

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“TITULO DE LA TESIS

“CADENA PRODUCTIVA DE PAPAS NATIVAS; ESTRATEGIA
DE INSERCIÓN VENTAJOSA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
DE LA MANCOMUNIDAD MUNICIPAL DEL YACUS JAUJA-
JUNÍN A MERCADOS DINÁMICOS”

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social

AUTOR

Pamela Líz, Fabián Janampa

ASESOR

Mirlena Hilda, Villacorta Olazabal

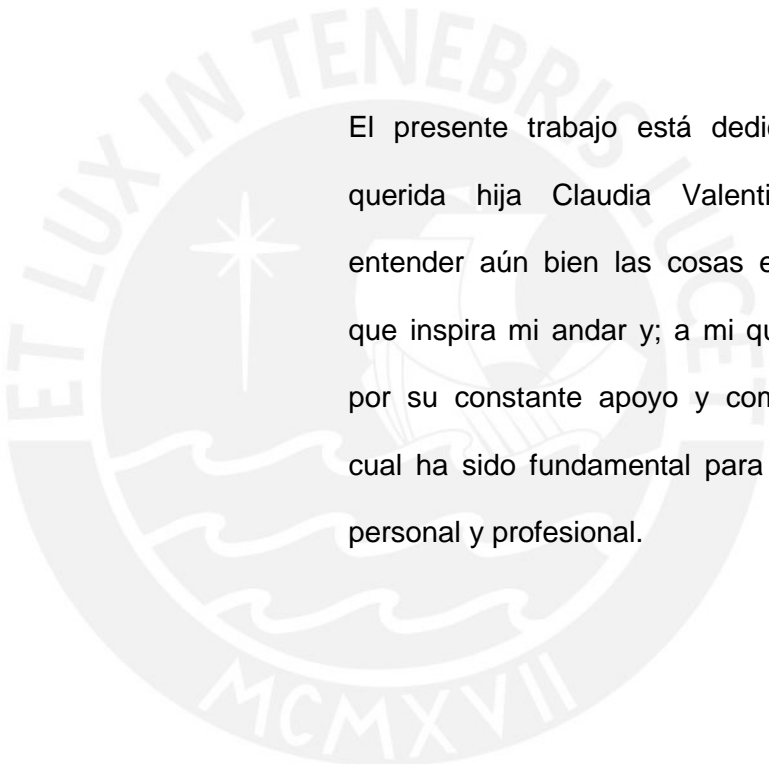
JURADO

Rita Beatriz, Zegarra Quintanilla

Luis Alberto, Maldonado Villavicencio

LIMA – PERÚ

2013



El presente trabajo está dedicado a ti mi querida hija Claudia Valentina que sin entender aún bien las cosas eres la fuente que inspira mi andar y; a mi querido esposo por su constante apoyo y comprensión. Lo cual ha sido fundamental para mi desarrollo personal y profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El año 2008 la Asamblea General de la ONU declara, a solicitud del Gobierno Peruano, el Año Internacional de la Papa (AIP), con el objetivo de sensibilizar y crear conciencia sobre la importancia de este tesoro para los países en desarrollo; promover la investigación y el desarrollo sustentable de los sistemas de producción y aprovechar de manera sostenible la biodiversidad, a fin de contribuir al cumplimiento de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas. Ya en el año 2005, se había declarado el 30 de Mayo como el Día Nacional de la Papa y que, desde ese momento, el Gobierno Peruano había puesto en marcha estrategias en torno a la importancia de dicho tubérculo.

En esta medida la cadena productiva de papas nativas es una estrategia de promoción de desarrollo sostenible que ha permitido contribuir a la inclusión social (articulación a mercados) y económica (generación de ingresos sostenibles) de productores pobres de zonas alto andinas, localizadas en la Mancomunidad Municipal del Yacus (MMY), provincia de Jauja, departamento de Junín.

Estrategia en el que el mercado incorpore a los pobres en procesos productivos rentables implica una reconversión de los patrones de producción tradicional de los pobres hacia aquellos productos o servicios que tienen demanda en el mercado, implica también la reconversión de las mentalidades de los pobres y de los empresarios; la valoración del capital social y de las habilidades fortalecidas. Revela además la importancia de la confianza al lado del espíritu emprendedor, como dos caras de una misma moneda.

De esta manera el propósito de la investigación fue reconstruir la experiencia a partir de la pregunta **¿Por qué los pequeños productores de papa nativa con recursos limitados han logrado insertarse de manera competitiva a los mercados dinámicos de papas nativas?** Por ello el estudio se orienta en identificar aquellos cambios implementados por el pequeño productor de papas nativas en el marco de la estrategia de cadenas productivas.

Cambios en las técnicas productivas; que revalora el conocimiento ancestral poniendo énfasis en la recuperación del material genético de las papas nativas, el desarrollo de sus capacidades productivas y la incorporación de buenas prácticas para el manejo de las actividades referentes al manejo del cultivo y

prácticas de post cosecha del producto que les permite tener estándares de calidad con rendimientos productivos positivos.

Cambios en las prácticas organizativas y comerciales que permitieron o impidieron a los/as productores/as de pequeña escala de producción participar de manera competitiva en mercados dinámicos; aquella articulación empresarial que consiste en un acuerdo voluntario entre Sector Privado y Asociaciones de Productores que involucra la cooperación de: productos, tecnologías, servicios, y; como resultado de las distintas motivaciones se genera una variada forma de capital social empresarial.

A estos cambios se suma la red de soporte social que subyace a la experiencia de mercado, la acción pública a través de los Gobiernos Locales y otras instancias como es la Mancomunidad Municipal del Yacus (MMY), con responsabilidad en la promoción del desarrollo local, mediante la promoción de eventos que estimulen el consumo y contribuyan en la promoción de cadenas productivas competitivas con inclusión.

La investigación entonces fue tomando la forma de una sistematización y como un rompecabezas en que las piezas empiezan a encajar en su lugar, los testimonios, entrevistas a profundidad a informantes clave, recogidas en el año 2011 fueron construyendo la experiencia de cadenas productivas que se presenta en este trabajo de tesis.

Para el procesamiento y análisis de las variables cualitativas, cuantitativas se recurrió a un conjunto de técnicas: entrevistas a informantes claves de la cadena, entrevistas semi estructuradas a agricultores (as), también se implementó un grupo focal, todo ello en el marco de pautas e instrumentos que se formularon para tal fin así mismo, se consultó información secundaria bibliográfica sobre el tema.

ÍNDICE

RESUMEN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de la oportunidad de investigación.	Pág. 1
1.2. Justificación.	Pág. 2
1.3. Objetivos de investigación.	Pág. 4
1.4. Preguntas de Investigación.	Pág. 5
1.5. Hipótesis.	Pág. 6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Diagnóstico Contextual.	Pág. 9
2.2. El capital Social.	Pág. 12
2.3. Red Empresarial.	Pág. 13
2.4. Cadenas Productivas.	Pág. 13
2.5. Tipos de Innovaciones.	Pág. 15
2.6. Biodiversidad y generación de ingresos.	Pág. 16
2.7. Precio justo pagado al productor	Pág. 16
2.8. Productores pobres.	Pág. 17
2.9. Empresarialidad.	Pág. 19
2.10. Competitividad.	Pág. 19
2.11. Asociatividad.	Pág.21
2.12. Intervención del Sector Privado – Responsabilidad Social Empresarial.	Pág. 22
2.13. Desarrollo de capacidades	Pág. 23
2.14. Mercado.	Pág. 24
2.15. Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP).	Pág. 25

CAPÍTULO III: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Breve referencia al diseño.	Pág. 26
3.2. Descripción del método y técnicas utilizadas.	Pág. 27

3.3. Determinación de la muestra.	Pág. 28
3.4. Las variables.	Pág. 30
3.5. Indicadores.	Pág. 32
3.6. Identificación de las unidades de análisis y fuentes de información.	Pág. 33
3.7. Identificación de las fuentes de información.	Pág. 36
3.8. Técnicas de recolección de datos.	Pág. 36

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y la empresa agroindustrial.	Pág. 40
4.2. Alianzas que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.	Pág. 67
4.3. Medidas o acciones de política que permitieron la Inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.	Pág. 76

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE POLÍTICA AGRARIA

5.1. Conclusiones	Pág. 83
5.2. Elementos para proponer medidas de Política Agraria	Pág. 86

ABREVIATURAS

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de la oportunidad de investigación.

La mejor estrategia para cumplir el primero de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – *erradicar la pobreza extrema y el hambre en poblaciones vulnerables que viven por encima de los 3,800 m.s.n.m.*– es desarrollar una agricultura que beneficie a **pequeños productores**¹, que son quienes constituyen la mayoría de la población pobre y sub nutrida del Perú.

El desafío planteado por el Ministerio de Agricultura, destaca la implementación de un programa nuevo y vigoroso en investigación para el desarrollo del sector en el marco de las cadenas productivas. Por lo tanto la ciencia de la papa al servicio de los pobres contribuirá a elevar la productividad de la papa en el territorio mediante mecanismos² que promuevan el crecimiento y ampliación de una oferta productiva organizada con miras de una demanda creciente y exigente en calidad y precios.

La Cadena Productiva de papas nativas es una estrategia de promoción del desarrollo sostenible que ha permitido contribuir a la inclusión social (articulación a mercados) y económica (generación de ingresos sostenibles) de pequeños productores de La Mancomunidad del Yacus en Jauja departamento de Junín.

En este marco FOVIDA, organismo no gubernamental inicia la implementación de las Cadenas Productivas en los departamentos de Junín y Huancavelica, específicamente con dos productos: papa blanca para la industria de hojuelas (1998) en alianza con la corporación PEPSICO el año 2001 y alcachofa criolla para la exportación (2004). Estas Cadenas han permitido promover el desarrollo económico de las pequeñas economías agrícolas; mediando convenios de trabajo de FOVIDA con los/as pequeños/as productores y contratos con las empresas: Snacks América Latina³ y Sociedad Agrícola VIRÚ (SAVSA), logrando a la fecha distintos grados de consolidación. A partir del 2005 y producto de la construcción de alianzas estratégicas en el desarrollo de la cadena productiva de

¹La mayoría de productores viven en zonas marginales y de altura con acceso limitado a información, tecnología y a mercados, poco preparados a los retos de la globalización sin ninguna posibilidad para mejorar sus ingresos.

²El mejoramiento del material de siembra, variedades de papa más resistentes a: plagas, enfermedades y escasez de agua como efectos del cambio climático; así también con la incorporación de sistemas agrícolas que hagan uso de las Cadenas de Mercado basadas en la alianza entre articuladores empresariales y productores asociados.

³Líder del mercado, Pepsico Alimentos en el Perú en alianza con Fritolay, la compañía más grande de snacks salados del mundo, y Quaker. Pepsico Alimentos pertenece al grupo Pepsico International, que es conformado a su vez por Pepsico Bebidas (Pepsi, Tropicana y Gatorade)

papa nativa, fue posible incorporar a población en situación de pobreza⁴ de las zonas alto andinas de Junín y Huancavelica y; que estos a la vez incorporen su biodiversidad⁵ que cada vez se extinguía de su cartera de producción.

Estas experiencias se desarrollaron con 60 productores/as del Valle de Mantaro en Junín (papa y alcachofa) y con 120 productores/as alto andinos en Jauja, Concepción, Pazos y San José de Aymará, éstos dos últimos en Huancavelica mediante el desarrollo de 4 ejes: i) Desarrollo de capacidades técnico – productivas, ii) Promoción de la Asociatividad, iii) Agricultura de Contrato y iv) Promoción de Redes. En el marco de la cadena productiva.

Por lo tanto nos llama la atención el Impulso de la cadena productiva de papas nativas como estrategia de articulación comercial de productores en extrema pobreza (muchas veces excluido del mercado) en La Mancomunidad del Yacus Jauja-Junín⁶ a mercados dinámicos. En tal marco, la experiencia presentada traduce la importancia de poner en relevancia algunas condiciones estratégicas en la perspectiva de lograr condiciones de viabilidad que pudieran ser replicables en otros territorios y contextos.

1.2. Justificación

Durante el proceso de la validación de los instrumentos e indagaciones preliminares se fue encontrando que las condiciones necesarias para que los pequeños productores pobres se articulen a las dinámicas del mercado pasan exclusivamente por aspectos estrictamente económicos, de gestión, y sobre todo por el desarrollo de sus capacidades y la construcción de relaciones de confianza.

Se fue constatando en el avance, la existencia de una base necesaria para superar la condición de pobreza bajo la perspectiva de integración de los pobres al mercado:

La adquisición de capacidades para incorporar ideas nuevas en un sentido técnico que implique la recuperación de la biodiversidad de papas nativas. y en base a ella la capacidad de diferenciarse.

⁴ Población que produce solo para su auto consumo.

⁵ La biodiversidad de papas nativas con pigmentación en el Perú bordea más de 100 variedades que no se encuentran inscritas en el registro de cultivares nativos La biodiversidad de la papa: desde una ventaja comparativa hacia una ventaja competitiva en mercados dinámicos para productores alto andinos mediante la innovación.

⁶ Asociación de Municipalidades: Ataura, Huamali, Huertas, Julcan, Masma, Masma Chicche, Molinos, Pancan, Ricran y Yauli. Primera mancomunidad reconocida de la región Junín

El afianzamiento de relaciones de confianza, constituyeron la amalgama el capital social, la que permite en la instancia más elemental, la posibilidad misma de asociarse de adquirir competencias, asumir riesgos sintiéndose respaldados, vencer temores y motivarse recíprocamente.

Esta sistematización obedece a que no se ha encontrado teorías desarrolladas al respecto ya que se trata de un tema aún poco investigado. El tema del emprendedurismo de los pequeños productores pobres activado y potenciado por la intervención de la empresa privada bajo el contexto de una cadena productiva, si bien es de una actualidad y vigencia obvias, no cuenta con demasiadas reflexiones académicas.

En tal sentido la beta de la sistematización se centra entonces en la identificación de las variables productivas, organizativas y comerciales que permiten o impiden a los pequeños productores agrícolas participar de manera competitiva en la cadena productiva de papas nativas.

La sistematización es relevante en tanto que aportará reflexiones y nuevos conocimientos acerca de los efectos y las respuestas de los/as pequeños productores frente al mercado, asociado además a procesos de cambios inducidos por intervenciones que buscan mejorar su competitividad. Estas reflexiones aportarán, de una parte, lecciones para mejorar la experiencia materia de sistematización así como para las decisiones productivas, asociativas y comerciales que los/as pequeños productores deben asumir para mejorar su competitividad.

1.3. Objetivos de investigación.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Identificar los factores de éxito de cinco asociaciones de pequeños productores de la Mancomunidad Municipal del Yacus en Jauja-Junín que hacen posible su inserción ventajosa a los mercados dinámicos, analizando los cambios que implementan durante una campaña de producción en alianza con la empresa en la cadena productiva de papas nativas, para proponer medidas de política agraria que garanticen la inclusión de pequeños productores a mercados dinámicos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y la empresa agroindustrial demandante de papas nativas, que garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado.
- Determinar qué las alianzas establecidas con representantes de las instituciones públicas y ONG garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.
- Proponer medidas de política agraria dirigidas específicamente a los pequeños productores de zonas alto andinas excluidos de los mercados dinámicos.

1.4. Preguntas de investigación

La **sistematización** de la experiencia⁷ del área de Dinamización de economías territoriales de FOVIDA⁸ en las zonas alto andinas de la Mancomunidad del Yacus en Jauja del departamento de Junín refleja el proceso de consolidación⁹ de la cadena productiva de papas nativas articulada a una gran empresa agroindustrial de manera sostenida. Por tanto detrás de esta intervención se encuentra la pregunta general de investigación: **¿Por qué los pequeños productores de papa nativa con recursos limitados han logrado insertarse de manera competitiva a los mercados dinámicos de papas nativas?**

Existen muchas experiencias vinculadas a la construcción de cadenas productivas, a lo largo de las dos últimas décadas, financiadas por la cooperación internacional en varios países, que permiten expresar diversos niveles de articulación de los pequeños productores a los mercados. La experiencia también muestra la predominancia de numerosos factores que dificultan el sostenimiento de estos esfuerzos, una vez que la organización facilitadora de esta articulación culmina la implementación de un proyecto dado. Sin embargo, un interés particular de la presente sistematización radica en la confirmación de la viabilidad de la producción de la papa nativa, producto que

⁷A Nivel Micro en FOVIDA con proyectos implementados en cinco comunidades por el área de dinamización de economías territoriales.

⁸ONG, que cuenta con Institucionalidad en los subsistemas administrativo, técnico y estructural.

⁹Entendido como el momento o ciclo de la política: Evaluación, sistematización de la experiencia.

caracteriza principalmente a los productores de las comunidades campesinas tradicionalmente excluidos de los mercados más dinámicos. Lejos de las promociones o intervenciones estatales o estrategias de carácter asistencialista, en el caso examinado es posible constatar el gradual acercamiento de los productores de las comunidades campesinas a la gran empresa agroindustrial, a medida que se van construyendo paulatinamente lazos de confianza entre ambos actores, tradicionalmente bastante lejanos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
¿Cuáles son los cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y empresa agro industrial demandante de papas nativas?
Las alianzas establecidas con representantes de instituciones públicas, ONG ¿garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor de la Mancomunidad Yacus en Jauja al mercado dinámico de papas nativas?
¿Cuáles son las medidas o políticas agrarias implementadas durante las campañas de producción que garantizaron la inserción ventajosa del pequeño productor a mercados dinámicos?

