabones anteriores deben contribuir para la formación de estrategias de responsabilidad social de la empresa respecto a los orígenes particularidades y mejora de sus condiciones de vida. Asimismo, la empresa debe acercarse al origen de sus productos y preocuparse por conocer más sobre el antecedente que al momento no presenta sino solo de manera indirecta (a través de CAPAC) sin establecer ningún tipo de monitoreo directo para estar actualizados sobre los impactos de sus operaciones en cuanto al desempeño de su cadena.

Es importante desarrollar esta operación de potencializar la estrategia de posicionamiento socialmente responsable en la cadena. Esta es una forma de proteger al producto de la venta al tipo commodity y esta práctica se debería difundir a nivel del sector, teniendo una posición de ventaja Supermercados Peruanos que puede recuperar el trabajo realizado durante los cuatro años de existencia de esta cadena. Adicionalmente, se genera mayor estabilidad para los campesinos quienes mejoraran sus productos a fin de permanecer en esta cadena ya cuentan con una compra segura por parte de esta entidad. Se puede implementar en este sentido, ante la poca practicidad de los contratos, acuerdos temporales por campaña acompañados por el monitoreo de la empresa durante todo el ciclo de producción evaluando aspectos simples. Ellos estarán aptos para vender a la empresa a precios superiores; bajo estos “entregables”, ambas entidades pueden evaluar periódicamente y lo más importante teniendo contacto periódicamente con el comprador final, para lograr que esto se convierta en una herramienta que estimule a los productores al mismo tiempo que les genere estabilidad y confianza.

Este proceso acompañado por CAPAC que conoce este trabajo en su amplitud y que pueden ser los verificadores del correcto proceso y contribuir con su asesoría, para informar sobre el comportamiento de precios de papa nativa, la tendencia sobre variedades, las

últimas innovaciones del sector y el establecimiento de un precio equitativo para ambas partes. Estos informes y conocimientos que parten desde el campo y pasan por una comparación de mercado bajo el sello del área de Sostenibilidad / Responsabilidad Social, debe influir en el departamento de Marketing y Comercial para que sean enfocados de la mejor manera al público objetivo.

### **ACOPIO MEDIANTE LA EMPRESA SOCIAL**

La organización CAPAC es la entidad que ha servido como actor relacional entre los productores de Kishuará y la empresa Supermercados Peruanos. Estos pueden ser definidos como “agentes de innovación” (Ordinola, Fonseca y Delgado: 2011) debido a que funcionan como intermediarios no solo respecto a los productores primarios y los empresarios del retail, sino que también intermedian con respecto a centros de investigación, entidades gubernamentales y organizaciones civiles. (Ordinola, Fonseca y Delgado: 2011) lo define como “una organización u organismo que actúa como agente o corredor en cualquier aspecto del proceso de innovación entre dos o más partes”. Siendo mediadores, es decir, no son el agente de innovación u organización, sino que incentivan que los distintos actores innoven. Construyen confianza, establecen procedimientos de trabajo, fomentan el aprendizaje y manejan eventuales diferencias que suelen aparecer en los grupos como se ha corroborado en la investigación dentro del capítulo de gobernabilidad.

En este sentido, una vez que el mercado tome madurez, al tener una demanda mayor y constante; y adicionalmente a que la cadena siga el óptimo rumbo hacia su consolidación que va tomando hasta la fecha, las metas y objetivos serán alcanzados y las partes operadoras de la cadena estarán lo suficientemente cerca como para que CAPAC regrese a su posición de apoyo y deje de intervenir en las funciones directas de la cadena de acopio, actividades que hasta la fecha requieren de su intervención para que fluya el negocio óptimamente. Alternativamente, que los servicios de articulador sean financiados por la operación directamente y no por la cooperación internacional.

En este punto, el grado de asesoría de CAPAC irá hacia el apoyo en mejoramiento de la cadena en aspectos técnicos y búsqueda comercial de empresas que demanden papas nativas producidas bajo parámetros de sostenibilidad (ambiental, social y económicamente