1.5. Hipótesis

Hipótesis 01: La incorporación de mayor valor agregado con innovación a su producción, eleva sus capacidades de apropiarse de una mayor parte de los excedentes que se generan en el proceso productivo (por: innovación en los procesos productivos, incorporación de labores post cosecha, y mayor capacidad de negociación con empresas proveedoras de servicios y compradoras de producto), que les permite insertarse a la cadena de papas nativas.

El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas, es un método desarrollado en el marco de las acciones de un proyecto de desarrollo, que involucra la participación de todos los agentes de la cadena; propiciando un espacio de discusión y creatividad para la generación de nuevos negocios, que beneficien a cada uno de los participantes, iniciando desde el requerimiento del mercado hasta el pequeño productor. Estos elementos procuran combinar elementos flexibles de liderazgo y de toma de decisiones dentro de un proceso que favorece las innovaciones en cadenas productivas en base a un proceso participativo. El resultado de este proceso pueden ser nuevas reglas de

colaboración (innovación institucional), procesos más eficaces (innovación de procesos o innovación tecnológica) o nuevos productos (innovación de productos o comercial). Muchas veces se logra una combinación de estos diferentes tipos de innovaciones, creando nuevos productos y contextos simultáneamente. Estas innovaciones tienen en común ofrecer beneficios directos o indirectos para los diferentes actores de la cadena y siempre con una orientación hacia la demanda de mercado.

“A diferencia de los estudios convencionales de diagnóstico, el EPCP no enfatiza tanto en la recopilación ni evaluación de la información técnica, sino en la identificación de los actores clave de la cadena productiva para conocer sus intereses, problemas e ideas para mejorar la situación, en consecuencia se realiza un estudio cualitativo y cuantitativo que permite conocer cuáles son los problemas existentes en la cadena”¹⁰. Identificar ideas de negocios y proyectos comerciales y, sobre todo, tener un primer acercamiento personal con los diferentes actores. Se realizan entrevistas directas con representantes de todos los eslabones, desde el agricultor hasta el comerciante minorista y los consumidores finales; además el estudio incorpora algunas variables cuantitativas que ha sido necesario incorporarlas para justificar cuantitativamente los cambios generados en el pequeño productor una vez articulado a una cadena de producción.

Hipótesis 02: A través de la construcción y establecimiento adecuado de alianzas estratégicas entre: ONGs, empresas con responsabilidad social e instituciones públicas vía contratos de compra venta y políticas públicas por campaña es posible garantizar la inserción ventajosa de los pequeños productores al mercado dinámico de papas nativas.

Las alianzas estratégicas entre los diferentes actores de los eslabones de la cadena garantizará la inserción del pequeño productor de papas nativas a mercados dinámicos: es decir aquella relación entre el productor con la empresa demandante de la materia prima, o el proveedor de la semilla y del crédito, hasta con el transportista.

¹⁰ANTEZANA, Ivonne, Thomas BERNET y Gastón LÓPEZ. “El Desarrollo y Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas en el Perú”. *En Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP). Proyecto INCOPIA*. Lima: Centro Internacional de la Papa. 2008, pág. 65.

“[...] *Desarrollar gradualmente el capital social relacional constituye una estrategia clave para construir el proceso de sostenibilidad en este tipo de experiencias de articulación de actores de diferentes envergaduras*”¹¹.

Afirma un autor: “La solidez de una política de responsabilidad social se expresa en el compromiso, a través de tantos años, de continuar explorando y validando innovaciones tecnológicas que permitan mejorar cada vez el producto para el consumo final”¹².

Esta continua búsqueda de innovación revela un interés común de apuntar a segmentos más importantes en mercados exigentes y competitivos, que puedan garantizar la sostenibilidad de niveles interesantes de rentabilidad, tanto al inicio de la cadena productiva como en el eslabón final.

Hipótesis 03: La promoción de acciones y mecanismos de incidencia pública y de políticas por parte de las asociaciones de pequeños productores de papa en coordinación con las diversas instituciones privadas de promoción de desarrollo en las zonas de intervención con el objeto de hacer más visible la revalorización de la imagen de las papas nativas y su articulación al mercado logra generar reacciones positivas en variados segmentos de la opinión pública, lo que ayuda a influir en quiénes toman decisiones políticas y a institucionalizar las innovaciones propuestas.

Es preciso desarrollar acciones de incidencia para lograr desburocratizar al ente de gobierno local y exigir su compromiso con las iniciativas económicas en marcha, priorizando a las organizaciones formalizadas desarrollar procesos de incidencia en pro de la sostenibilidad de la cadena. La experiencia:

“T’ikapapa ha incorporado a sus actividades cotidianas las estrategias, enfoques y herramientas de la cadena de calidad que se implementó con el EPCP ya que fue un caso emblemático de incidencia pública política del Centro Internacional de la Papa en el entorno del Año Internacional de la Papa. En otras palabras hay que separar la “moda” de lo “sostenible”. Pensando en la sostenibilidad de políticas públicas”¹³.

A nivel local concursos que promuevan las mejores prácticas en las cadenas productivas en La Mancomunidad Municipal del Yacus deberían premiar con requerimientos más

¹¹TRIVELLI, Carolina, Javier ESCOBAL y Bruno REVESZ. *El Rol del Capital Social en la pequeña agricultura comercial de los valles de Piura*. En *Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú*. Lima: IEP Ediciones. 2009, pág. 75.

¹²CARAVEDO, Baltazar. *Perú: empresas responsables*. Lima: Ediciones SASE – Perú 2021, 1999, pág.26.

¹³FANO, Hugo, Miguel, ORDINOLA y Claudio, VELASCO. *Agregando valor a las papas nativas en el Perú: Un Análisis desde el Enfoque de Sistemas de Innovación*. Lima: Centro Internacional de la Papa. 2010, pág.66.

urgentes de las organizaciones, tales como la construcción de un canal, o asistencia técnica productiva, o agroquímicos con armonía con el medio ambiente para sus socios, o bien semillas mejoradas, entre muchas alternativas que, de todas maneras, deberían premiar a la entidad organizacional más que a los socios de las diferentes asociaciones. El desarrollo técnico productivo, de comercialización y hasta, de carácter institucional, debería ser estimulado y facilitado por el ente estatal para que las cadenas logren mayores perspectivas de crecimiento y de sostenibilidad.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico ha sido producto del relacionamiento de una serie de conceptos que pretenden explicar y poner en contexto la oportunidad de una investigación al tratarse de una sistematización, el marco teórico no recurre a teorías pre establecidas sino que toma conceptos pre operacionales sobre los cuales se va construyendo y de construyendo. Este abordaje a demás obedece a que no se ha encontrado teorías desarrolladas al respecto ya que se trata de un tema aún poco investigado.

La sistematización tratada en esta tesis apunta en el sentido de la construcción de empresarialidad en los pequeños productores pobres no parte de una visión asistencialista sino de desarrollo de habilidades y capacidades en la generación de ingresos económicos por parte de los pequeños productores de zonas alto andinas. Por ello es que junto al tema de empresarialidad – con visión de mercado- está el de desarrollo de capacidades – con visión de capital social.

Sin embargo, experiencias más recientes arrojan algunas luces sobre los temas, tratados con el enfoque planteado en esta tesis. Empresa privada, desarrollo y los objetivos del milenio donde se menciona que: “La empresa privada tiene una contribución directa, pero ésta será puntual, será en función de sus necesidades comerciales, ingresos y estrategia empresarial”¹⁴. Aquí no estamos hablando de donaciones, filantropía; ocasionales para fines específicos, sino de estrategias sostenibles en el largo plazo. El potencial impacto entonces estará limitado a su ámbito directo de acción a sus productos y servicios en los mercados donde opera.

2.1. Diagnóstico contextual.

La papa constituye uno de los cultivos alimenticios básicos del mundo. En el Perú, es uno de los cultivos más importantes del sector agrario en términos económicos y sociales; “se producen en promedio 3 millones de toneladas al año, se siembran alrededor de 270,000 hectáreas anuales, casi 600,000 familias dependen de su cultivo, se utilizan 29.2 millones de jornales y el valor bruto de la producción llega a US\$ 350 millones” (MINAG-DGPA 2007).

¹⁴MÁRQUEZ, Patricia, Ezequiel, REFICCO y Gabriel, BERGER VIVES, Antonio. “¿Es nuestra responsabilidad?”. *Responsabilidad Social Empresarial*. América Latina, Abril de 2008, Harvard Business Review, pág. 16.

De manera particular, en el caso de la sierra en Junín-Jauja es el principal cultivo de los pequeños productores, para quienes es una importante fuente de ingresos, alimento e incluso, preservación de costumbres ancestrales. Pero también es muy importante para la población urbana, porque este tubérculo milenario provee nutrientes y diversidad a la dieta diaria. La papa es un buen ejemplo de cómo combinando factores agroecológicos con mano de obra eficiente, se puede obtener un producto de alto valor alimenticio. No hay otro cultivo alimenticio que produzca tanta energía y proteína por hectárea como la papa y, además, presente una amplia versatilidad culinaria¹⁵.

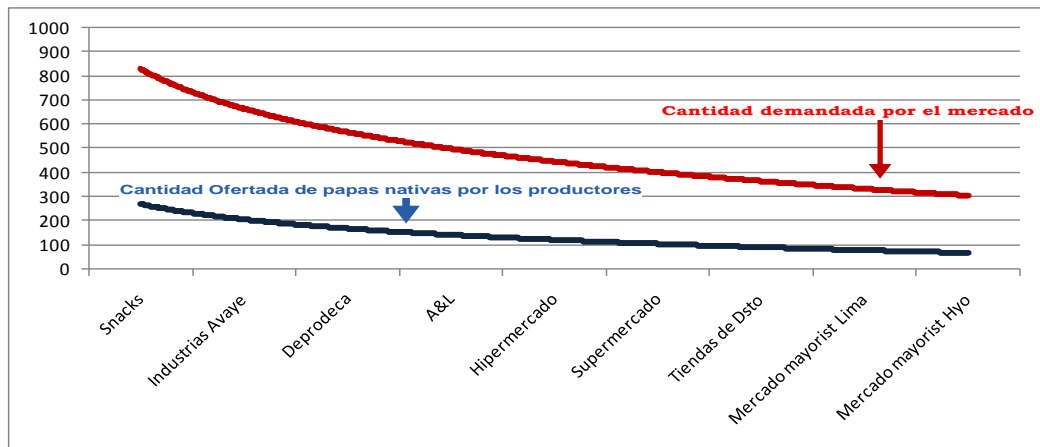
En el Perú y en especial en la Sierra Centro de Junín, el sector de producción de papa no es homogéneo y presenta diversas particularidades, de acuerdo al tipo de variedades que se cultivan. Analizando este sector, se puede identificar que existen tres grandes segmentos en el mercado de la papa:

Papas blancas, en los últimos treinta años se han presentado situaciones de pronunciadas alzas y bajas de precios (aunque con una tendencia decreciente) y, de otro lado, las posibilidades de su industrialización no han sido claramente estudiadas. Las variedades de papa amarilla se han posicionado de muy buena manera en el mercado local y el producto procesado (pelado, precocido y congelado) se está exportando a mercados como Estados Unidos, España y Japón, aunque todavía en pequeñas cantidades y orientado al mercado “étnico”, tomando como referencia la colonia de peruanos.

En el caso de las papas nativas con más de 3000 variedades aproximadamente en proceso de investigación por el Centro Internacional de La Papa (CIP) e instituciones públicas especializadas en el tema describen que existen experiencias recientes que han logrado introducir el producto a mercados locales de autoservicios en un concepto gourmet y se han desarrollado productos procesados, como hojuelas y puré, con un buen potencial para mercados dinámicos como se describe en el gráfico N°01.

¹⁵En el 2007, la Cumbre Mundial de Gastronomía Madrid-Fusión reconoció a la papa peruana como “uno de los ocho productos emblemáticos de la comida internacional”

Gráfico N°01: Mercados Dinámicos: Cantidad (TM) demandada y ofertada de papas nativas pigmentadas.



Fuente: elaboración propia. 2009.

A pesar de que su valor nutritivo es excelente, el consumo per cápita de los peruanos ha tenido una tendencia oscilante: en los años 50 era de 128 kg, cayó a inicios de los 90 a 32 kg, y hacia el año 2005 llegaba a 70 kg. Relacionado con lo anterior, se menciona que en los últimos años se ha venido dando un proceso de pérdida de competitividad del sector, lo cual se expresa en precios relativos bajos y en la falta de aprovechamiento de las condiciones de calidad que pueden ser desarrolladas en las zonas de producción.

Se señalan como las causas de este escenario: factores adversos del medio ambiente, recursos tecnológicos insuficientes y la precariedad económica y social de sus cultivadores. Sin embargo, un factor clave que tiene que ver con el escaso desarrollo comercial, es la no modernización de la imagen en fresco y el poco desarrollo de valor agregado que ha tenido el producto en los últimos años. En este contexto, uno de los aspectos claves a resolver es la generación de innovaciones en un trabajo conjunto y articulado de los actores a lo largo de la cadena productiva de la papa¹⁶. En esta línea viene trabajando el proyecto “Consolidación de la Cadena Productiva de Papas Nativas a partir de la concertación y asocio con la agro industria”¹⁷ y conjuntamente con diversas instituciones públicas y privadas, orientándose a desarrollar acciones que logren

¹⁶En comparación con sus principales competidores, el arroz y los fideos, que han desarrollado presentaciones seleccionadas, embolsadas y con beneficios adicionales (ahorro de tiempo del consumidor en su uso y aprovechamiento de la totalidad del producto comprado), la papa, a pesar de ser un alimento nutritivo y saludable, queda rezagada sin un claro posicionamiento entre los consumidores finales; la mayor parte de la producción de papa sigue comercializándose en una forma tradicional, sin cuidado por la calidad del producto y sin formas atractivas de presentación ni generación de valor agregado.

¹⁷Ver Anexo N°1: Antecedentes del Proyecto.

identificar e implementar nuevas oportunidades de mercado, aprovechando la biodiversidad de las papas peruanas y articulando de mejor manera a los productores con otros actores de la cadena agro-alimentaria de la papa, especialmente aquellos con menos recursos.

En los últimos años se ha demostrado que la investigación y el desarrollo tienen que ir de la mano para obtener impactos, que se traducirán en reducción de la pobreza, mejoras en la seguridad alimentaria y uso sostenible de los recursos naturales a nivel del pequeño productor.

2.2. El capital Social - Alianzas estratégicas para mejorar las prácticas

A través del desarrollo de buenas prácticas con los stakeholders, mejorando la comunicación y la credibilidad ante ellos, es preciso construir relaciones de confianza sustentable y permanente con los individuos, grupos y organizaciones claves para cumplir la misión de la empresa, anticipando en lo posible, las preocupaciones y problemas de los stakeholders. Así, el compromiso con la comunidad incluye tanto el cumplimiento de la ley (licencia legal) como las acciones adicionales para asegurar que la empresa opere a favor de la sociedad (licencia para operar y para prosperar), conciliando con los intereses y beneficios de la comunidad local y del país, incluyendo, por ejemplo, negocios inclusivos. Las empresas dispuestas a asumir riesgos, creativas e innovadoras que buscan soluciones para mejorar su calidad de vida, se enfrentan a un desafío que solo puedan resolver mediante este tipo de cooperación.

“Bajo tal perspectiva, la puesta en marcha de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible puede ser analizada a partir de resultados y productos tangibles, como desde la promoción de valores intangibles, en términos de aprendizaje y fortalecimiento de las capacidades para el trabajo colaborativo y la confianza adquirida. Esto último se enmarca dentro del enfoque de la construcción de capital social como factor de desarrollo”¹⁸.

Como concepto operativo es posible asumir el asocio o alianza estratégica para el desarrollo como un acuerdo de colaboración interinstitucional e intersectorial en el que individuos, grupos u organizaciones acuerdan trabajar conjuntamente a fin de cumplir objetivos estratégicos o tareas específicas, compartiendo riesgos, tanto como beneficios.

¹⁸KLIKSBERG, Bernardo. “Capital social y culturas: claves olvidadas del desarrollo”. En James Brumm et al. *Responsabilidad social en las Américas*. Caracas: FONCIED., 2001. Pp. 21-62.

2.3. Red Empresarialidad

Se puede definir a una red empresarial como “el conjunto de relaciones integradas entre los agentes que participan en un aparato productivo. No se refiere, en particular a asociaciones horizontales o verticales, sino a la dinámica económica y social que se aprecia entre diversos agentes aglutinados en torno a una actividad productiva determinada”.¹⁹

Este concepto que se utiliza para definir una red empresarial rompe el paradigma de la asociación del mismo a la palabra empresa. De esta forma se demuestra que las redes empresariales pueden también ser constituidas por personas que cuentan como común denominador una actividad económica similar.

Para uso de la presente tesis, este concepto es sumamente importante ya que a través del fomento de redes empresariales se puede lograr la inserción de los productores pobres al mercado. El concepto se encuentra ligado con el de asociatividad.

2.4. Cadenas productivas: alianzas para un beneficio común

El Ministerio de Agricultura define a la cadena productiva como:

Un conjunto de agentes que participan en la producción, transformación y distribución de un producto agrícola. Como modelo de análisis describe una serie de actividades que adicionan valor y que conectan al proveedor con la demanda, a partir del cual es factible rediseñar los procesos internos y externos para mejorar la eficiencia y efectividad. La cadena productiva de la papa está constituida por un conjunto de actores que intervienen tanto dentro como fuera de la unidad productiva agrícola, agregando valor al producto original a través del mercadeo y procesamiento²⁰.

En tal marco conceptual, también es preciso comentar los alcances del concepto de las cadenas de valor, a partir de las cadenas productivas ya existentes. Los mercados son mecanismos que funcionan “*a partir de acuerdos entre la gente, para lograr un intercambio de bienes y servicios, siendo sujetos a distintos niveles de regulación por los Estados nacionales*”²¹. Bajo tal perspectiva, es

¹⁹BONOMIE, María Elena y Rosana Meleán, ROMERO. “Redes Empresariales Como Estrategia De Cooperación en el Sector Avícola del Estado Zulia”. Proyecto de investigación Redes de proveedores en el sector avícola. Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES), 2007.

²⁰ MINAG, OGPA-DGPA. *Plan Estratégico De La Cadena De La Papa*. Material de enseñanza. Consulta 30 de Abril de 2013. Lima, pág. 3.

²¹<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/papa/planestrategicopapa.pdf>

²¹ ARCE MÁLAGA, María. y DÁVILA OROZCO, César. *Los productores pobres y el mercado: el caso de la cadena de bordadoras de Soccus y su articulación con el mercado inclusión basada en la confianza y la*

preciso referirse al hecho que la cadena de valor captura todo el rango de actividades y de actores que intervienen para desarrollar un producto en respuesta a una demanda. Desde su concepción se incorpora los temas de producción, intercambio, distribución y consumo en la cadena de valor. De esta manera, así como es posible identificar ganadores y perdedores en los procesos de intercambio, también esta herramienta permite identificar estrategias para generar más ganadores en términos de desarrollo humano y de inclusión de los mercados.

El rasgo más interesante de las cadenas productivas exitosas radica en que se sostienen en acuerdos, compromisos y visiones comunes de los actores involucrados en ellas. Se trata no solamente de valores económicos, sino también incluye productos intangibles que alientan procesos de participación real y de resultados concretos.

Asimismo, también la participación de un productor en el mercado puede evaluarse por los beneficios que logra; así, su participación en una cadena de valor eficiente podría traducir una mayor retribución por sus productos, un menor costo frente a otras que no lo suponen, o mejoras en la calidad del producto contribuyendo a sus niveles de competitividad, tal como se muestra en el cuadro siguiente.



Elaboración: Propia. 2009

competitividad. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

2.5. Tipos de Innovaciones:

Innovaciones institucionales: son los cambios en las reglas de juego con las cuales se relacionan e interactúan los agentes de la cadena con los actores públicos. Pueden ser nuevas instituciones (CAPAC Perú, Alianza Institucional de la Tunta) o nuevas normas (Día Nacional de la Papa, Norma Técnica de la Tunta, Ley de Comercio Mayorista de Papa, entre otras). Asimismo, un tema clave es la puesta en la agenda política y sectorial de la necesidad de desarrollar de manera sostenible al sector papa en el Perú.

Las innovaciones institucionales bajan los costos de transacción al fomentar la organización con fines de producción y principalmente de comercialización: con mejores niveles de negociación se obtienen mejores precios; facilitar normas que aseguren la calidad de los productos permite acceder a los nichos de mercado identificados, y mejorar la imagen a nivel del público consumidor; la instauración del Día Nacional de la Papa es un buen ejemplo de ello.

Innovaciones comerciales: son los cambios en los productos finales que permiten mayor y mejor acceso de los pequeños productores a mercados dinámicos con mejor valor agregado. En esta línea se encuentran: “Mi Papa, Seleccionada & Clasificada” (comercio mayorista), Tunta (Chuño blanco) embolsada (mercado local y exportación); “Puré Andino” (exportación); “T’ikapapa” (supermercados); “Jalca Chips” (exportación). Debemos indicar que tomando como base estas iniciativas se han desarrollado y lanzado recientemente (2008) al mercado nuevas marcas de snacks a base de papas nativas: “Lay’s Andinas”, “Inca’s Gold”, “Natu Krunch”, “Nips”, “Mr. Chips”, entre otras, con las cuales el proyecto tiene trabajo en conjunto.

Tomando sólo el lado del aumento de ingresos, se puede decir que las innovaciones comerciales tienen un efecto sobre los precios que reciben los pequeños productores, debido a que los productos orientados a nichos de mercado se posicionan con precios superiores y, por ende, mejoran los márgenes de ganancia que reciben los productores.

Innovaciones tecnológicas: son los cambios en tecnología requeridos para incrementar la eficiencia o la calidad de los procesos de producción y transformación, en respuesta a las demandas del mercado.

Algunos logros en este nivel son los ensayos para definir normas y estándares de calidad de “Mi Papa”, las pruebas de inhibidores de brotes, la difusión de

estrategias de manejo integrado de cultivo, las técnicas de almacenamiento y las técnicas de producción de semilla.

Las innovaciones tecnológicas también tienen un impacto sobre los precios, por las mejoras de calidad, como de la cantidad producida, porque aumentan el rendimiento en el nivel de los pequeños productores y, por lo tanto, los costos se reducen.

2.6. Biodiversidad y generación de ingresos al pequeño productor

Las papas nativas son cultivadas en zonas donde predominan los pequeños productores, es conveniente utilizar la biodiversidad como un componente principal del filtro de pobreza porque otorga una ventaja comparativa a los pequeños productores que poseen conocimientos para cultivar estos diferentes tipos de papas. Trabajar en este contexto implica tener en consideración los siguientes factores:

- i) Agroecológicos: la biodiversidad y las zonas de producción que pueden ser aprovechadas por los pequeños productores para promover productos con características atractivas para los consumidores;
- ii) Factores económicos: para el desarrollo de nichos de mercado en los cuales los productores tienen o pueden desarrollar ventajas comparativas.
- iii) Factores sociales: uso de recursos locales y promoción de organizaciones de productores.

2.7. Precio justo pagado al productor

Aquél valor monetario que justifica el valor de su costo de producción y de colocación al mercado y que muchas veces es negociado entre la oferta y la demanda en condiciones de competencia; para los pequeños productores de zonas alto andinas: “el precio es resultado del proceso de negociación entre las partes y las condiciones de oferta y demanda. Sin embargo, debe ser negociado en condiciones transparentes y establecerse por encima de los costos de producción del productor, dejándolo con un margen de ganancia”²².

²²INICATIVA PAPAS ANDINAS c/o CAPAC Perú. “Redescubriendo Las Papas Nativas En Los Andes”. *El Sello Papas Andinas: Garantizar Un Comercio Con Responsabilidad Social*. Lima. Consulta: 20 de julio de 2011. < <http://www.papasandinas.org/sello.html> >

Actualmente los productores de papas nativas buscan el 30% por encima de sus costos de producción.

2.8. Pequeño Productor

La agricultura campesina se caracteriza por llevar adelante la producción agropecuaria con el concurso de los miembros de la familia, con la finalidad principalmente de satisfacer las necesidades de consumo de los miembros del hogar; que llevan adelante esas actividades productivas con alta intensidad de mano de obra y baja densidad de capital y de insumos comprados por jornada de trabajo, y que genera un ingreso familiar indivisible, realizado parcialmente en especies; para efectos de la sistematización se considera Pequeño Productor aquellos que básicamente trabajan con su mano de obra familiar (aunque puede contratar eventualmente mano de obra extra familiar).

El criterio que se plantea usar de base es del grado de integración del productor al mercado, ya sea a nivel local, regional, nacional, o internacional.

Es decir son actores locales que han desarrollado cierto grado de empresariedad, han logrado también desarrollar determinadas capacidades y superar el temor inicial al riesgo así como a la desconfianza de estar articulados al mercado.

Otro elemento de utilidad para el análisis será que Los Pequeños Productores bajo ciertas condiciones pueden acumular, más allá de los ingresos requeridos para las necesidades del consumo de la familia.

Los Pequeños Productores pasaron de una lógica meramente productiva a una competitiva; es decir aplican el enfoque de demanda (producir lo que se vende y no vender lo que se produce).

“La transformación de los campesinos en pequeños productores y la reproducción de los pequeños productores por encima de los niveles de pobreza, requieren en el contexto de una economía de mercado, articularse a procesos que eleven su productividad y les permita mantenerse y ampliar su participación en los mercados, al tiempo que mejoran sus ingresos”²³.

²³ “Marco Conceptual y Literatura relacionada”. En Mesa de Trabajo de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. Mecanismos de Articulación de Pequeños Productores Rurales con Empresas Privadas. Lima: Otonyell Taller de Arte y Diseño, pequeños productores de papas nativas. 18.

2.9. Empresarialidad

La habilidad y el deseo de emprender la organización y el manejo de la producción; así como: realizar las decisiones habituales de los negocios, asociada a las funciones de innovar y asumir riesgos.

“Empresarialidad tiene su raíz en la palabra empresario (entendida como emprendedor) lo que significa aquel que organiza, administra y asume los riesgos de un negocio o empresa (entendida como emprendimiento) y que puede incluir a cualquiera que administra un pequeño, mediano o gran negocio. Puede incluir a un operador independiente, o al empresario que trabaja como parte de un equipo o en socio²⁴.

Se ha tomado esta definición en la medida que contiene elementos que se consideran relevantes para el análisis habilidad, capacidades y deseo de emprender empresas. Habilidad, como parte de las condiciones prácticas necesarias para poder iniciar y sostener un emprendimiento o negocio.

Capacidades que permitirán a los productores pobres de acuerdo a la propuesta de la presente tesis insertarse en el mercado, asociarse con otros productores pobres y eventualmente articularse a una cadena productiva para satisfacer una demanda específica, la de una empresa.

El elemento deseo si bien pertenece a la esfera sub-jetiva del individuo resulta también sumamente relevante para el presente análisis. El deseo de innovar y asumir riesgos puede ser un catalizador de la empresarialidad, y la ausencia del mismo, constituirse en uno de sus más grandes obstáculos. Este tipo de análisis resultará sumamente relevante al momento de indagar no solo sobre las condiciones necesarias para que los productores pobres se inserten al mercado sino sobre las motivaciones o aprensiones de los mismos para hacerlo.

Este análisis debe también apuntar a indagar acerca de las relaciones existentes en el tejido social las pre existencias, que tipo de capital social se encuentra como base sobre la cual se construye la empresarialidad. De igual modo, lleva a preguntarse acerca de la confianza como elemento clave para la construcción de alianzas, tanto verticales (productores pobres-empresa) como horizontales (productores pobres- productores pobres).

²⁴ALBURQUERQUE, Francisco y DINI, Marco, *Introducción a la guía de Aprendizaje FOMIN, Glosario de Términos*. Tres Módulos. Sevilla: Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. 2008, pág. 8.

2.10. Competitividad

En el nuevo orden económico mundial, en la apertura de los mercados y la globalización, que surgen principalmente de la innovación tecnológica, la dotación de los recursos naturales y la disponibilidad de mano de obra barata y abundante, ya no constituyen ventaja competitiva alguna. Sin embargo estos factores pueden ser un punto de partida y, a la vez una trampa peligrosa, ya que de manera paradójica los países²⁵ con mayores carencias de recursos naturales son los que mayor competitividad han alcanzado. Por ejemplo Japón o Corea que carecen casi por completo de recursos naturales, son potencias industriales; Alemania Suiza y Suecia han prosperado a pesar de tener salarios altos por largos períodos de escasez de trabajadores.

Hoy por Hoy son los cambios tecnológicos los que determinan las ventajas competitivas, y son los medios por los cuales se superan las limitaciones que pueden derivar de la falta de recursos. Esto es lo que Michael Porter denomina “La Teoría de las Desventajas Selectivas²⁶”. El proceso de innovación permanente en el que se encuentra el mundo está llevando a los países a la utilización de nuevas materias primas y al desarrollo de máquinas y equipos cada vez más sofisticados. Ningún país está al margen de esta tendencia, ya que los mismos progresos tecnológicos han eliminado las distancias y las barreras de tal forma que no hay impedimento alguno para la comunicación e intercambio de bienes y servicios entre todos los países del mundo.

El desarrollo de estas nuevas tecnologías se ha convertido en el aspecto central de las transformaciones económicas, y en la piedra angular del crecimiento y muchas veces del desarrollo de los países. Su uso ha permitido el incremento de la competitividad y la productividad, los factores más críticos en la economía global. Así mismo el sistema de globalización en el que estamos inmersos se sustenta en una característica clave: la integración. Al respecto Thomas Friedman señala: El mundo se ha convertido en un lugar cada vez más entremezclado y hoy, independientemente de ser una empresa o país las amenazas u oportunidades se derivan cada vez más de con quien están conectados. Un sistema de globalización caracterizado por una sola palabra: la web. “En un sentido más amplio, hemos pasado de un sistema constituido

²⁵ En el estudio se utilizan los términos nación y país de manera indistinta.

²⁶ PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd. London, 1990. Pp. 98 – 102.

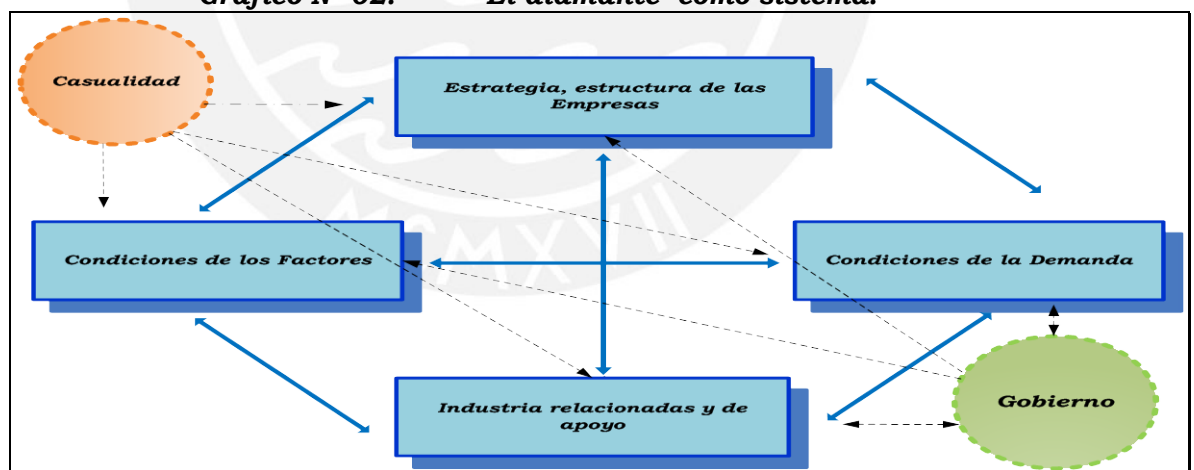
alrededor de la división y los muros a un sistema que se construye cada día a través de la integración y las páginas web”²⁷.

Adicionalmente, el nuevo orden económico, ha planteado un nuevo factor clave de competitividad al unir de forma inexplicable la educación a la tecnología.

“De hecho la educación se ha convertido en el requisito para acceder a la economía basada en el conocimiento, mientras que la tecnología constituye el instrumento a través de la cual se aporta educación a la sociedad”²⁸, La empresa de hoy debe su ventaja a la capacidad de sus empleados para comprender el medio en el que se desenvuelven anticiparse a las nuevas necesidades, adaptarse a los cambios, diseñar bienes y servicios específicos y principalmente proyectarse a largo plazo. En este sentido Peter Drucker refiere que:

“Los recursos económicos básicos ya no son el capital, los recursos naturales o el trabajo. Los recursos básicos son y serán el conocimiento. Las actividades claves en la creación de riqueza o valor están basadas en la productividad y la innovación, ambos generados como consecuencia de la aplicación del conocimiento al trabajo”²⁹. Esto no significa que los recursos naturales dejen de tener importancia, sino que deben de ser considerados en su justa dimensión como un punto de inicio o de partida para generar más riqueza.

Gráfico N° 02: El diamante como sistema.



Michael E Porter Las Ventajas Competitivas de las Naciones 1991 Página 182.
Adaptación: Propia. Lima, 2011.

²⁷FRIEDMAN, Thomas. *The Lexus and the olive tree*. First anchor books. Edition 2000. page 8

²⁸MACHA, Levinson. *Education for technology or technology for education: the dilemma of the new economy the global competitiveness report 2000*.

²⁹ DRUCKER, Peter. *La Sociedad Post Capitalista*. 1995. Barcelona: Grupo editorial Norma, pág. 102.

2.11. Asociatividad.

“Acción colectiva, que es relevante para la competitividad, y dependerá de las características de los vínculos que dichas asociaciones logren establecer con su entorno productivo e institucional lo cual, a su vez, está en función del esfuerzo desplegado por cada uno de los actores de la asociación, para concretar relaciones de colaboración con otros sujetos económicos.”³⁰.

La palabra asociatividad proviene del término asociar, que según la real academia de la lengua española, se define como “unir una persona a otra que colabore con el desempeño de algún tipo de trabajo, comisión o encargo”.