justas). En este sentido, la organización CAPAC ya debería ser autofinanciada siendo en sí misma un resultado del éxito del proyecto INCOPA. CAPAC podría adoptar la forma de una empresa social que, a diferencia de las empresas tradicionales que tienen como objetivo principal maximizar beneficios, funcionan para generar beneficios sociales y ambientales. Si bien la dinámica que siguen es similar a una empresa tradicional, ya que recupera todos los costos, priorizan el alcance de objetivos sociales. En otras palabras, la empresa social ofrece un bien o servicio que genera beneficios económicos al tiempo que beneficia a las personas pobres o a la sociedad en general (Yunus: 2008). Es por eso que, para el caso de la papa nativa, la lógica de la empresa social presenta una estructura dentro de los parámetros necesarios (sociales y medioambientales). Dicha empresa social, además, se vería reforzada por el acompañamiento de los centros de investigación y organizaciones civiles que refuercen este tipo de emprendimientos socialmente responsables y que por lo tanto sus servicios al garantizar parámetros sociales y ambientales y su contribución con la investigación del producto, pueda tener mejor acceso a mercados y se premiado con mayor precio. Tenemos el caso de la Organización Candela<sup>12</sup>; organización dedicada al acopio y comercialización de productos de la biodiversidad en mercados de altos ingresos certificando la sostenibilidad de sus operaciones, que ha sabido manejar su marca en mercados de alto valor y al mismo tiempo conocer y contribuir social y ambientalmente con los productores de productos de la biodiversidad. Bajo esta iniciativa se puede pensar en CAPAC como una empresa social que aprovechando su red de contactos, prestigio, manejo de información y equipo técnico, expertise y conocimiento en cuanto a vinculación comercial en mercados emergentes se convierta en una empresa que pueda ofrecer esta multiplicidad de servicios a empresas nacionales e internacionales garantizando de acuerdo a su estilo de negocio un compromiso total con el adecuado manejo de recursos del medioambiente, especialmente porque trabaja con productos de la biodiversidad; y su calidad de garantías del comercio justo, factor importante porque los productores suelen ser comunidades vulnerables frente a fallas de los mercados globales.

## **ESTRATEGIAS DE CADENA DE VALOR NACIONAL PARA NO PERDER VIGENCIA EN EL CONSUMIDOR FINAL**

---

<sup>12</sup>Página Web Oficial Candela [http://www.candelaperu.net/quienes\\_somos.php](http://www.candelaperu.net/quienes_somos.php)

Las entidades de apoyo como el Centro Internacional de la Papa, el MINAG, la cooperación involucrada y las ONGs que trabajan el tema desde cada flanco, deben organizar a sus socios y aliados de tal manera que cada innovación de la cadena sea apoyada por todos los socios y se use como palanca para impulsar y perder vigencia como “sector de papas nativas”. Por tanto, el trabajo e redes realizado de manera importante durante el año de la Papa no debe perder vigencia y la plataforma creada debe retomar sus actividades potenciando la comunicación no solo con la alta Dirección de las Organizaciones sino con mandos medios que puedan darle curso de acción a la información que como entidades de apoyo pueden facilitar.

Asimismo, este mercado aunque aún está en desarrollo cuenta con el respaldo de la opinión pública y sería importante la alianza con medios de comunicación para su promoción. De esta forma por ejemplo, una innovación de uno de los actores en el proceso, sería puesta en promoción también con todos los socios: restaurantes, hoteles, supermercados, espacios académicos, espacios de relación del tercer sector, ferias de productores especializadas y medio de comunicación. De esta manera, se alimenta la innovación y desarrollo de productos y sirve para no perder vigencia en el consumidor trabajando en redes para temas de promoción del producto.

## BIBLIOGRAFIA

### **Acuña Castellanos, Z**

- 2009            Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor. Lima, Perú: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ. Recuperado a partir de <http://www.infoandina.org/node/55843>)

### **Amanor-Boadu, V.**

- 1999            Strategic Alliances in Canadian Agri-Food Industries, George .Morris Centre, Guelph. Canada (1999)

### **Antezana, I., Bernet, T., López , G. y Oros, R**

- 2010            Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Centro Internacional de la Papa, Lima, Perú. 189-pp.

### **Bautista, Alejandro**

- 2009            Aprendiendo a Cultivar Papas Nativas con Panchito. Tipo: Cartillas Soluciones Prácticas ITDG. Lima 2009

< <http://www.solucionespracticas.org.pe/publicaciones/pdf/0988159001273095699.pdf>>

### **Bouma, Jerry**

- 2000            Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector,  
  
Presentado en Toma & Bouma Management Consultants, Alberta presentation, Canadá (2000)

## CAPAC PERU

2013           Página Web oficial de CAPAC PERU Consulta: 10 de Mayo de 2013.

<<http://capacperu.org/capac.htm#quees>>

2007           Estudio de Mercado para Piñas Contenidos de la Propuesta Técnica y Económica. Proyecto Mi Chacra. (Cuzco)

### **CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA (CIP)**

2006           Catálogo de variedades de papa nativa de Huancavelica, Perú. Federación Departamental de Comunidades Campesinas. Centro Internacional de la Papa. Lima (2006) p.p. 206. ISBN 9290602740

2013           Página Web oficial del Proyecto Iss Andes. Centro Internacional de la Papa Consulta: 10 de Junio de 2013.

<<http://www.cipotato.org/issandes>>

2013           Página Web oficial de 9 Mitos Sobre la Papa. Historia. Centro Internacional de la Papa Consulta: 20 de Setiembre de 2013.