Entonces se concluye que la asociatividad es la unión o coalición de un grupo de personas en función de un objetivo común, considerando que cada participante de esta coalición mantiene su independencia jurídica y gerencial.

Es a través de la asociatividad que se adquieren compromisos, relaciones de confianza, el desarrollo de una comunicación permanente y el hecho de compartir riesgos, utilizando la premisa bursátil de mayor riesgo, mayor rentabilidad.

La asociatividad tiene como fines acrecentar capitales, complementar capacidades y conjugar experiencia, tanto competitiva como técnica.

Las organizaciones son valoradas principalmente por su papel en el campo de la comercialización de los productos resultado de la actividad productiva individual de sus miembros en sus parcelas o talleres y en algunos casos producidos colectivamente. Otros servicios que prestan las organizaciones tienen que ver con la asistencia técnica, la capacitación y la transferencia de tecnología, la información a los productores y las relaciones con aliados para los procesos de comercialización. En organizaciones empresariales más desarrolladas el tipo de servicio prestado puede incluir recomendaciones y garantías para acceder a servicios financieros, apoyos en contabilidad y en planificación de la producción.

Las organizaciones de pequeños productores para la comercialización pueden ser de diferente tipo considerando el tipo de personería jurídica. Algunas son cooperativas, de éstas las hay de primero y segundo grado; otras son empresas asociativas constituidas como sociedades de responsabilidad limitada; y por último,

³⁰Trivelli, C, Escobal, J y Revesz, B(2009). Desarrollo rural en la Sierra: aportes para el debate.: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Instituto de Estudios Peruano (IEP). Lima, Perú. 276 pp.

hay Fundaciones. No existe un solo tipo de organización que sea más favorable a las actividades de comercialización, de hecho entre los 47 casos examinados, el 28% corresponde a cooperativas, el 30% a asociaciones, el 21% a empresas de diverso tipo, 6% a ONG o fundaciones, 6% a empresas familiares y 8% a organizaciones de tipo diverso³¹.

2.12. Intervención del Sector Privado – Responsabilidad Social Empresarial.

Actualmente la responsabilidad social es reconocida como una estrategia empresarial orientada a asegurar la competitividad de las empresas en un mundo globalizado, donde las ventajas comparativas de los negocios se sustentan en los valores intangibles que éstas generen. Se asume que el accionar de cada empresa tiene impactos internos (trabajadores) y externos (comunidad y ambiente); del control y manejo de estos impactos dependen sus sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. Premiando intangibles como la reputación y castigando los pasivos ambientales y sociales en el valor de la acción, es posible competir con otras empresas por tener las mejores prácticas de gestión responsable. De tal suerte, podría definirse el rol de la empresa como el motor del desarrollo sostenible.

A este respecto, la Unión Europea afirma que:

La responsabilidad social empresarial es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. En tal medida, el desarrollo empresarial se ha ido complejizando y ya no se puede priorizar únicamente el retorno económico para la empresa, dejando de lado buenas prácticas laborales, medio ambientales, entre otros criterios³².

Desarrollar actividades puntuales de ayuda social y promoción de la cultura para mejorar la imagen corporativa ya no es suficiente. La responsabilidad social en el Perú ha pasado por tres etapas, considerando la relación de las empresas con sus entornos: la filantropía, caracterizada por el énfasis altruista a favor de población vulnerable; la inversión social, que prioriza la imagen de la empresa

³¹ ALIANZA DE APRENDIZAJE PERÚ Y RURALTER. *“Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú”*. Lima: CARE Perú. Abril de 2008. pág.62.

³² CARAVEDO, Baltazar et al. *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Universidad del Pacífico-SASE.PERÚ 2021. Lima, 2000. Pág. 48.

frente a la sociedad; por último, la responsabilidad social propiamente dicha, que guía a los empresarios hacia una mayor madurez en sus prácticas sociales, donde se busca una relación mutuamente enriquecedora entre la sociedad y la empresa.

En realidad, además de enfrentar los impactos de carácter social, económico y ambiental de sus actividades, las empresas cuentan con una triple motivación: la mejora de la sociedad, la mejora de la comunidad sobre la que se asienta y la obtención de beneficios para la propia empresa. De esta manera, se busca integrar el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad donde se localiza la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo y el interés en obtener utilidades de manera permanente y estable en el tiempo. Se trata de una nueva forma de conducir los negocios, convirtiendo a las empresas socios co-responsables para el desarrollo social, es decir, que tienen la capacidad de escuchar los intereses de las diversas partes (accionistas, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos y no solamente de los accionistas o propietarios. En términos prácticos, la responsabilidad empresarial “[...] supone prácticas de diálogo y comprometimiento de la compañía con todos los públicos a ella ligados, a partir de una relación ética y transparente. Aunque la implementación de estas prácticas sea un desafío para las empresas”.³³

2.13. Desarrollo de capacidades.

El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para desempeñar sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Se parte de la premisa siguiendo a Amartya Sen que *sin el desarrollo de capacidades, la brecha entre los ricos y los pobres seguirá creciendo*³⁴.

Se observa además, que el desarrollo de capacidades es necesario en diversos niveles no solo en el individual, sino que también en el comunitario, nacional y regional.

³³VERA, Carolina. *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial* Instituto Ethos. La Paz Bolivia: COBORSE - Weinberg SRL, 2008, pág. 39.

³⁴SEN, Amartya de *Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny* Social Development Papers N°.1 Office of Environment and Social Development Asian Development Bank. 2000.

“Cuando se aplica el enfoque sobre la capacidad a la ventaja de una persona, lo que interesa es evaluarla en términos de su habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como parte de la vida”³⁵. Esta cita grafica la aplicación del desarrollo de capacidades a nivel de los individuos. Es relevante mencionarla ya que en la medida en que estas capacidades calen en los productores pobres y pasen de ser meros conocimientos a convertirse en habilidades, se abrirá la posibilidad de que estos, a partir de la empresariedad –en tanto que capacidad– puedan superar sostenidamente la pobreza.

Hasta la fecha, ha habido muy pocos esfuerzos, quizá ninguno, que traten de sistematizar la intervención del sector privado en pro del desarrollo de capacidades en productores pobres. Los casos de los que se tiene conocimiento, como la experiencia sistematizado por la Alianza de Aprendizaje Perú “Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú”, destacan la importancia del compromiso de la confianza, del liderazgo y de la gestión adecuada para los procesos de cambio.

2.14. Mercado.

Se entiende por mercado en la presente tesis como el lugar al que asisten dos fuerzas: la demanda y la oferta para realizar transacciones a un determinado precio negociado, y acordado en un contrato.

“El acuerdo legal entre los agricultores y una empresa privada para sincronizar la oferta y la demanda de un cierto producto distingue tres diferentes modalidades de contratos, que conllevan diferentes motivos de colaboración: (1) contratos que especifican condiciones de venta/compra del producto (precio, calidad estándar del producto y fecha de entrega), (2) contratos que especifican la provisión de insumos (créditos e insumos de producción) y (3) contratos que garantizan una capacitación adecuada para asegurar un régimen especial de producción (producción de papas nativas, por ejemplo)”³⁶.

Los contratos efectuados entre productores y empresas consisten en una combinación de dichos componentes, dependiendo mucho del contexto específico en cada caso. Los campesinos de la zona alto andina tienen pocas oportunidades de mercado. La siembra de papas nativas para un mercado

³⁵SEN, Amartya. “*La perspectiva de la libertad*”. En *Desarrollo y Libertad* Buenos Aires: Planeta 2000, pág. 34.

³⁶BERNET, T, Martín LARA, Pedro URDAY y André DEVAUX. “*El Reto de Vincular a los Pequeños Productores de Papa con la Agroindustria*”. *REVISTA LATINOAMERICANA DE LA PAPA*. Lima, 2002, volumen 13, pág. 3.

constante sería un gran alivio, pues les generaría mayores ingresos a menor riesgo, en comparación con las papas blancas comerciales, que muchas veces son la única alternativa para obtener ingresos monetarios, pero que no tienen buenos rendimientos a tales alturas y corren el riesgo de ser afectadas por las frecuentes heladas. Además, como el acceso al mercado es restringido, los productores de papa tienen que recurrir a los intermediarios quienes, por su gran poder de negociación, les ofrecen precios bajos por sus productos.

2.15. Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP)

Es un método participativo que fomenta la interacción bien guiada y estructurada entre diferentes actores de una cadena productiva con el fin de generar innovaciones. Además de permitir identificar, analizar e implementar innovaciones conjuntamente entre los actores de la cadena y con apoyo de organizaciones de investigación y desarrollo. El enfoque emplea procesos participativos cuidadosamente estructurados, centrados en la demanda del mercado, guiados por un facilitador y organizados alrededor de tres fases: diagnóstico, análisis de oportunidades y desarrollo de innovaciones que pueden ser nuevos productos, nuevas tecnologías o nuevas instituciones, que tengan en común ofrecer beneficios directos o indirectos a los diferentes actores de la cadena. Los diferentes actores de la cadena productiva analizan, en conjunto, las nuevas ideas de negocio y los mecanismos innovadores para implementarlas. Es importante recalcar que el proceso participativo se basa en desarrollar confianza entre los diferentes actores y fomentar colaboración efectiva entre el sector público y el privado; al mismo tiempo brinda a las instituciones de Investigación y Desarrollo una oportunidad para captar las demandas de investigación que tienen los productores y otros actores de la cadena productiva.

“Papa Andina y sus socios fueron los primeros en desarrollar y aplicar el EPCP en la cadena productiva de la papa en Los Andes. Posteriormente el enfoque se ha utilizado en otras cadenas productivas como las de café, leche y frutas en los Andes, y de camote y vegetales en África y Asia”³⁷.

³⁷BERNET, T y DEVAUUX, A, THIELE, G., VELAZCO, C., MANRIQUE, K. y ORDINOLA, M., (2008). The Participatory Market Chain Approach: Stimulating pro-poor market-chain innovation. ILAC Brief 21.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Breve referencia al diseño.

La presente investigación se plantea como un trabajo exploratorio y aplicativo, basado en la forma de una sistematización, en la medida que se buscó explicar los factores de éxito de cinco asociaciones de pequeños productores de La Mancomunidad Municipal del Yacus en Jauja - Junín que hacen posible su inserción más directa y estable a los mercados dinámicos a través de compromisos con empresas privadas que intervienen en el mercado.

Así también se identificaron a las unidades de soporte que brindan apoyo a los pequeños productores de papas nativas para que participen de este tipo de compromisos y rescatar evidencia cualitativa y cuantitativa sobre los cambios percibidos a nivel de: gestión organizativa, técnico productiva, capital social y competitividad que han tenido los pequeños productores de papas nativas en alianza con la empresa y el gobierno local en el marco de la cadena productiva.

Tal eje de sistematización es relevante en tanto que aportará reflexiones y nuevos conocimientos acerca de los efectos y las respuestas de los/as pequeños productores frente a un mercado exigente de nivel trans nacional, asociado además a procesos de cambios inducidos por intervenciones que buscan mejorar su competitividad.

Por tanto partimos por aceptar que toda acción humana está enmarcada en el acierto-error y con carácter perfectible; la sistematización de esta novedosa experiencia de cadenas productivas de papa se justifica, en la medida que apunta a identificar aciertos y errores de manera compartida con los diferentes actores involucrados, con miras a extraer conclusiones, lecciones, desde y para los propios involucrados, fortaleciendo de esta manera las redes y capital social que se han ido construyendo. Ciertamente, en esta experiencia de la cadena productiva de papas nativas se cometieron algunos errores y desaciertos que son precisos detectar en profundidad sus causas, tanto en el plano de la extensión agrícola, de la comercialización como en lo organizativo, a fin de evitar sus repeticiones y reforzar los logros. En otras palabras, a consolidar un modelo exitoso que ha venido dando sus frutos.

Una de las restricciones que plantea la metodología de estudio de sistematización, es que no permite hacer generalizaciones sobre los resultados que se obtienen, pero la ventaja es que permite centrarse en profundizar los

contenidos de los mismos. Por ello la investigación aporta con un valor agregado en la identificación de medidas de políticas social con inclusión en el marco de propuestas de desarrollo.

3.2. Descripción del método³⁸ y técnicas utilizadas

Como se mencionó se optó por el método: cualitativo - cuantitativo; el primero sirvió al examinar aquellos factores que hicieron posible la inserción ventajosa de pequeños productores a mercados dinámicos; desde percepciones y significados de los multi actores integrantes de la cadena. Elementos importantes que ayudaron a contestar el problema general de investigación, fuente generadora de conocimiento: ¿Por qué los pequeños productores de papa nativa con recursos limitados han logrado insertarse de manera competitiva a los mercados dinámicos de papas nativas?

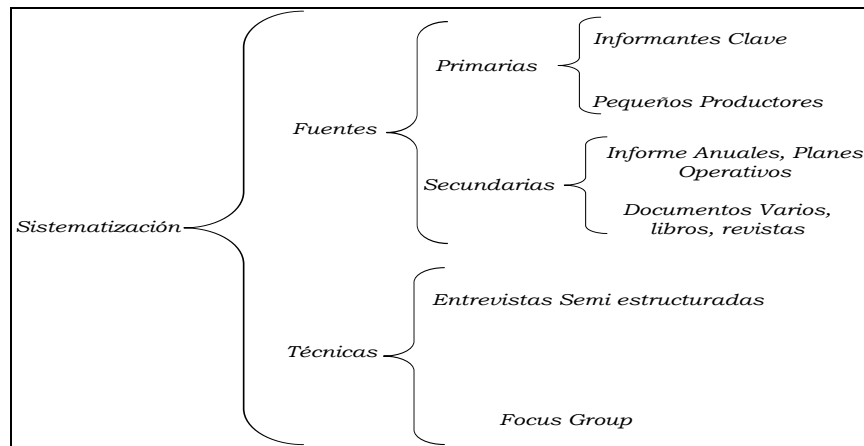
El lado cuantitativo ha sido necesario incorporarlo, para medir y cuantificar los cambios positivos en tecnología y comercialización, una vez que el pequeño productor se encuentre articulado a una cadena productiva con enfoque de mercado y cómo esta incorporación mejoró sus ingresos por la articulación comercial de papas nativas.

En el marco de un trabajo exploratorio no probabilístico, se implementó el muestreo estratificado por conveniencia que está en función a los multi actores identificados y que intervienen en la promoción de la cadena productiva de papas nativas.

Para el recojo de información se emplearon dos técnicas con sus correspondientes instrumentos los cuales fueron creados a partir de los indicadores derivados de las variables de investigación y posterior validación de los instrumentos de recojo de la información en campo; específicamente en las cinco comunidades de la Mancomunidad del Yacus de la provincia de Jauja, donde se ubican las cinco asociaciones de pequeños productores de papas nativas.

³⁸Ver Anexo N°2: Cuadro Metodológico

Gráfico N°03: Método y Técnicas de recolección de información



Elaboración propia

3.3. Determinación de la muestra

En tanto se trataba de identificar las variables que facilitan la participación de los pequeños productores de papas nativas de la Mancomunidad Municipal del Yacus en una cadena productiva, el análisis se centró en identificar aquellas asociaciones de pequeños productores que participan en la cadena productiva de papas nativas y que actualmente comercializan con alguna empresa agro industrial de corte trans nacional como lo es Frito Lays, o un supermercado comercial en el departamento de Junín; empresas cuya experiencia ilustran escenarios, incentivos y comportamientos del orden de responsabilidad social empresarial; además de identificar e incorporar a los diferentes multi- actores que dan soporte a la cadena productiva de papas nativas en la Mancomunidad Municipal del Yacus.

Por lo tanto; la técnica de muestreo utilizado para la selección de las unidades de análisis fue el muestreo estratificado y probabilístico. La estratificación obedece a la pertinencia y/o ubicación geográfica de las unidades de análisis, es decir se toma como estrato a las asociaciones a donde pertenece el productor. La selección de las unidades de análisis se ha basado en el principio de equiprobabilidad, es decir aquellos en los que todos los miembros de las listas tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “n” tienen la misma probabilidad de ser elegidas.

3.3.1. Tamaño de la Muestra

Como se sabe, el tamaño de toda muestra está determinada por factores como:

- ✓ El tamaño de la población
- ✓ La homogeneidad de la población
- ✓ La información previa de la población (proporción esperada)
- ✓ Nivel de confianza requerido
- ✓ El nivel de desglose de los resultados
- ✓ El nivel de precisión requerido, entre otros factores.

En el caso de este estudio, para definir el tamaño de muestra se asume características a estudiar cuya proporción, en cada uno de los estratos, varía alrededor del 50% (nivel para el cual se registrará la mayor variancia para la estimación respectiva) y un nivel de confianza de 90% para las estimaciones ($z = 1.65$); las estimaciones tienen un margen de error de 10%. Para incluir esos criterios dentro de la determinación del tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente función:

Tamaño de la muestra para la proporción de la población:

$$n_0 = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right)^2 p(1-p) = 68.0625$$

Reemplazando el valor, 68.0625 para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0}{N} \right)}$$

Dónde:

n = Muestra requerida.

N = Número total de población.