<<http://www.mitossobrelapapa.org/#!historia/csgz>>

2013           Atlas Mundial de la Papa. Perú. Centro Internacional de la Papa Consulta: 20 de Setiembre de 2013.

<<https://research.cip.cgiar.org/confluence/pages/viewpage.action?pageId=13089>>

### **CEPES La Revista Agraria**

2013           Página Web oficial de Cepes Consulta: 10 de Mayo de 2013. Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). (1999–2011). La Revista Agraria, N° 1 al 126, Lima.

Fecha de consulta: 07/03/2011. <<http://www.larevistaagraria.org/>>

### **COLLIER, David A. Evans, James R**

- 2009 Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor.  
Cengage Learning 2ª Edición 2009

### **Corrales Lozano, E**

- 2006 El ritual de la cosecha de papa en la comunidad de Conde, Canas (1. ed.).  
Lima: Tinta, Canchis, Cusco: TAREA Asociación de Publicaciones  
Educativas; Instituto Superior Pedagógico Público Túpac Amaru

### **DGPA Cultivos - Ministerio de Agricultura**

- 2005 Plan Estratégico de la Cadena Productiva de Papa Nativa en Tambo La Mar  
– Ayacucho. Recuperado a partir  
de [http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/documentos/papa\\_nativa.pdf](http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/documentos/papa_nativa.pdf)

### **Drost, Sarah. Van Wijk, Jeoren. Vellema, Sietze**

- 2010 Development Value Chains Meet Business Supply Chains. The Partnerships  
Resource Centre. November 2010

### **Easterly William**

- 2001 The Elusive Quest For Growth: Economists' Adventures and Misadventures  
in the Tropics. MIT Press (Cambridge) ISBN 978-0-262-05065-4

### **FREDERICK Stacey. Gereffi Gary**

- 2009 Value Chain Governance. Center on Globalization, Governance &  
Competitiveness, Duke University, USAID. Washington 2009.  
  
<[http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/vc\\_governance\\_briefing\\_paper.pdf](http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/vc_governance_briefing_paper.pdf)>

### **Gereffi, Gary. Humphrey, John. Sturgeon, Timothy.**

2005 The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy.2005

< <http://www.inti.gob.ar/payci/pdf/AcuerdoINTI-LATU.pdf> >

**Hobbs J.E., Cooney A., y Fulton M.**

2000 Value Chains in the Agri-food Sector". Department of Agricultural Economics.University of Saskatchewan.Canadá. 2000. Recuperado a partir de <http://usaskstudies.coop/pdf-files/valuechains.pdf>

**IGLESIAS, Daniel Humberto**

2002 Cadenas de Valor Como Estrategia: Las Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario. I.N.T.A. Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Argentina (2002)

<http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA**

2003 El enfoque de cadenas de valor en el desarrollo agrario y agroindustrial en el Perú. Recuperado a partir de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3696/1/BVCI0003458.pdf>

**Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA**

2008 Taller de Planificación de Producción de Papas Nativas en la Región Central del Perú. Huancayo, Peru: Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA Estación Experimental Agraria Santa Ana.

**Irisity, M., Faure, S., Torales, R., Schmidt, A., & Ayres, C.**

2013 Acuerdo metodológico Laboratorio para la intervención INTI - LATU en la región del Litoral Argentino-Urugayo. INNOTEC Gestión, 0(4), 04-11.

**Jaffee, S., Kopicki, R., Labaste, P., & Christie, I.**

- 2003 Modernizing Africa's Agro - Food Systems: Analytical Framework and Implications for Operations. *AfricaRegionWorkingPaper*, (44), 51 pp.

**Jäger, M**

- 2010 Proyecto Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su Centro de Origen. Presentado en Foro Biocomercio, Lima, Peru. Recuperado a partir de <http://perubiodiverso.pe/assets/03-Rescate-y-promoci%C3%B3n-de-aj%C3%ADes-nativos.Matthias-J%C3%A4ger.pdf>

**Johnston, C., & Meyer, R.**

- 2007 *Value Chain Governance and Access to Finance: Maize, Sugar Cane, and Sunflower Oil in Uganda*. USA: Ohio State University, Development Alternatives - United States Agency for International Development. Recuperado a partir de <http://www.microlinks.org/library/value-chain-governance-and-access-finance-maize-sugar-cane-and-sunflower-oil-uganda>

**Kaplinsky, R., & Morris, M**

- 2002 A Handbook for Value Chain Research. Canada: Institute of Development Studies. Recuperado a partir de <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>

**Kroschel, J., Cañedo, V., Alcázar, J., & Miethbauer, T.**

- 2011 Manejo de plagas de la papa en la region andina del Peru. Guia de capacitacion. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa. Recuperado a partir de <http://cipotato.org/resources/publications/booklet/manejo-de-plagas-de-la-papa-en-la-region-andina-del-peru.-guia-de-capacitacion>

**La República**

- 2013 Página Web de La República: 10 de Mayo de 2013.  
<http://www.larepublica.pe/06-08-2006/el-boom-de-las-papas-nativas>

**Lee, J., Gereffi, G., & Beauvais, J.**

- 2012 Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(31), 12326-12331. doi:10.1073/pnas.0913714108

**Maldonado, L., Ordinola, M., Manrique, K., Fonseca, C., Sevilla, M., & Delgado, O.**

- 2011 Estudio de caso: evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA/CAPAC en Andahuaylas. Lima: Centro Internacional de la Papa.

**Martínez Alca, A.**

- 2007 Conociendo la cadena productiva de la papa en Ayacucho. Ayacucho, Peru: Solid Perú. Recuperado a partir de <http://www.solidperu.com/upl/1/default/doc/Conociendo%20la%20cadena%20productiva%20de%20la%20papa%20en%20Ayacucho.pdf>

**Méndez Delgado, E., Figueroa Gonzáles, M. E., & Lloret Feijóo, M. del C**

- 2006 Antecedentes y actualidad de la medición macroeconómica en Cuba. S.I.: Eumed.net. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10576730>

**Ministerio de Agricultura - Cadenas productivas.**

- S. f. Recuperado 24 de enero de 2014, a partir de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/cadenas-productivas?start=2>

**Morales Garzón, F. J.**

- 2007 Sociedades precolombinas asociadas a la domesticación y cultivo de la papa (*Solanum tuberosum*) en Sudamérica. *Revista Latinoamericana de la Papa*. Recuperado a partir de <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?f=2008%2FCO%2FCO0803.xml%3BCO2008U00001>

**Mungandi, S.**

- 2011 The successful integration of smallholders in vertical coordination arrangements: experiences of the KASCOL model in Zambia (Thesis). Massey University, Manawatu, New Zealand. Recuperado a partir de <http://mro.massey.ac.nz/handle/10179/2913>

**Muñoz-Nájar Rojas, M. T.**

- 2008 Todo sobre la papa: historia, secretos y recetas. Lima, Perú: Edelnor S.A.A.

**Peña, Pablo**

- 2013 Elaboración de Mapa: Mapa de Kishuará Red Vial Nacional  
Elaboración de Mapa: Cantidad de Habitantes en Centros Poblados Aledaños

**Pérez Rozzi, S.**

- S.f. Cadena de la Papa Andina. Valle Chillón Mantaro. Perú. Recuperado a partir de <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/01/casovallechillnper-121228102757-phapp02.pdf>

**Porter, M. E.**

- 2005 *Estrategia y ventaja competitiva*. Buenos Aires: Deusto: La Nación [distribuidor].

**Proexpansión, & International Potato Center**

- 2011 Cambios del sector papa en el Perú en la última década: los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA). Lima: Centro Internacional de la Papa.

**Scott, G. J.**

- 2011 Growth Rates for Potatoes in Latin America in Comparative Perspective: 1961–07. *American Journal of Potato Research*, 88(2), 143-152.  
doi:10.1007/s12230-010-9171-2

**Secretaría de Estado para Asuntos Económicos – SECO, Deutsche Gesellschaft fürInternationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, & Programa Desarrollo Rural Sostenible – PDRS**

- 2011 La cadena de valor de la maca en la Meseta del Bombón Análisis y lineamientos estratégicos para su desarrollo. Lima, Peru.

**SUPERMERCADOS PERUANOS**

- 2013 Página Web oficial de Supermercados Peruanos Consulta: 10 de Mayo de 2013.

< <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/>>

**Thiele, G.**

- 1999 Informal potato seed systems in the Andes: Why are they important and what should we do with them? *World Development*, 27(1), 83-99.

**Webber, C. M., & World Bank**

- 2010 Building competitiveness in Africa's agriculture: a guide to value chain concepts and applications. Washington, DC: World Bank.

**Weiskopf, B., &Landeró Vargas, M. L.**

- 2009 Guía Metodológica para la implementación Talleres Fomento Cadenas de Valor. GTZ Nicaragua Programa Manejo Sostenible de Recursos Naturales y Fomento de Competitividad (MASRENACE) Equipo Regional de Competencias Cadenas de Valor y PPP (ERC). Recuperado a partir de <http://www.ruta.org/toolbox/sites/default/files/93.pdf>

**Will, M**

- 2008 Promoting value chains of neglected and underutilized species for pro-poor growth and biodiversity conservation: guidelines and good practices. Rome: GFU, Global Facilitation Unit for underutilized species.