$z/2$ = Nivel de confianza deseado al 90%

p = Proporción esperada (0.5)

d = Margen de error (10%)

Para el análisis probabilístico se implementará la conveniencia, además de ser lo suficientemente significativo de manera tal que se recogiera la información (percepciones, opiniones, habilidades, actitudes, juicios de valor) de los multiactores protagonistas en la cadena productiva de papas nativas.

A continuación se da a conocer el número de entrevistados y participantes de los focus group según la técnica implementada para la presente investigación.

Cuadro N°1: Multiactores Significativos de la Cadena Productiva de Papas Nativas a ser incorporados en la Investigación

Quienes	Población (N)	Muestra (n)
Productores/as y Líderes de La Asociación de Jóvenes y productores emprendedores de Julcan (AJEM)	10	8
Productores/as y Líderes emprendedores ecológicos de Quero (EJEE) en Quero .	6	5
Productores/as y Líderes de la Asociación de Productores Agropecuarios de Nuñunhuayo	11	9
Productores/as y Líderes de La Asociación de productores Agropecuarios Ecológicos de Masma (APAEM)	9	7
Productores/as y Líderes de La Asociación de Productores agropecuarios de Masma Chicche (APAMCH)	12	10
	TOTAL	39 Entrevistas

Quienes	Número
Encargado del área agrícola del Comité de Gestión Agraria Jauja	1 entrevista
Encargado de la Mancomunidad Municipal del Yacus en INIA	1 entrevista
Responsable del área de comercialización de SNACKS Responsable del área de compras de Supermercados Peruanos PLAZA VEA	2 entrevistas
Persona de enlace en el Instituto Continental - Gastronomía	1 entrevista
Involucrados en la experiencia de las instituciones implementadoras de la experiencia: FOVIDA, Credivida.	5 fichas en FOVIDA 1 ficha en Credivida
1 grupo de productores hombres y mujeres miembros de las 5 asociaciones de productores (máximo 10 personas)	1 grupo focal

3.4. Las variables

La sistematización de la experiencia³⁹ del área de Dinamización de economías territoriales de FOVIDA⁴⁰ en las zonas alto andinas de los departamentos de Junín y Huancavelica refleja el proceso de consolidación⁴¹ de la cadena productiva articuladas a una gran empresa agroindustrial de manera sostenida.

Detrás de estas intervenciones se encuentra la hipótesis que a través de la construcción adecuada de alianzas estratégicas con grandes empresas agroindustriales con responsabilidad social y la combinación de dimensiones en la gestión técnica productiva y comercial es posible garantizar la inserción

³⁹En el caso de FOVIDA a Nivel Micro se ha desarrollado el Proyecto implementados a nivel de tres comunidades por el área de dinamización de economías territoriales en FOVIDA.

⁴⁰Institucionalidad: Abarca los subsistemas administrativo, técnico y estructural.

⁴¹ Momento o ciclo de la política: Evaluación, sistematización de la experiencia.

sostenible de los pequeños productores de papa nativa al mercado tradicionalmente excluidos de los mercados más dinámicos.

La cadena productiva de papas nativas constata el gradual acercamiento de los productores de las comunidades campesinas a la gran empresa agroindustrial, a medida que se van construyendo paulatinamente lazos de confianza entre ambos actores, tradicionalmente bastante lejanos. Tales vinculaciones mejoran los niveles de seguridad alimentaria de las familias, incrementando así sus ingresos de manera sostenible. Por lo tanto; con el fin de mostrar los componentes de la hipótesis se describen las variables que fueron tomadas en cuenta:

a) Cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y la empresa agroindustrial que hicieron posible la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado

Se entiende a los Cambios producidos en las relaciones entre los diferentes actores⁴² del mercado dinámico de papas nativas.

Se refiere a la construcción de asociaciones de productores y a los cambios incorporados en las prácticas de producción y comercial que facilitan la inserción de pequeños productores a mercados dinámicos; es decir a la mejora en los conocimientos de pequeños productores sobre liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflictos, normas consensuadas en su organización con visión empresarial que incorpora el productor en su organización para constituir la y posteriormente fortalecerla.

Alude al establecimiento de redes, alianzas y socios que se formaron o se fortalecieron durante cada campaña de producción entre las asociaciones y representantes de Instituciones públicas y privadas lo que facilitaron la colocación de la producción del pequeño productor asociado al mercado.

b) Innovaciones institucionales integradas por pequeños productores al interno de la organización y al exterior.

Se refiere a las modificaciones, transformaciones, variaciones que han sufrido las relaciones, reglas de juego y vínculos (aquellas que hacen alusión a:

⁴²Funcionarios, representantes de la agro industria Snacks América latina, e instituciones públicas: INIA, Centro Internacional de la Papa y Productores Agropecuarios .

convenios de cooperación, contratos de compra y venta, redes, plataformas, alianzas y capacidad de apalancamiento de recursos) con las cuales se relacionan e inter actúan los agentes⁴³ del mercado de papas nativas durante tres años; las que han permitido una relación directa de carácter estable y cercana con la empresa trans nacional Snacks América Latina, quien a la vez ofrece precios atractivos y ventajas comparativas a pequeños productores.

Alude a las percepciones, razones bajo las cuales las empresas privadas (Snacks América Latina, CREDIVIDA, CAPAC) se articulan con pequeños productores.

Hace referencia a la introducción de **nuevos métodos de producción, es decir la transformación en el proceso productivo** (manejo integrado del cultivo, CIPC-inhibidor de brotes, técnicas de almacenamiento y la producción de semillas) **y comercial** implementados por pequeños productores para elevar rendimientos por hectárea a un menor costo y mejor calidad en respuesta a la demanda del mercado que oferta productos finales que permiten mayor y mejor acceso de los pequeños productores a mercados dinámicos con valor agregado; en esta línea se encuentra “Lay’s Andinas”.

3.5. Los indicadores

Con el objetivo de precisar aún más la información y mostrar el desarrollo que siguió la sistematización se describen los indicadores de las respectivas variables identificadas en el acápite anterior:

3.5.1. Variables en lo productivo: Percepciones de los pequeños productores y actores clave sobre los Cambios en lo productivo.

- Tipo de disponibilidad de la tierra (propiedad, tamaño)
- Grado de disponibilidad de otros activos productivos (centros de acopio, sistema de riego, maquinarias, etc.).
- Grado de uso de mano de obra según género
- Uso de la tierra (áreas de cultivo, tipos de cultivo, áreas de descanso)
- Nivel de uso de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas)
- Nivel de acceso a asistencia técnica
- Grado de acceso a créditos e insumos

⁴³Centro Internacional de la Papa CIP, CREDIVDA e Instituciones Públicas (Plataforma de papas nativas en el distrito de , INIA, SENASA, MINAG) y Productores de Papas Nativas. 2009.

- Tipos de producción y productividad
- 3.5.2. Percepciones de los pequeños productores y actores clave sobre los Cambios en la gestión comercial**
- Procesos de negociación-transacciones
 - Características y calidad del producto para el mercado
 - Venta de productos (monto y TM)
- 3.5.3. Percepciones de los pequeños productores y actores clave sobre los Variables en lo organizativo**
- Tipos de organizaciones
 - Dinámica organizativa (membresía, socios activos, condición jurídica, normas, renovación de dirigentes, etc.)
 - Beneficios percibidos por los miembros.
 - Principales logros y desafíos en la organización.
- 3.5.4. Percepciones de los pequeños productores y actores clave sobre las alianzas que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.**
- Relación entre productores (entre ellos)
 - Relaciones entre productores, intermediarios, y compradores (otros actores de la cadena)
 - Relaciones con otras organizaciones (pares, gobiernos locales, etc.).
- 3.5.5. Percepciones de los actores clave y pequeños productores sobre las medidas o acciones de política que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.**
- Tipo de propuestas de políticas implementadas para fomentar las relaciones más exitosas entre pequeños productores de papas nativas y los mercados dinámicos.
 - Grado de participación del sector público en la promoción de la cadena productiva de papas nativas.
- 3.6. Identificación de las unidades de análisis y fuentes de información**

Para encontrar las variables expuestas en el acápite 3.4 fue necesario determinar la unidad de análisis; que en este caso son descritos en los gráficos siguientes:

VARIABLE:

Cambios producidos en las relaciones entre los diferentes actores del mercado dinámico de papas nativas

UNIDADES DE ANÁLISIS SEGÚN ORDEN DE PRIORIDAD:**Mancomunidad Municipal del Yacus (INNOVACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DEL DESARROLLO LOCAL)**

La MMY esta ubicada en el noreste de la provincia de Jauja; sus integrantes son 10 distritos de la provincia de Jauja, en la región Junín. Es decir orientada a gestión armónica y eficiente del territorio; de procesos articulados de corto, mediano y largo plazo; y considerando todas las dimensiones del desarrollo. (No es cortoplasista, ni monoproyectista)

ONG FOVIDA

Organismo no gubernamental encargada de la promoción de cadenas productivas en la MMY.

CONJUNTO INTEGRADO DE PROYECTOS YACUS

Asociación de cuatro organismos no gubernamentales (CEDEPAS, EDUCA, UNCP, IRINEA, FOVIDA)

SNACKS AMÉRICA LATINA

Empresa Agro industrial demandante de la materia prima, quien a la vez implementa prácticas de responsabilidad social empresarial.

CEDE AGRARIA JAUJA

Organismo descentralizado del Ministerio de Agricultura promueve la competitividad de la agricultura en la provincia de Jauja.

INSTITUTO CONTINENTAL

Institución privada ubicada en la ciudad de Huancayo y actualmente cuenta con la carrera técnica de gastronomía y quien a la vez viene trabajando el recetario de cocina teniendo como insumo principal las papas nativas.

INIEA

Institución pública encargada a la investigación, quien actualmente viene desarrollando investigación en el cultivo de papas nativas y que a la vez viene trabajando el registro de cultivares nativos.

5 ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE PAPAS NATIVAS

VARIABLE:

Cambios producidos en las relaciones entre los diferentes actores del mercado dinámico de papas nativas

UNIDADES DE ANÁLISIS:

Prácticas de Responsabilidad Social implementada por la empresa agro industrial Snacks América Latina

Programa de Capacitación en Gestión técnica productiva implementando el enfoque del aprender haciendo por competencias

Programa de Capacitación en Gestión Organizativa empresarial por competencias

Programa de Asesoría y asistencia técnica a lo largo del proceso productivo y de comercialización del cultivo de papas nativas

Programa de crédito implementado por CREDIVIDA-FOVIDA con pequeños productores de papas nativas

Informes y proyectos enviados a la fuente de cooperación Kellogg

5 ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE PAPAS NATIVAS

3.7. Identificación de las fuentes de información:

Nuestros informantes durante el proceso de recojo de la información se describen en el cuadro adjunto:

Cuadro N°02: Fuentes de Información con el respectivo orden de importancia

FUENTES DE INFORMACIÓN	ACTORES	DIRECTO	INDIRECTO	IMPORTANCIA (1-4)
IMPLEMENTADORES	FOVIDA	X		4
	CAPAC	X		4
	CREDIVIDA	X		3
GOBIERNO LOCAL	MANCOMUNIDAD DEL YACUS	X		3
ORGANISMO PUBLICO TECNICO	INIA, COMITÉ DE GESTIÓN AGRARIA - JAUJA		X	3
ASOCIACION DE PRODUCTORES	AJEM	X		4
	EJEE.	X		4
	Productores/as y Líderes de la Asociación de Productores Agropecuarios de Ñuñunhuayo	X		4
	APAEM	X		4
	APAMCH	X		4
EMPRESA COMPRADORA	SNACKS AMÉRICA LATINA	X		4

Elaboración propia el 2010.

3.8. Técnicas de recolección de datos

Para efectos del presente trabajo se emplearon tres técnicas de recojo de información con sus correspondientes instrumentos los cuales fueron creados a partir de los indicadores derivados de las variables de investigación y de las fuentes de información; dichos instrumentos fueron los siguientes:

Entrevista semi estructurada a agricultores (as);

Entrevistas a Informantes claves;

Guía para la aplicación del grupo focal.

Revisión documentaria de Informes Anuales, e informes de monitoreo semestral que se entregaban a la fuente de cooperación Kellogg durante los años del 2009-2011.

3.8.1. Entrevistas semi estructurada a los productores⁴⁴:

Se implementó la metodología en la aplicación de cada cuestionario semi estructurado: presentación personal y explicación de los temas que desarrollaría la investigación (percepciones, cambios, expectativas en sus prácticas productivas, gestión asociativa, alianza con la empresa), el tiempo promedio que demandó la entrevista fue aproximadamente treinta y cinco minutos; se realizaron un total de 48 entrevistas a profundidad a pequeños productores de las zonas de la Mancomunidad del Yacus en Jauja; a quienes agradezco profundamente por el tiempo destinado a la investigación, se recogió gran parte de la información con el valioso aporte de cada uno de los productores (as), quienes desde el primer momento mostraron apertura al dar a conocer sus percepciones sobre el trabajo que estaban desarrollando en la cadena de papas nativas y cómo este cultivo se está convirtiendo en una fuente de ingresos económicos a medida que van fortaleciendo sus capacidades técnicas productivas y van extendiendo sus lazos de confianza con la empresa agro industrial y de sobre manera al interno en sus organizaciones.

3.8.2. Entrevistas a informantes clave⁴⁵:

Se diseñó una guía de entrevistas a informantes clave con el objeto de implementarla con representantes de las diferentes instituciones que son la unidad de soporte estratégico de la cadena de papas nativas: Snacks América Latina, Supermercados Peruano Plaza Vea, FOVIDA, CREDIVIDA, INIA, CEDE AGRARIA Jauja, Mancomunidad Municipal del Yacus; las entrevistas se implementaron en un promedio de 20 minutos; donde cada representante institucional dio a conocer sus diferentes expectativas y percepciones que tienen en la cadena de papas nativas poniendo énfasis en los efectos logrados con la cadena de papas nativas y emitieron juicios de valor sobre los ingresos económicos alcanzados por los pequeños productores en función a sus costos de producción. .

⁴⁴ Ver Anexo N°3: Guía de Entrevista a productores de cinco asociaciones de pequeños productores.

⁴⁵ Ver Anexo N°4: Guía de entrevista a informantes clave.

3.8.3. Dinámica grupal⁴⁶

Se trabajó una dinámica grupal con líderes (as) de cada organización. Esta dinámica tuvo la forma de un focus group; pero a diferencia del mismo este no fue moderado sino dirigido obteniendo no solo respuestas espontáneas sino respuestas obligadas. Para esta dinámica se agruparon las preguntas de acuerdo a su naturaleza en dos grandes grupos donde deben identificar y reflexionar sobre las Lecciones Aprendidas en base al eje seleccionado (Gestión asociativa, productiva y comercial).



⁴⁶ Ver Anexo N°5: Guía del grupo Focal

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se incluyen los principales resultados y análisis provenientes de las entrevistas realizadas y el grupo focal a productores asociados e informantes claves en el marco de la sistematización.

Así como la recopilación de información, siendo el análisis en torno a tres ejes de estudio:

El primer eje está referido a los cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y la empresa agroindustrial que hicieron posible la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado; donde se abordó las siguientes dimensiones:

- a) Se analizó la dimensión productiva y las acciones que emprendieron los/as productores para mejorar la competitividad de sus productos.
- b) Se analizó la dimensión asociativa de los/as pequeños productores que favorece la construcción de capital social y su capacidad de negociación en el mercado; emprendedurismo.
- c) Se analizó la dimensión comercial en la que incursionan los/as pequeños productores, para captar una parte más importante de los excedentes generados en el proceso económico y la forma de relación que establecen con los diferentes actores que participan en las cadenas productivas de papa nativa para la industria.

El segundo eje alude a Alianzas que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico:

Se analizó los cambios que se han producido en las relaciones entre los diferentes actores de las cadenas público privado.

El tercer eje referido a las medidas o acciones de política que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico:

Se analizó el rol que cumplieron las organizaciones de productores/as en la construcción de políticas públicas orientadas a fomentar las relaciones entre pequeños productores de papas nativas, empresa privada y sector público en el marco de la cadena productiva.

4.1. Cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y la empresa agroindustrial que hicieron posible la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado

Una de las preocupaciones del estudio fue identificar los cambios que se han producido en las relaciones entre pequeños productores de papas nativas (PPPN) a nivel de sus prácticas productivas, organizativas y comerciales como resultado de su interacción con la industria en el marco de la cadena productiva de papas nativas.

4.1.1. Cambios en las prácticas productivas en la cadena papa nativa para uso industrial

En esta sección analizaremos los principales cambios señalados por los pequeños productores asociados e informantes clave:

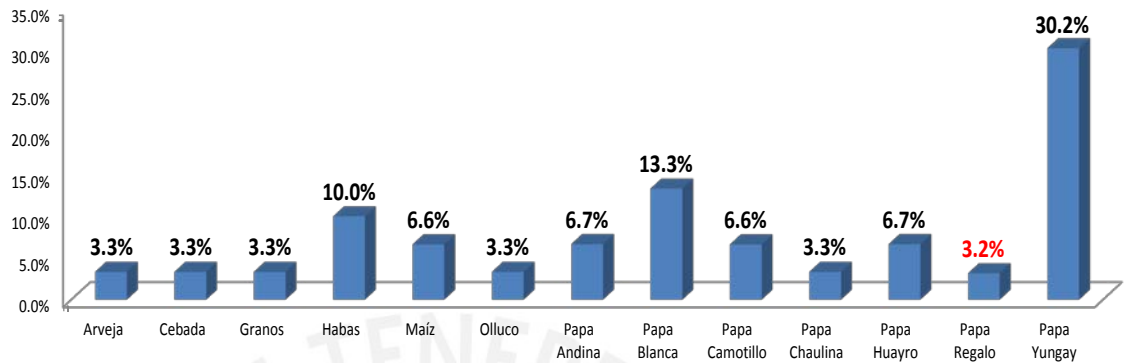
4.1.1.1. Cambio de producto cultivado y Reducción de las áreas de cultivo tradicional

En la Mancomunidad Municipal del Yacus, debido al ingreso a la cadena productiva de papas nativas y el acuerdo comercial con la empresa Snacks América Latina, en el cual se estipula el volumen y calidad de la producción a entregar, ha traído consigo cambios importantes para los pequeños productores, como: es el cambio de producto cultivado.