**Yunus, M**

- 2008 Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism; Public Affairs; 2008



## ANEXOS

## Anexo 1: Entrevistas realizadas

<b>Entrevista Nro. 1</b>	
Nombre	Antonio Palomino
Cargo	Técnico de CAPAC - Andahuaylas

<b>Entrevista Nro. 2</b>	
Nombre	Oscar Delgado
Cargo	Gerente Técnico de CAPAC Perú

<b>Entrevista Nro. 3</b>	
Nombre	Miguel Ordinola
Cargo	Responsable de proyectos INCOPA, especialista del CIP

<b>Entrevista Nro. 4</b>	
Nombre	Alfredo Beeffie
Cargo	Jefe de Planta Huaylas SPSA

<b>Entrevista Nro. 5</b>	
Nombre	Ricardo Solís
Cargo	Ex Jefe de Productos Percibles

<b>Entrevista Nro. 6</b>	Almacenero 1
<b>Entrevista Nro. 7</b>	Almacenero 2
<b>Entrevista Nro. 8</b>	Almacenero 3
<b>Entrevista Nro. 9</b>	Almacenero 4

<b>Entrevista Nro. 10</b>	
Nombre	Ricardo Solís
Cargo	Ex Jefe de Productos Percibles

<b>Entrevista Nro. 11</b>	Productor Grupo Control 1
<b>Entrevista Nro. 12</b>	Productor Grupo Control 2

<b>Entrevista Nro. 13</b>	Productor Grupo Control 3
<b>Entrevista Nro. 14</b>	Productor Grupo Control 4

<b>Entrevista Nro. 15</b>	
Nombre	Yolanda
Cargo	Productor Grupo Objetivo

<b>Entrevista Nro. 16</b>	
Nombre	Mercediano Quispe
Cargo	Productor Grupo Objetivo

<b>Entrevista Nro. 17</b>	
Nombre	José Palomino
Cargo	Productor Grupo Objetivo

<b>Entrevista Nro. 18</b>	
Nombre	Ancieto
Cargo	Productor Grupo Objetivo

## Anexo 2: Matriz de Consistencia

## Matriz de Consistencia

	Problema	Objetivos	Variable	Hipótesis
<b>General</b>	La limitada continuidad de la participación de los campesinos como proveedores para la cadena de valor de las papas nativas.	Analizar la gobernabilidad de la cadena de valor de la papa nativa como factor que contribuye a la continuidad de la participación del campesino de Kishuará.	1. Ingresos de campesinos altoandinos por venta de papa nativa 2. Gobernabilidad de la cadena de valor de la papa nativa 3. Sostenibilidad de la Cadena de valor de la papa nativa	Una adecuada gobernabilidad de la cadena de valor de papa nativa contribuye a la continuidad de la participación de los campesinos altoandinos del distrito de Kishuará.
<b>Específicas</b>	1. El mercado de las papas nativas aún no se ha consolidado.	1. Analizar la evolución de la demanda y el posicionamiento de las papas nativas en los mercados.	1.1 Análisis de las mercado de la papa nativa 1.2. Volúmenes de venta históricos, diferenciados por tipo de mercado	1. La demanda de la papa nativa ha incrementado su nivel de posicionamiento en el mercado.
	2. La oferta de papas nativas no es la adecuada para responder a la demanda de los mercados. Rendimientos	2. Identificar transacciones y características requeridas para la correcta adecuación del producto en los diferentes	2.1. Características de la producción de papa nativa: rendimiento, variedades, costos.	2. La oferta ha incrementado su conocimiento sobre los estándares requeridos por el mercado.

<p>productivos volátiles, la corta temporalidad del cultivo y un inadecuado tratamiento post cosecha.</p>	<p>eslabones de la cadena de valor de las papas nativas del distrito Kishuará.</p>	<p>2.2. Estándares y mermas de la producción de papas nativas</p>	
<p>3. Débil institucionalidad y gobernabilidad de la cadena de valor de las papas nativas, en las cadenas conformadas en la actualidad.</p>	<p>3. Construir el modelo de cadena de valor analizando las transacciones de la cadena y la estructura de gobernabilidad de la cadena de valor de la papa nativa de la zona de Kishuará.                      3.1. Evaluar los diversos criterios de gobernabilidad y las transacciones a que se llevan a cabo dentro de la cadena de valor desde la perspectiva de la gestión social.                      3.2. Identificar el estilo de gobernabilidad de la cadena de valor de las papas nativas de Kishuará y su pertinencia para este mercado, en función a la permanencia de sus actores.</p>	<p>3.1 Descripción y conformación de la cadena de valor                      3.2 Estilo de gobernabilidad de la cadena de valor                      3.3 Sostenibilidad de la planificación de la cadena de valor</p>	<p>3. Existen actores interesados en participar en una cadena de valor con una adecuada gobernabilidad.</p>

## Anexo 3: Herramientas de levantamiento de información

## Guía de Entrevista 1

## Guía de Entrevista Productores

**SESGO:**

- ¿En los últimos 2 años, Ud. ha vendido al menos \_\_\_\_ Kg. de papas nativas a CAPAC para la cadena de SPSA?
- ¿Es Ud. el responsable/encargado de estos cultivos?

**INTRODUCCION:**

“Buenas tardes, mi nombre es Paola Ramírez. Estoy realizando una investigación académica para elaborar mi tesis de grado de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ubicada en Lima. Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente encuesta es para conocer algunos datos sobre el trabajo que vienen realizando los productores de papa nativa de la zona. Estaré muy agradecida con su colaboración.”

**I. DATOS BASICOS**

NOMBRE(S):			
APELLIDOS(S):			
EDAD:		SEXO:	
NRO. DE INTEGRANTES DE SU FAMILIA		POSICION EN SU FAMILIA:	
DESCRIPCIÓN DE LA UBICACIÓN DE LOS TERRENOS DE CULTIVO CON PAPA			

NATIVA					
¿DESDE QUE AÑO VIENE CULTIVANDO PAPA NATIVA EN ESTA PARCELA?		¿DESDE QUE AÑO VIENE CULTIVANDO PAPA NATIVA EN ESTA PARCELA?			
¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES?		OCUPA EN LA ACTUALIDAD ALGÚN CARGO O FUNCION EN LA ASOCIACIÓN:			
NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES A LA QUE PERTENECE					
<p><b>Introducción al tema de cadenas de valor:</b> “Las preguntas a continuación tienen por objetivo conocer las características de la producción. Cuando se nombre a la cadena se estará haciendo alusión a los integrantes de un red comercial que va desde lo productores hasta el producto final.</p>					
<p><b>II. CARACTERISTICAS DE LOS AGENTES DE PRODUCCIÓN: OFERTA</b></p>					
<p><b>1. ¿CUAL ES LA EXTENSIÓN DE SU TERRENO? En Hectáreas</b></p>	<p>a) &gt;5 b) &gt;1, &lt;=5 c) &lt;=1</p>	<p><b>2. ADEMÁS DE PAPA ¿QUE CULTIVOS REALIZA EN SU TERRENO?</b></p>	<p>a) CEBADA b) AVENA c) MAIZ d) OLLUCO e) TRIGO f) OTROS _____</p>		
<p><b>3. ¿QUÉ ÁREA DEDICA AL CULTIVO DE PAPA NATIVA NO COMERCIAL? En hectáreas</b></p>	<p>a) &gt;3 b) &gt;1, &lt;=3 c) &lt;=1</p>	<p><b>4. ¿CUANTAS VARIEDADES NATIVAS DE PAPA CULTIVA?</b></p>	<p>a) &gt;30 b) &gt;30, &lt;=15 c) &lt;=15</p>		
<p><b>5. ¿QUE VARIEDADES DE PAPA NATIVA CULTIVA?</b></p>	<p>a) Putis b) Amarilla Tumbay c) Qeqorani d) Durasnilla</p>	<p>d) Sangre de toro e) Llunchuyhuaccachi f) YahuarSoncco g) Yana Imilla</p>	<p>h) Camotillo i) Ccompis j) Puca Suito k) Javillas</p>	<p>l) Huamantanga m) Wichki n) Llamasencca o) Runtus</p>	<p>p) Cuchipel o q) Accoway</p>

				cca r) Otros: _____
<b>6. ¿CUAL ES EL VOLUMEN DE PRODUCCION DE PAPA NATIVA POR CAMPAÑA? En Kg.</b>	a) >40 TM b) >40 TM, <=30 TM c) >30 TM, <=20 TM d) >20 TM, <=10 TM e) <=10 TM		<b>7. ¿CUANTO ES DESTINADO PARA SER UTILIZADO COMO SEMILLA? Kg.</b>	a) >5 TM b) >5 TM, <=2.5 TM c) <=2.5 TM
<b>8. ¿CUANTO ES DESTINADO PARA AUTOCONSUMO? En Kg.</b>	a) >3 TM b) >3 TM, <= 1TM c) <=1 TM		<b>9. ¿CUANTO ES DESTINADO PARA LA VENTA? En Kg.</b>	a) >30 TM b) >15 TM, <=30 TM c) <=15TM
<b>10. ¿QUE CANTIDAD DE PERDIDA OBTUBO LA ULTIMA? (MERMA)</b>	a) >3 TM b) >3 TM, <= 1TM c) <=1 TM		<b>11. ¿QUE TIPO DE DIFICULTADES SUFRIO EN LAS ULTIMAS 3 CAMPAÑAS?</b>	a) Problemas derivados del clima b) Plagas c) Falta de recursos para iniciar la campaña d) Otro: _____ _____
<b>12. ¿CUAL ES EL NUMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA PRODUCCION?</b>			<b>13. ¿LA SEMILLA QUE UD. TIENE ES PROPIA O COMPRADA?</b>	a) Es propia b) Comprada
			<b>14. DE SER COMPRADA ¿CUAL ES EL PRECIO?</b>	S/. _____
<b>15. ¿QUE HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA PRODUCCION? Marque</b>	a) Arado b) Mochilas para fumigar c) Otros d)		<b>16. ¿CUAL ES EL PRECIO UNITARIO EN SOLES?</b>	(COMPLETAR LISTADO) Tabla