El reto importante era recuperar la producción de papas nativas que, con el transcurrir de los años y la incorporación del cultivo de papa blanca, habían ido perdiendo el material genético de las papas nativas;

Con relación a esto se puede observar en el Gráfico N°04, el 60.1% manifiesta que antes de su ingreso a la cadena de papas nativas, cultivaba mayor cantidad de papas comerciales como la variedad *yungay*, chaulina, andina. Entre las variedades nativas encontramos sólo un 6.7% la variedad nativa huayro macho y un 3.2% la papa regalo.

Gráfico N°04: Cultivos más importantes antes de incorporarse a la cadena de papas nativas



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores

Elaboración: Propia. 2011.

Algunas percepciones de los pequeños productores nos muestran las acciones que han tomado para articular su producción con la agro industria; es decir producir lo que se vende y no vender lo que se produce. Categoría que define al pequeño productor, según el marco teórico abordado en el capítulo III.

“He dejado de sembrar habas para sembrar ahora papas nativas con el apoyo y la supervisión de FOVIDA y Snacks América Latina, no puedo sembrar todo porque mi capital no alcanzaría para los abonos y fertilizantes, así vendiese a mis animalitos no me alcanzaría y porque hemos firmado un contrato con la empresa para vender papas para chips.....” (Pequeño productor de papas nativas de la comunidad de Jajapaqui: Cesar Castillo Bravo)

La papa nativa que era predominantemente para su auto consumo y que cada vez se extinguía de su oferta productiva antes de su ingreso a la cadena de papas nativas, actualmente se ha ido posicionando como un producto para llevar al mercado, va ganando predominancia en relación a las papas comerciales por la articulación que se ha logrado a la empresa, quien asegura la compra y paga un mejor precio, pero sin dejar de lado los otros productos porque sigue siendo una experiencia nueva con proyecciones a crecer y mantenerse en el mercado.



“..Yo empecé sembrando con 900kg, luego 2,300kg, ahora voy a sembrar 6,000kg, yo he dejado de sembrar papa blanca y he disminuido mi producción de yungay,

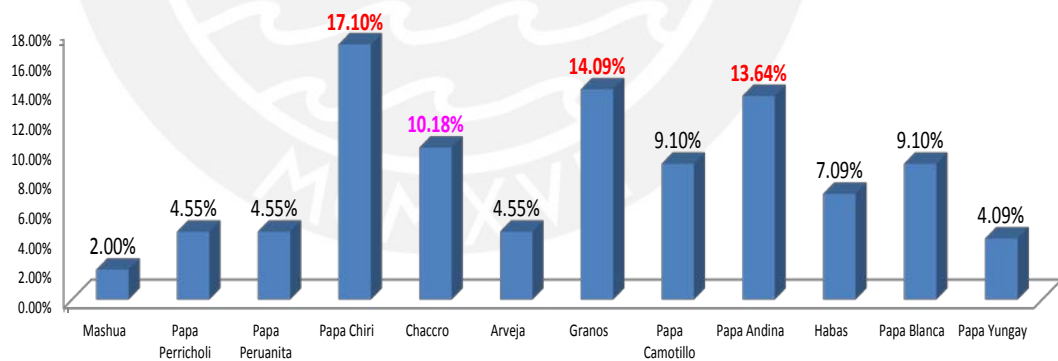
porque sé que no debo de colocar los huevos en una sola canasta, ahora es más rentable la papa nativa en cuanto al precio y porque mis hijos me han pedido que no deje de sembrar en chaccro todas las variedades que tenemos". (Productora de la Comunidad de Masma Chicche; María Benito Ramírez).

En la campaña 2009-2010 los productores indican cultivar papas nativas como la variedad Cceccorani, Huayro Macho, Callhuay, beso de la novia, sumacc sonco, entre las más mencionadas utilizando el chaccro⁴⁷ (10.18%). Ésta práctica de producción no es la más recomendada puesto que al mezclar variedades el cultivo está latente a la presencia y proliferación de plagas y enfermedades, además de elevar costos en la comercialización por la selección y clasificación del tubérculo.

Un 17.10% argumenta haber sembrado en menor cantidad la papa chiri y un 14.09% responde sembrar cada vez menos granos y 13.64% reducen de manera significativa la papa andina, tal como se puede ver en el gráfico N°05.

Todo ello con el objeto de ampliar la cantidad de oferta productiva de papas nativas, con especificaciones técnicas exigidas por la agro industria Snacks América Latina.

Gráfico N°05: Cultivos que se van reduciendo actualmente dentro de la oferta productiva del pequeño productor de la cadena de papas nativas.



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia, 2011.

Los pequeños productores de papas nativas de la Mancomunidad Municipal del Yacus son enfáticos en señalar que:

⁴⁷ El chaccro es, la mezcla de varias variedades de papas nativas en una sola parcela y sin distinción alguna, lo que podría llegar a más de 40 variedades en una parcela de 3,000m² aproximadamente.

Antes de ingresar a la cadena productiva de papas nativas el 65% de los productores entrevistados señalan que cosechaban más papas comerciales variedades: perricholi y yungay (blanca); según el gráfico N°06. Se visualiza además que un 23% de pequeños productores mantienen sus prácticas agrícolas ancestrales “chaccro” para su autoconsumo.

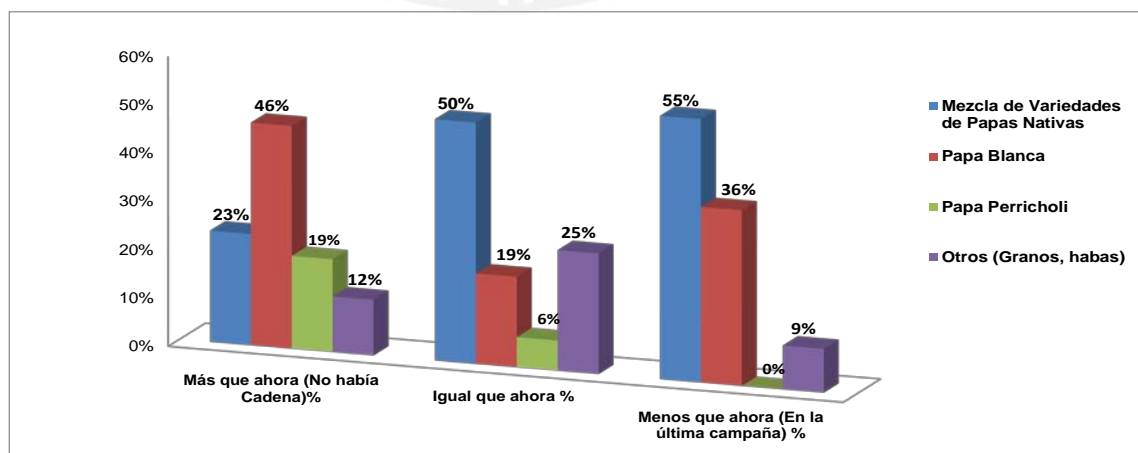
Por otro lado hoy en día un 50% afirma que cosecha papas nativas bajo prácticas agrícolas ancestrales y sólo un 6% produce las papas blancas.

A la pregunta sobre la última campaña un 55% respondió que el volumen cosechado de papas nativas se debió al menor uso del chaccro, puesto que al ser demandado por la agro industria este cultivo debe de reunir determinados estándares de calidad.

Los resultados muestran a un pequeño productor emprendedor de papas nativas; aquél que supera la desconfianza y asumir el riesgo de producir un producto para el mercado con estándares de calidad y cantidad, como lo exige Snacks América Latina.

La etapa de la siembra exige al pequeño productor implementar innovaciones; el pequeño productor de papas nativas debe de elegir entre producir de manera tradicional (chaccro o surcos) durante la siembra o producir implementando cambios innovaciones, lo que a la vez, generará competitividad para mantenerse en la cadena productiva, bajo esa premisa de manera gradual el 55% de pequeños productores entrevistados afirman que cada vez menos utilizan la siembra bajo la modalidad del chaccro.

Gráfico N°06: Volumen de cosecha de cultivos antes de participación en la cadena de papa nativa

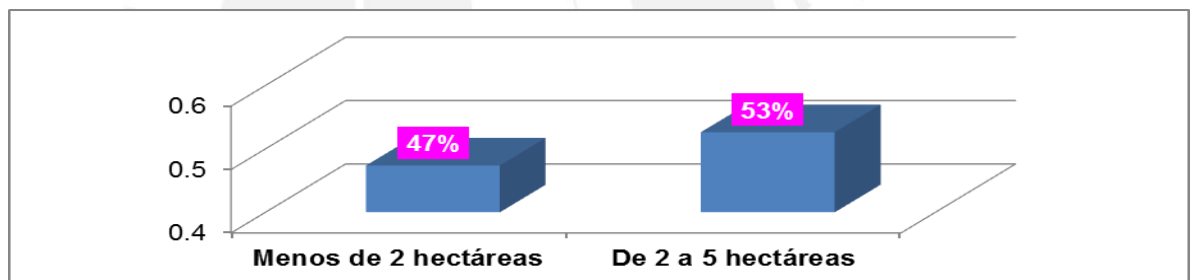


Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

4.1.1.2. Incremento del área destinada a la producción de papa.

Actualmente los productores indican cultivar mayor cantidad de papas nativas en parcelas que van de 0.16 ha a 0.5 ha. En otros casos pasaron de 1 ha a 3 ha. Este cambio se ha dado sobre todo en las zonas altas, en tierras de descanso, en la modalidad al partir, alquiler, tierra de la familia, y en parcelas comunales. Cabe resaltar que la experiencia de papa nativa en la Mancomunidad Municipal del Yacus, lleva 4 campañas logradas, y cada una de ellas con resultados diferentes debido a factores como: iniciación en la modalidad de cadena productiva, nuevos requerimientos de cantidad y calidad, uso de semillas mejoradas, efectos de los cambios en el clima (heladas, lluvias y granizadas) y variaciones de precios de los fertilizantes. Es así que el 53% de los entrevistados argumenta tener de dos a cinco hectáreas destinadas para la producción de papas nativas y un 47% menos de dos hectáreas, tal como muestra el gráfico N°07.

Gráfico N°07: Ampliación del área destinada a la producción de papas nativas



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores
Elaboración: Propia. 2011.

Conforme han ido desarrollando nuevas campañas con resultados favorables, se han ampliado tierras para continuar sembrando, pero al no contar con terreno propios una alternativa ha sido arrendar tierras de comuneros que no tenían uso sus tierras.

“Siempre he sembrado en mis tierras propias pero a raíz de la papa cceccorani, he tenido que arrendar de la comunidad ½ Ha más para sembrar los 6,000 kilos de semilla: cceccorani, chingos y sangre de toro que he comprado de FOVIDA....”.

(Productora de la Comunidad de Masma; Nelly de la Cruz Soto).

4.1.1.3. Cambio en la procedencia de semilla mejorada.

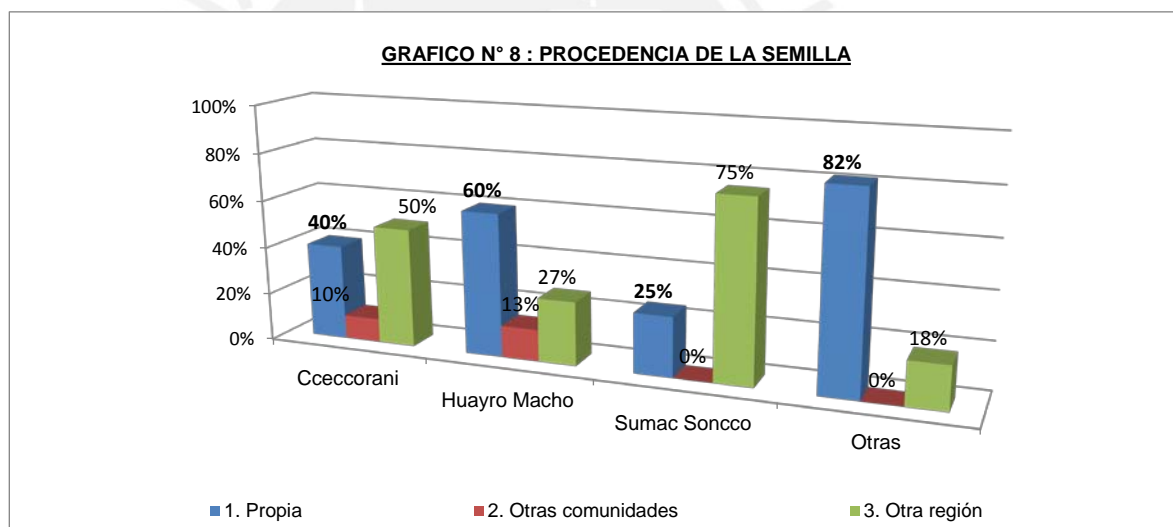
La procedencia de la semilla al inicio de la cadena es otro cambio. La cantidad existente en la zona era insuficiente o no había de la calidad que requería la

empresa, insumo necesario para garantizar un buen rendimiento y cumplir con los estándares exigidos para el procesamiento de la producción, esto sucedió con las variedades: *cceccorani*, *huayro macho*, *callhuay*.

Durante las primeras campañas, los socios adquirieron préstamos de FOVIDA para la compra de semillas, principalmente de Huancavelica. A partir de esa primera compra, la mayoría genera sus propias semillas mejoradas. Algunos continúan comprando las semillas para asegurar la calidad y cantidad.

Tal y como podemos observar en el Gráfico N° 8, el 60% genera semillas de *huayro macho* y el 50% adquiere semillas de *cceccorani* en otras regiones (Andahuaylas).

El 82% de los productores cuenta con semilla propia en las variedades de: sumacc sonco, kallhuay, talmish, tumbay naranja, mishi aca, cacho de toro, huansa, negrita pigmentada, acashpa sullum, yana Suito, llawar wife, azul añil, yana mata, yana uylo, viuda, putis con pigmentación.



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia 2011.

La adquisición de semillas de las variedades: *cceccorani*, *chingos*, *sumac sonco* y *wencos*, fue traída de los departamentos de Andahuaylas y Huancavelica porque los pequeños productores de papas de las zonas de producción de la



Mancomunidad Municipal del Yacus no cuentan con suficiente semilla que cubra la demanda que requiere la empresa Snacks América Latina para el procesamiento de las Lays Andinas.

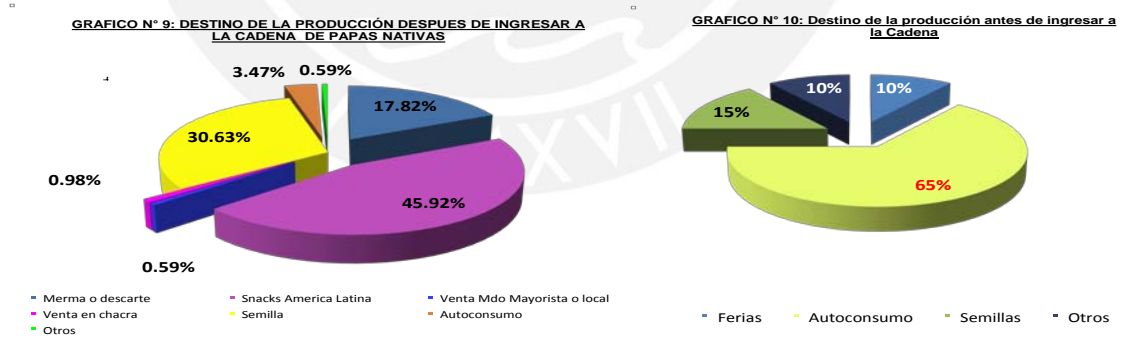
..“La semilla, la primera vez, la trajo Fovida de Andahuaylas y nos hizo préstamos para

comprar semilla de mejor calidad teniendo en cuenta el tamaño y la coloración, pero ahora el presidente de la asociación viajó a Andahuaylas para comprar semilla de sumac sonco, sobre todo la cceccorani, mientras que la huayro macho es de aquí de la comunidad, otros comuneros tienen y nos venden, porque nosotros tenemos pero no tanto para sembrar, por eso compramos semilla de mejor calidad que son producidos en Andahuaylas”... (Productor de Jauja: Samuel Nicolas Marcos Ñaupari.