más de una opción.	e)		
<b>II. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y RESPUESTA A LA DEMANDA</b>			
<b>17. ¿A QUÉ CLIENTES SE ESTÁ VENDIENDO LO PRODUCIDO?</b> Mostrar cartilla 01	a) Supermercados Peruanos b) Wong c) PEPSICO d) Restaurantes Gourmet e) Minka f) Mercado Local g) Otros	<b>18. ¿TIENE CONOCIMIENTO DE CUÁL ES EL CONSUMIDOR FINAL DE SU PRODUCTO?</b>	a) Sí b) No  QUIEN? _____ _____
<b>19. ¿CUÁL ES EL PRECIO DE VENTA A LOS DIFERENTES CLIENTES?</b> Mostrar cartilla 01	a) Supermercados Peruanos _____ b) Wong _____ c) PEPSICO _____ d) Restaurantes Gourmet _____ e) Minka _____ f) Mercado Local _____ g) Otros _____	<b>20. ¿CON QUE CLIENTE PREFIERE TRABAJAR?</b>  Mostrar cartilla 01	a) Supermercados Peruanos b) Wong c) PEPSICO d) Restaurantes Gourmet e) Minka f) Mercado Local g) Otros
		<b>21. ¿POR QUÉ?</b> _____	
<b>22. ¿CONOCE SOBRE OTROS POTENCIALES CLIENTES A QUIENES LE INTERESE VENDER?</b>	a) Sí b) No  CUAL? _____	<b>23. ¿TUVO ALGUN CONTACTO CON ELLOS?</b>	a) Sí b) No  CUAL? _____
<b>III. REDES – GOBIERNO DE CADENA</b>			
<b>24. ¿HA TENIDO APOYO DE ALGUNA DE ESTAS INSTITUCIONES PARA MEJORAR LA VENTA DE</b>	a) CAPAC b) MUNICIPALIDAD DISTRITAL c) DIRECCION DESARROLLO RURAL d) GOBIERNO REGIONAL	<b>25. ¿SE ESTÁ TRABAJANDO PERMANENTEMENTE CON ALGUNA INSTITUCION ORGANISMO QUE LE BRINDE</b>	a) Sí b) No

SUS PAPAS NATIVAS?	e) ACDA / ADG f) Otras _____	SOPORTE?	CUAL? _____
26. ¿HA ASISTIDO A FERIAS NACIONALES/REGIONALES DE VENTA DE PAPA NATIVA? ¿CUANTAS? ¿CUÁLES?	a) Sí b) No  ¿CUANTAS? _____ ¿CUAL? _____	27. SI ASISTIÓ. ¿COMO CALIFICA SU EXPERIENCIA EN LAS FERIAS ASISTIDAS?	a) Muy Bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy Malo
28. ¿CONTACTÓ O FUE CONTACTADO CON OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES POR EL TEMA DE LA PAPA NATIVA?	a) Sí b) No  ¿CUAL? _____	29. LLEGARON A CERRAR ALGÚN ACUERDO COMERCIAL?	a) Sí b) No  ¿CUAL? _____ _____
30. ¿SE ORGANIZÓ CON OTROS PRODUCTORES PARA ATENDER ALGUN REQUERIMIENTO DE VENTA?	a) Sí b) No  CUAL? _____	31. ¿SE ORGANIZÓ CON OTROS PRODUCTORES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO?	a) Sí b) No  CUAL? _____ _____
<b>IV. SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA</b>			
32. ¿HACE CUANTO VIENE PARTICIPANDO DE LA CADENA?	a) Más de 3 años b) Entre 1 y 3 años c) Menos de 1 año	33. ¿COMO VARIARON LOS INGRESOS FAMILIARES DESDE SU INCORPORACION A LA CADENA?	a) Aumentaron b) Disminuyeron

					c) Se mantuvo
<b>34. ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES DIFICULTADES DE ABASTECER A LA CADENA?</b>					
<b>35. ¿COMO CALIFICA EL PROCESO DE NEGOCIACION CON LOS SIGUIENTES ACTORES DE LA CADENA EN CUANTO A...? <i>Mostrar Cartilla 02</i></b>		a) Fijación de Precios	b) Fecha de Entrega	c) Estándares de Calidad	d) Cantidad requerida
	TRANSPORTISTA				
	EMPRESA				
	PROCESADOR				
	ACOPIADOR				
ONG					