4.1.1.4. Menor cantidad de producción destinada al autoconsumo.

Como se mencionó anteriormente, actualmente la papa de uso industrial más valorada es la Cceccorani. De acuerdo a lo que podemos observar en el Gráfico N°9, el volumen de producción de la última campaña fue de 49088 Kg, siendo el 17.82% merma, 45.92% de la producción destinada a la venta (Snacks América Latina), 30.63% acopiado para semilla y el 3.47% destinado al autoconsumo, situación totalmente inversa a la que existía antes de la cadena. Podemos observar que antes de ingresar a la cadena, el 65% de los productores destinaba al autoconsumo principalmente el Chaccro, mientras que el 10% se dirigía a la venta en ferias locales y las variedades de papas nativas eran conocidas como las comerciales (camotillo).

Resalta el cambio del destino de la producción, véase autoconsumo antes 65% vs ahora 3.47%, ahora hay una merma muy alta (17.82%), como producto de la selección exigente que demanda la empresa y la venta que representa el 45.92% de la producción.



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia, 2011.

Por tanto la papa nativa que era predominantemente para el consumo antes de la cadena, se ha posicionado como un producto para llevar al mercado, va ganando predominancia en relación a las papas comerciales por la articulación que se ha logrado a la empresa, quien asegura la compra y paga un mejor precio, pero sin dejar de lado los otros productos porque sigue siendo una experiencia nueva.

Afirma el productor Victoriano Meza de la comunidad de Jajapaqui, productor considerado por la comunidad un productor conservacionista puesto que en su haber cuenta con más de 120 variedades de papas nativas.

....“ Siempre hemos sembrado papas nativas mezclando todas las variedades y que sólo servía para el consumo de nuestra familia, nunca pensamos que serviría para vender al mercado, porque la gente en el mayorista no conoce a la papita nativa no les gusta porque no es arenosa como la camotillo y menos que venderíamos a una empresa como la SNACKS, por eso gracias a FOVIDA y SNACKS quiénes nos ayudaron a ver a las papas nativas para el mercado; antes la papa blanca costaba más que la papa nativa, ahora la papa nativa cuesta más que la papa comercial y ahora lo que tenemos que hacer es que otros mercados conozcan a nuestra papita nativa y el consumo aumente para vender más papas nativas; gracias a Fovida que trajo la iniciativa de trabajar con las papas nativas”. (Pequeño productor de papas nativas de la comunidad de Masma: Alejandro Moreno De la Cruz)

4.1.1.5. Mayor utilización de fumigadoras, tractor y otros medios de transporte.

En cuanto al uso de tecnologías propias del proceso de producción utilizadas de forma individual se puede observar en el gráfico N°11, que la combinación de lo ancestral con la innovación se ven reflejado pues persisten herramientas tales como el azadón, la pala, la picota, activos propios del pequeño productor; es decir el escenario no ha tenido cambios.

Pero a medida que el productor se va insertando a la cadena productiva y la exigencia de un mercado el pequeño productor se ve con la necesidad de prevenir futuras plagas en su cultivo por lo que es necesario dosificar el uso de insumos químicos en su cultivo y no elevar sus costos de producción, por lo que hacen uso de fumigadoras, tecnología de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que le ayudará a calcular y medir las cantidades exactas que requiere la planta para su cuidado o prevención de plagas y enfermedades.

El 95% de entrevistados respondió que cuenta con fumigadoras, anteriormente el productor realizaba la dosificación al cálculo o con el uso de baldes de pintura de galón sin tener el cuidado al medio ambiente y mucho menos su salud.

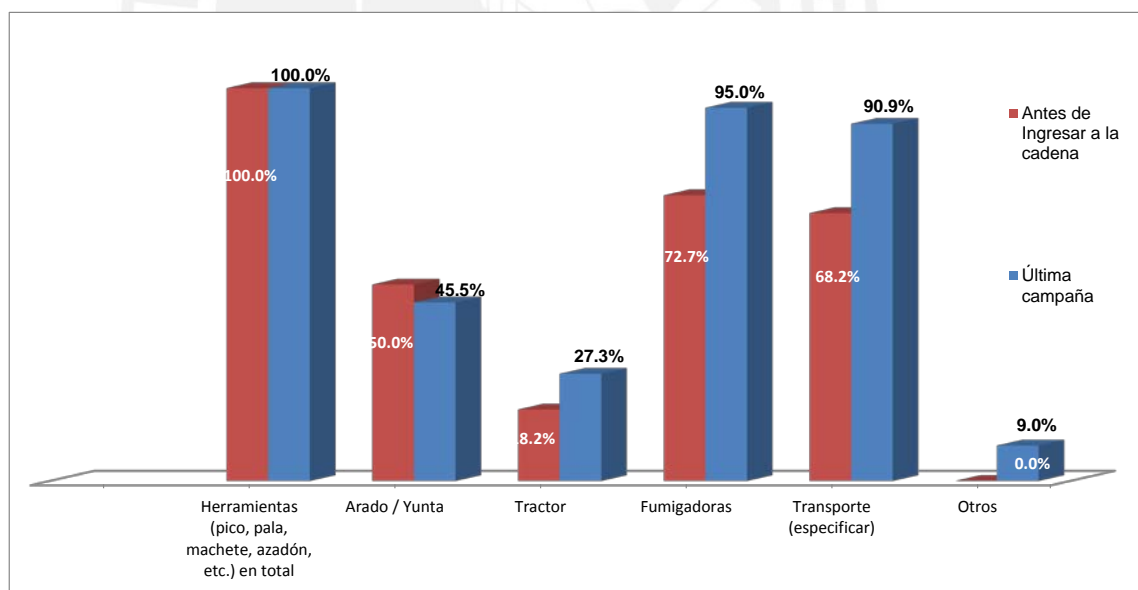
Por otro lado se visualiza que un 27.3% de los entrevistados afirman utilizar tractores para la preparación del terreno durante la siembra, activo de mayor

frecuencia de uso, cuando el terreno cuenta con dimensiones mayores a 1.5 hectáreas.

El gráfico permite analizar que existe un incremento en el acceso a medios de transporte tales como acémilas, camélidos (llamas) y en el mejor de los casos vehículos; las razones por las que ha variado el uso de estos bienes individuales para la producción en particular, se debe a que las zonas en dónde se han ampliado los terrenos de siembra se ubican en zonas más distantes, zonas de altura y tierras de descanso, por lo que requiere utilizar recursos que permitan recoger y trasladar oportunamente la cosecha.

Cabe mencionar que el 9% del pequeño productor de papas nativas valora la importancia de contar con invernaderos y centros de acopio propios de una organización más fortalecida comentan ellos, pues los representantes de las organizaciones mencionan que en un futuro ellos podrían convertirse en semilleras de papas nativas y ser proveedores de semillas con calidad para el resto de productores de papas.

Gráfico N°11: Mayor Utilización de equipos tecnificados



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia, 2011.

Según el director del departamento Mantaro de FOVIDA, afirma que; gracias al apoyo de las fuentes de cooperación KELLOGG e Innovandes – CIP, los pequeños productores han podido obtener determinados equipos para desarrollar de manera competitiva el proceso de producción de las papas nativas, las fuentes de cooperación transfirieron fondos del orden de cuarenta mil

dólares a FOVIDA, con el objeto de que este sea entregado al productor bajo la modalidad de crédito a una determinada tasa de interés, relativamente inferior a lo que exige el sistema financiero local, vía este crédito los pequeños productores pudieron adquirir mochilas de fumigación quienes contribuyen con el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas (BPA) en el cultivo de papas nativas; paquete tecnológico exigido por la empresa demandante de la materia prima.

“Han comprado protectores para ellos mismos, por la compra de un protector a S/ 60.00 para dos, les han permitido comprar mochilas fumigadoras a 240.00”. Los productores de papas nativas no utilizaban tecnologías apropiadas ahora son conscientes que su producción debe de reunir parámetros de calidad, ellos adquieren determinadas maquinarias y herramientas propias de una producción a mayor escala, incluso ahora cosechan con yuntas lo que nunca ellos hicieron.

(Eloy Rodríguez Matysck – Director de Fovida)

4.1.1.6. La introducción de la prueba de fritura y uso del kid de fritura en el control de calidad del producto final para su posterior envío a la ciudad de Lima.

Otro cambio percibido por el productor en las prácticas agrícolas a partir de su participación en la cadena productiva, es la incorporación de la prueba de fritura que debe hacerse a la papa antes de ser enviado a la ciudad de Lima donde se ubica la empresa Snacks, quien transforma la materia prima en hojuelas de colores.

Esta prueba se realiza en dos momentos importantes,

la primera se realiza en Huancayo antes de enviar la producción a Lima. En este primer momento se examina el embarque de papa y se toma una prueba para determinar el porcentaje de quemado; el segundo momento ocurre en Lima: en donde la empresa toma una muestra y confirma uno de los aspectos de calidad de la papa.

Esta muestra determinará su aceptación, rechazo o disminución en el precio justo dependiendo del porcentaje de quemado que resulte; como bien lo reconoce el presidente de la Red de Productores de la Mancomunidad Municipal

KID DE fritura FOVIDA



del Yacus al describirnos la exigencia de Snacks sobre la calidad de la materia prima:

1. El diámetro del tubérculo debe estar en el rango de 5 a 10 centímetros⁴⁸.
2. El porcentaje de sólidos debe estar situado en el rango de 17% a 22% del total de volumen entregado.
3. Las papas con decoloración interna y externa, que determinan el nivel de quema al momento de hacer la prueba de fritura, deben representar menos del 4% y 5% del volumen total entregado a la empresa, respectivamente.

Esta aseveración es contrastada por el testimonio del productor de la asociación de pequeños productores en Masma:

“Snacks pide más dedicación, no es sólo ver afuera, el verdeado o el picado, hay que ver el tamaño, la prueba de fritura que te permite saber que sucede dentro de la papa, eso ocasionará que te puedan rechazar o aceptar; ha visto casos de otros productores que les han rechazado la papa huayro macho es porque han realizado una mala selección y encima no han hecho varias pruebas de fritura en el kid de fritura en Huancayo, una prueba preventiva y contra muestra cuando te demoras en enviar tu papa a la empresa; [...] y es más se requiere tener mucho cuidado con la papa en la siembra como en la cosecha, debes saber sacar, ensacar, transportar, no te puedes demorar en llevar y si te demoras es necesario hacer varias pruebas en el kid de fritura de foida. La empresa te pide que cuides el tamaño, sin daño mecánico y la fritura sea menor de 15% porque si no te rechazan, eso ya es una regla. Además en Lima siempre hay una variación en la fritura por el clima que afecta a la papa”. (Eugenio Pecho – Presidente de la Red de Productores de la Mancomunidad Municipal del Yacus).

⁴⁸ Si bien los requerimientos de Snacks son iguales para el caso de papa capiro y papas nativas, en estas últimas se flexibilizan los requerimientos de calidad en relación al tamaño y diámetro, ya que éstas tienen diversa morfología.

4.1.1.7. Mayor conocimiento por parte del productor sobre fertilización y plaguicidas en la cadena de papas nativas frente a un escenario de cambios climáticos que favorecen el desarrollo de plagas y enfermedades.

La asistencia técnica y la implementación de las escuelas de campo (ECAS) en las diversas parcelas de producción de los pequeños productores de papas nativas han permitido que el productor mejore sus conocimientos en fertilización y el uso correcto de plaguicidas con bajos niveles de toxicidad. Componente de la competitividad vista desde la arista del conocimiento como lo señala el marco teórico desarrollada en la investigación.

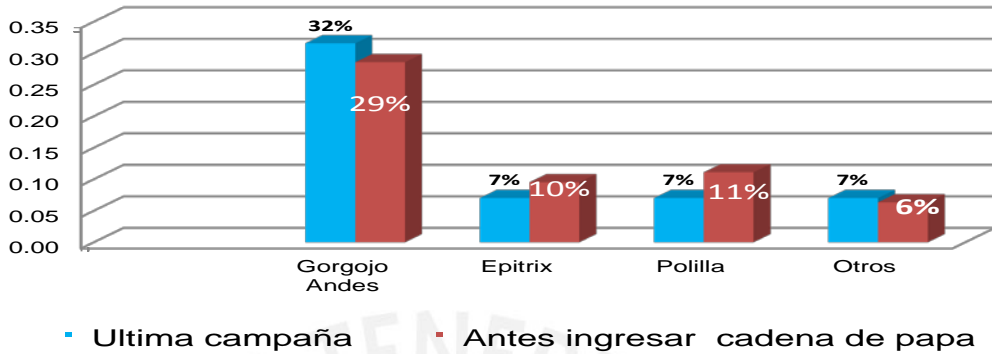
Los pequeños productores de papas nativas han venido desarrollando estas prácticas agronómicas de manera empírica y que no es suficiente para lograr los rendimientos que se requieren para cumplir con la empresa; tal como lo describe Victoriano Meza:

“... y otro bueno sería, lo que estamos aprendiendo en la escuela de campo, identificación de enfermedades, de plagas que anteriormente no conocíamos mucho, Ahora con los ingenieros que nos vienen a hacer la escuela de campo ya sabemos qué enfermedades o qué plaguicidas y en qué cantidades necesita nuestra planta para obtener papas de calidad La última vez con el apoyo de los ingenieros instalamos trampas amarillas para atrapar gorgojos de manera manual y así hacer que nuestra producción sea más sana. Antes venían los representantes de las tiendas comerciales y por vender su producto nos vendían cualquier cosa y nosotros comprábamos no más y bombardeamos nuestros campos ahora medimos la cantidad de químicos y solo utilizamos lo necesario”
(Teodoro Huamán – Comunidad de Jajapaqui)

Adicional a lo anterior La Mancomunidad Municipal del Yacus es una zona que se ve afectada grandemente por los cambios de clima, los cuales atraen enfermedades que afectan los cultivos. Es por eso que la mayoría de productores entrevistados argumenta haber visto sus cultivos afectados por alguna plaga o enfermedad durante la última campaña de papa, tal como podemos apreciar en el gráfico N° 12, las plagas o enfermedades que afectaron los cultivos en la última campaña y las que los afectaron antes del ingreso a la cadena, el Gorgojo de los Andes afectó a la casi totalidad de los campos en los dos momentos (antes de ingresar a la cadena y después de estar en la cadena

de producción), mientras que la *Epitrix* y la polilla disminuyeron con respecto al primer momento, afectando al 7% de los productores entrevistados.

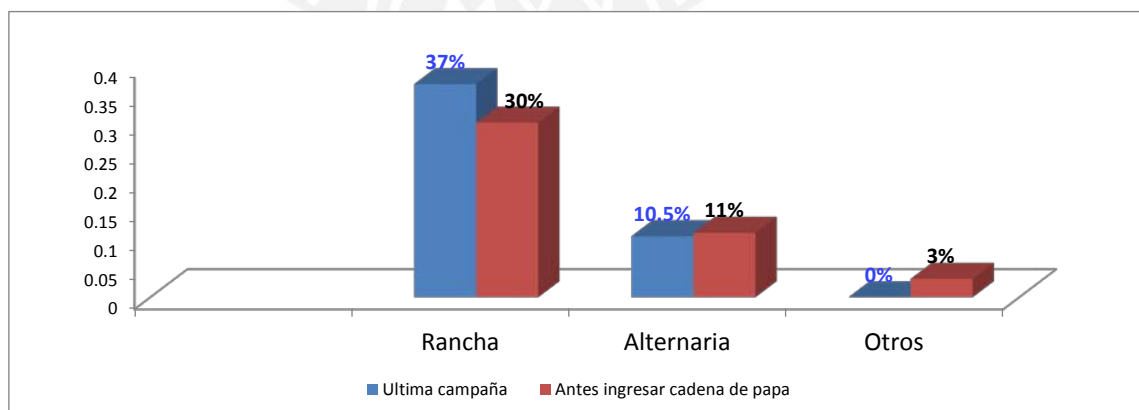
Gráfico N° 12 : TIPOS DE PLAGAS ANTES Y DURANTE LA ULTIMA CAMPAÑA



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

En el caso de las enfermedades, el promotor técnico de FOVIDA ha identificado que la *rancha* es la enfermedad que ha afectado a la mayoría de los cultivos seguida de la *alternaria* al 10.5%. En el primer caso hubo un incremento porcentual de 6% con relación a antes de existir la cadena; y en el segundo caso una disminución de 4%. Es así como describe el ingeniero Ángel Villavicencio promotor técnico encargado de implementar escuelas de campo con los pequeños productores de papas nativas en la MMY.

Gráfico N°13: Tipos de enfermedades antes y después de ingresar a trabajar en la cadena de papas nativas



Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

El ingeniero agrónomo de FOVIDA, percibe que este año ha habido muy buena calidad y cantidad de la variedad cceccorani, casi no habido merma, toda ha salido óptima, resulto bien la fritura en el intervalo de aceptación de la empresa pero, a nivel de rendimiento por área sembrada su rendimiento es menor que la variedad huayro macho, pero a ésta última es propensa a la ranca además de contener muchos sólidos totales la que hace que resulte inviable en la prueba de fritura”.(Promotor Técnico de FOVIDA, Ing. Ángel Villavicencio Durand)

En lo que respecta al uso de los fertilizantes se ha podido ver que sí es una práctica conocida y utilizada como podemos apreciar en el Cuadro N° 3. Se puede ver que no se ha dado una variación significativa en el uso de agroquímicos para los tratamientos de enfermedades y plagas, el 100% de los productores entrevistados refieren conocer ahora los componentes de los diferentes productos que se ofertan en el mercado y manifiestan que evitan usar aquellos más tóxicos.