## Guía de Entrevista 2

### CAPAC PERÚ

1. Que es CAPAC? Qué tipo de relación tiene con los productores? (económicas, técnica, social y financiera) Que tipo de relación tiene con las empresas?
2. Cuáles son sus objetivos institucionales?
3. Como miden sus resultados?
4. Como financian los servicios prestados?
5. Que perfil tiene le equipo que conforma CAPAC?
6. Cuanto tiempo vienen apoyando la cadena de SPSA? Que porcentaje del presupuesto esta destinado a promover la cadena de SPSA?
7. Tienen a un eslabón de la cadena al que apoyan con mayor interés?
8. Que potencialidades le encuentran a esta cadena? Y que sugieren para lograr mejores resultados?
9. ACOPIADORES
10. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
11. ¿Qué tipo de procesamiento realiza CAPAC antes de entregar el producto al cliente SPSA en este caso? En qué condiciones compra el productos y luego como lo entrega?
12. ¿Como para directamente a los productores o se apoya en otros intermediarios?
13. ¿Hay otros acopiadores en la zona? ¿Qué diferencias hay entre CAPAC y otros acopiadores?
14. ¿Existe algún tipo de contrato en esta cadena? ¿En otras cadenas? ¿Cuáles son las potencialidades y limitantes de manejar estos documentos?
15. ¿Con que empresas está trabajando en la actualidad además de SPSA?
16. ¿En cuánto compra el producto y a cuanto lo vende?
17. ¿En qué medida usa facturas para las transacciones, y con quienes utiliza esto? Como re realiza el pago a los productores?
18. ¿Qué instituciones apoyan la cadena? Tanto públicas como privadas y del sector civil?
19. ¿Qué dificultades encuentra como acopiador y en general como miembro de la cadena?
20. ¿Qué tipo de Cuál es su rol en la innovación de productos? Que tanto protagonismo tienen en la cadena y cuáles son las estrategias futuras al respecto?
21. ¿Cómo organización que tipo de necesidades tienen?
22. ¿Como considera el nivel de dificultad en cuanto a la información que fluye a la cadena respecto al proceso y características requeridas del producto?
23. ¿De qué manera se está transfiriendo la información requerida entre los actores? ¿Qué herramientas usan y como se organizan? (cargos representativos, mesas de trabajo, pasantías)

24. ¿Como observa la capacidad de respuesta d sus proveedores?

### Guía de Entrevista 3

#### Supermercados Peruanos S.A.

##### Entrevista a Alfredo Beeffie

1. ¿En el Marco de la cadena establecida con los productores de papa nativa, a través de CAPAC. Cuáles son las funciones que Supermercados Peruanos desarrolla para el funcionamiento de esta cadena? Como procesador.
2. ¿Adicionalmente de CAPAC alguien más abastece de papa nativa?
3. ¿Qué líneas de proceso tienen en planta?
4. ¿Cómo es el manejo de la marca en el caso de papa nativa? ¿Es propia?
5. Datos más importantes sobre la tecnología que se maneja en planta. ¿Cuál es la capacidad de procesamiento?
6. ¿Qué exigencias de calidad establece a sus clientes de papa nativa? Como se evalúa esta calidad? Cuáles son los problemas de calidad más frecuentes?
7. ¿Dentro del flujo de información interno de la empresa como está constituido en el organigrama el tema de procesos con el de comercialización.
8. ¿Mantiene stock en planta? ¿Cuánto tiempo?
9. ¿Cómo se transporta la mercadería?

##### Entrevista a Ricardo Solís

1. En el Marco de la cadena establecida con los productores de papa nativa, a través de CAPAC. Cuáles son las funciones que Supermercados Peruanos desarrolla para el funcionamiento de esta cadena? Como comercializador.
2. ¿Cuáles son los antecedentes (tiempo de la cadena) y el compromiso de Supermercados peruanos respecto a las papas nativas? Han aplicado algún tipo de estrategia comercial?
3. ¿Qué variedades ha ofrecido supermercados peruanos? ¿Cuál es la velocidad de venta del producto?
4. ¿Qué tipo de clientes consumen el producto? ¿Qué valoración hacen estos consumidores sobre el producto?

5. Como se realizan las transacciones de este producto? ¿Existe contrato con quien? quien gira facturas?
6. ¿Qué precios se están manejando actualmente para la compra? Y un precio aproximado de venta
7. ¿Con que actor de la cadena se relaciona más? ¿Qué tipo de coordinaciones realizan?
8. ¿En qué medida la cadena está respondiendo a las exigencias del mercado? Que dificultades Ud. observa como último eslabón de la cadena? y cuáles son las potencialidades?
9. Conoce a las otras organizaciones que apoyan la cadena? Qué diferencias encuentra respecto a sus principales competidores?
10. Como considera el nivel de complejidad respecto la información que se maneja en la cadena? Especificaciones del producto características en los procesos.
11. ¿Existe algún manual, tutoría o algún tipo de capacitación para mostrar las características deseadas a otros actores de la cadena?
12. ¿Cómo observa la capacidad de respuesta de sus proveedores?