Se puede observar que los abonos químicos son los más utilizados, siendo los más utilizados el Cloruro de Potasio, usado por el 77.27% y el Fosfato di Amónico, usado por el 72.73%. Ambos demuestran un pequeño incremento en su utilización en la última campaña. Lo mismo sucede con los abonos orgánicos o naturales, siendo el más utilizado el guano de corral (81.82% vs 90.91% antes de la cadena) y el guano vacuno (45.45% vs 27.27% antes de la cadena).

Puede inferirse que la asistencia técnica recibida y la constante alza en los precios de los insumos químicos han influido en el incremento de uso de los abonos naturales; al darse el cambio se da en el manejo y uso de fertilizantes y pesticidas, tanto químicos como orgánicos. Esto es, se requiere reducir los fertilizantes químicos nitrogenados e incrementar los que contienen potasio (K) y fósforo (P) para lograr un producto con los niveles de calidad exigidos por la empresa. Además, se incorpora el uso intensivo de materia orgánica y la



Campos de papas con cercos vivos en las faldas

restricción del uso de pesticidas tóxicos y extremadamente tóxicos; como consecuencia los productores refieren también un manejo más artesanal y trabajoso, para poder combatir las plagas y enfermedades, como el uso de combinaciones de los productos que no afectan la calidad del producto, de las tierras y al consumo

humano.

Por ejemplo, para el caso del gorgojo, señalan que; utilizan plásticos de color amarillo para aislar las parcelas y evitar el contagio, luego proceden a la recolección manual de estos (gorgojo de los andes), y si desean aún reducir sus costos, los pequeños productores de papas optan por sembrar en las laderas, cercos vivos; es decir siembran en las faldas, orillas de las parcelas, mostaza cuya flor y planta resulta desagradable a estas plagas que maltratan el follaje y las raíces del tubérculo. Esta alternativa representa al pequeño productor de papas una medida práctica, económica y de fácil disponibilidad para controlar esta plaga y sobre todo natural y no tóxico.

Cuadro N° 3: Abono químicos utilizados para producir papa nativa en la última campaña y antes de ingresar a la cadena

Nombre de abonos	Durante la última campaña	Antes de ingresar a la cadena de papa
Químicos	%*	%*
1. Nitrato de Amonio	31,82%	31,82%
2. Sulfato de Potasio	4,55%	4,55%
3. Fosfato di Amónico	72,73%	68,18%
4. Cloruro de Potasio	77,27%	68,18%
5. Úrea	54,55%	50%
6. Otros	18,18%	13,64%
Naturales		
1. Guano de Corral	81,82%	90,91%
2. Guano de Isla	4,55%	4,55%
3. Guano Vacuno	45,45%	27,27%
4. Otros	18,18%	9,09%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia 2011

4.1.1.8. Mejora en el rendimiento de la producción de papa como consecuencia de la asistencia técnica y la calidad de la semilla.

La asistencia técnica constituye un cambio en la vida de los productores, principalmente porque reciben apoyo para poder desarrollar la cadena productiva de la papa nativa. El 100% señala haber recibido asistencia técnica durante la última campaña, mientras que el 45.45% había recibido asistencia técnica antes de su ingreso a la cadena. Ver Cuadro N° 4:

Cuadro N° 4: Asistencia técnica recibida para la producción de papa nativa para uso industrial en la última campaña de papa para la industria y antes de ingresar a la cadena de papa.

Recibió asistencia técnica	Durante la última campaña	Antes de ingresar a la cadena de papa
	%	%
Si	100%	45,45%
No	0%	54,55%
Total	100%	100%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

El presidente de la Asociación de productores de Masma Chicche; Oswldo Valenzuela Quinto percibe que la cadena productiva permite el encuentro con otros productores y con otras organizaciones que comparten la experiencia, que permiten nuevos espacios para establecer lazos como son los espacios de capacitación e intercambio, sobre temas relacionados a la producción, plagas y enfermedades, transporte, volumen de producción, a la vez que ayuda en el fortalecimiento de sus conocimientos referidos al manejo agronómico del cultivo, plagas y enfermedades, textualmente Oswaldo percibe que:

“La relación es desde que entró FOVIDA a promover la papa nativa, con capacitación, visita a las chacras, con Escuelas de Campo, buscando contacto con el mercado y trayendo ha Snack la empresa; he aprendido sobre siembra, manejo agrícola, cosecha y post cosecha para la producción de papas nativas con características industriales lo que es bueno a la hora de la cosecha puesto que puedo sacar más de 7 T.M. por hectárea en el caso de la huayro macho y cceccorani, antes por sembrar en chaccro no sacaba ni tres.....” (Oswldo Valenzuela Quinto –Comunidad de Masma Chicche)

En cuanto al proveedor de esta asistencia, podemos observar en el Cuadro N° 5, que antes del ingreso a la cadena, los principales proveedores eran las empresas comercializadoras de productos agrícolas (27.27%) y el Estado (22.73%). Se puede apreciar que los porcentajes no son altos. Sin embargo, ahora, el 90.91% recibe capacitación técnica de Fovida y otras instituciones también vienen ofertando paquetes de capacitación. FOVIDA destaca su presencia como un facilitador del proceso de conformación de la cadena productiva y junto con otros organismos no gubernamentales de la zona, coordinan actividades conjuntas entre ellas y con la municipalidad distrital, como es el caso del Conjunto Integrado de proyectos.

Cuadro N° 5: Proveedor de asistencia técnica para la producción de papa nativa para uso industrial en la última campaña de papa para la industria y antes de ingresar a la cadena de papa

¿Quién la proporcionó?	Durante la última campaña	Antes de ingresar a la cadena de papa
	%*	%*
1. Estado	9,09%	22,73%
2. Empresas Comercializadoras de insumos agrícolas	9,09%	27,27%
3. ONG	90,91%	4,55%
Otro	4,55%	0%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)

Elaboración: Propia, 2011.

Oswaldo Quinto considera a FOVIDA un aliado estratégico y confía en las asesorías que esta brinda; es así que el argumenta:

“Es una relación de confianza con Fovida, nos apoya bastante en la capacitación, nos orienta, no podemos desconfiar de ellos por todo lo que nos vienen apoyando en todo, mediante ellos, estamos haciendo convenio con otras empresas como Snacks, Plaza Vea” Oswaldo Valenzuela Quinto – Comunidad de Masma Chicche)

Dentro del tipo de asistencia técnica recibida, el 86.36% de los productores indica haber recibido cursos de capacitación a diferencia del 31.82% de productores que contestaron haber recibido asistencia técnica antes de ingresar a la cadena.

Se ha dado también un incremento en las asesorías en campo, de 27.27% a 63.64% y en la entrega de folletos, de 27.27% a 59.09%, una vez que los pequeños productores de papas se han integrado a la cadena de papas nativas, tal como se observa en el cuadro N°6.

El conocimiento y la tecnología, son hoy por hoy factores que determinan las ventajas competitivas y serán estos medios los que ayudarán al pequeño productor mantenerse en la cadena productiva de papas nativas. (Michael Porter en Las Ventajas Competitivas de las Naciones 1991. Pág 182)

Cuadro N° 6: Tipo de asistencia técnica recibida para la producción de papa nativa para uso industrial en la última campaña de papa para la industria y antes de ingresar a la cadena de papa

Tipo de asistencia técnica	Durante la última campaña (Se encuentra en la Cadena)	Antes de ingresar a la cadena de papa
	%*	%*
1. Curso de capacitación	86,36%	31,82%
2. Entrega de folletos	59,09%	27,27%
3. Asesoría en campo	63,64%	27,27%
4. Visitas a otros productores	18,18%	9,09%
5. Otros	27,27%	4,55%

* Respuestas múltiples por cada entrevistado.

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)

Elaboración: Propia, 2011.

4.1.1.9. La ampliación de terrenos ha supuesto mayor inversión en semillas, fertilizantes, plaguicidas, incremento en la contratación de mano de obra y transporte; generando así la necesidad de acceder a préstamos el pequeño productor de papas nativas

A partir de la cadena y la presencia de las asociaciones constituidas para la comercialización de papa nativa con la empresa, el acceso al crédito se ha acrecentado significativamente. El 77.3% de los productores señala haber solicitado y aprobado un crédito, en oposición a un 63.6% que no accedía antes de su participación en la cadena. Ver Cuadro N° 7.

Cuadro N° 7: Acceso a crédito actualmente y antes de la cadena.

Acceso a crédito	Actualmente	Antes de ingreso a la cadena
	%	%
Si	77.3%	36.4%
No	22.7%	63.6 %
Total	100%	100%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia, 2011.

Los productores señalan que a partir de la cadena, los pequeños productores son también sujetos de créditos y que se encuentran contentos de aprobar las evaluaciones, de tener intereses menores y de poder pagar puntualmente sus deudas con las ganancias de la venta de papa.

“...Anteriormente no sacaba ningún crédito financiero, cuando sembré la papa nativa tuve que sacar S/. 10,000.00 soles de la Caja Municipal y tenía miedo de no poder pagar, pero saqué tres toneladas de papa y con eso pude pagar mi préstamo”. (Productor de la comunidad de Julcán; César Castillo Bravo)

De lo indicado por los productores y tal como se muestra en el Cuadro N° 8, se conoce que el principal intermediario financiero es la ONG CREDIVIDA, quien le ha otorgado crédito al 59.09%, mientras que hay una disminución de solicitudes a los bancos comerciales (de 40.91% a 31.82%), esto se debe a las mejores condiciones (tasas de interés, tiempo de pago, fácil acceso, etc.) Que ofrece instituciones como FOVIDA, frente a los rigurosos trámites, requisitos e intereses de los bancos comerciales y otros. Cuadro N° 8

Cuadro N° 8: Proveedor de crédito actual y antes de ingreso a la cadena.

¿Quién le proporciona el crédito?	Actualmente	Antes de ingreso a la cadena
	%*	%*
1. Estado	4,55%	13,64%
2. Banco	31,82%	40,91%
3. ONG(CREDIVIDA)	59,09%	-
4. Casa Comercial	%	-
5. Mayorista	%	-
6. Familiar o amigo	%	-
7. Otros	%	-

* Respuestas múltiples por cada entrevistado.

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)

Elaboración: Propia. 2011

Nelly De La Cruz, lidereza de la asociación de productores de Masma afirma que estar asociados tiene ventajas, puesto que al ser parte de una asociación la ONG FOVIDA con el área de créditos CREDIVIDA le han otorgado financiamiento para su campaña de producción a tasas bastante competitivas:

“También han accedido al crédito que otorga CREDIVIDA con un interés a 1.6 % gracias a estar asociados, no es así para todos, y lo pagan cuando la venta a la empresa se realiza, es decir que con la producción se paga solo el préstamo”. (Lidereza de la asociación de Masma; Nelly De La Cruz Soto)

En relación al destino del fondo financiado por los diferentes intermediarios financieros, el 77.73% de los productores indica destinar el crédito a la compra de insumos agrícolas, como semillas, fertilizantes y otros. El 22.73% destina al alquiler de terrenos para la siembra y sólo el 4.55% compra terrenos con el préstamo adquirido; tal como se observa en el cuadro N°9.

Cuadro N° 9: Destino de crédito actual y antes de ingreso a la cadena.

Destino de crédito	Actualmente	Antes de ingreso a la cadena
	%*	%*
1. Compra de insumos para producción agropecuaria	77,73%	27,27%
2. Compra de terreno	4,55%	9,09%
3. Alquiler terrenos	22,73%	4,55%
4. Compra de artículos para el hogar	0%	4,55%
5. Compra de vehículo	0%	4,55%
6. Otro	9,09%	9,09%

* Respuestas múltiples por cada entrevistado.

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)

Elaboración: Propia. 2011.

4.1.2. Cambios en las prácticas de Comercialización



El 63.64% de los productores señala que el comprador predominante antes de su ingreso a la cadena eran las ferias de Huancayo y Jauja, donde el agricultor personalmente trasladaba su producto para la venta, sobre todo para la papa comercial y algunas variedades de papa nativa comercial. Ver Cuadro N° 10.

Comerciante en la feria Local en Jauja.

Con el ingreso de la Empresa Snacks América Latina, se verá que toda la producción se guiará a ese mercado, confirmando el marco teórico sobre, los precios; es decir a mayores precios mayor cantidad ofertada para aquél que está dispuesto a pagar cada vez mejores precios por un determinado producto o servicio. Ley de la demanda y de la oferta.

Cuadro N° 10: Demandantes de la papa antes de la cadena productiva.

Comprador predominantemente	%
1. Intermediario (chacra)	9,09%
2. Ferias	63,64%
3. Otro	13,64%
Total	100%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

Como se observa en el Cuadro N° 11, el 81.82% expresa que el precio de venta de la papa era menor antes de su ingreso a la cadena y el 18.08% señala que vendía su producción a mayor precio. El escenario optimista se presentaba cada vez que, escaseaba la papa en los mercados como resultados del cambio climático, o malas cosechas en zonas como Huancavelica y Tarma.

Cuadro N° 11: Precio de Comercialización de la papa antes de la cadena productiva.

Precio de Venta por Kg	%
Mayor a (S/. 1.6 por Kg) ⁴⁹	18,08%
Igual	0%
Menor (antes de ingresar a la cadena)	81,82%
Total	90,91%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

Una de las razones por las cuales los productores indican haber variado su principal comprador, es porque este determina los precios sin considerar los costos de producción del agricultor, lo que hace del precio un factor muy variable, tal como lo señala el 72.73% en el Cuadro N° 12. El 15.45% comenta que un factor para variar el comprador fue que antes no conocía el sistema de comercialización.

Más de la mitad de pequeños productores enfatiza al decir que antes del ingreso a la cadena no comercializaban papas nativas puesto que no existía demanda de ella, es la empresa quien incorpora la demanda del producto.

Cuadro N° 12: Razones por las que varió el comprador predominante y el precio de venta de la papa antes de la cadena productiva.

Razón	%
1. Desconocimiento del sistema de comercialización	15,45%
2. Alto coste del transporte para la venta	10,01%
3. Sin asistencia técnica	1,64%
4. El mayorista ponía el precio (variabilidad de precios)	72,73%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

4.1.2.1. Ganancias por venta

De acuerdo a la percepción actual de los productores, el 70% considera que sus ganancias han sido buenas, en contra posición al 81.82% que opinaba que sus ganancias eran malas antes de su ingreso a la cadena. El 25% considera que sus ganancias han sido regulares y el 5% que han sido malas. El detalle se observa en el Cuadro N° 13.

⁴⁹Precio que pagó Snacks América Latina al pequeño productor por cada Kilogramo de papas nativas. Campaña 2008-2009.

Cuadro N° 13: Ganancias durante la última campaña y antes de ingresar a la cadena.

Ganancias han sido	Durante la última campaña (Dentro de la cadena)	Antes de ingresar a la cadena de papa
	%	%
1. Malas	5%	81,82%
2. Regulares	25%	4,55%
3. Buenas	70 %	13,64%
Total	100%	100%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

Quienes consideran que sus ganancias fueron buenas, atribuyen como causa al precio establecido con la empresa (68.18%), a la calidad de la papa (36.36%) y a la asistencia técnica recibida (18.18%) que fue reflejado en los rendimientos de producción.

En el cuadro N°14 se visualiza las percepciones de los pequeños productores sobre las causas que generaron una buena, regular o mala cosecha; es así que: Quienes consideran que sus ganancias fueron regulares; porque la empresa pagó un precio menor (18.18%), su producción fue rechazada (18.18%) y el 4.55% alude haber tenido una baja producción por factores externos.

Las causas de un rechazo de la producción en la planta de procesamiento de la empresa se deben al incumplimiento con los estándares de calidad: tamaño, forma y evaluación de fritura.

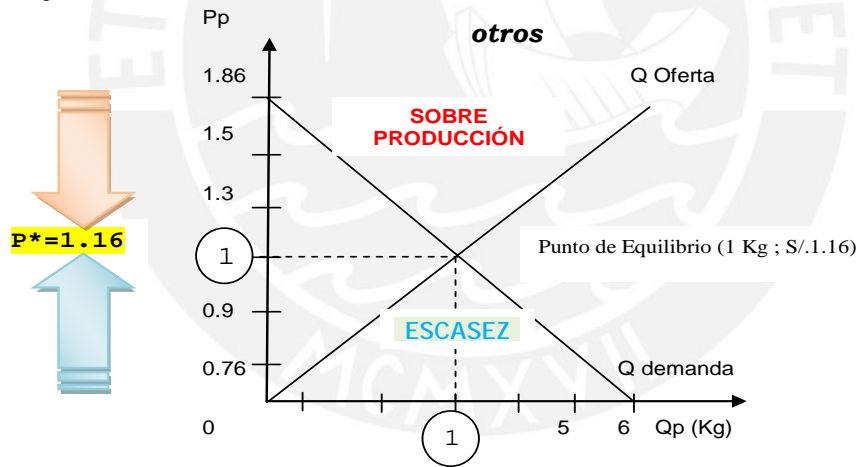
En algunos casos se paga un precio menor, de acuerdo a lo indicado en los contratos de prestaciones recíprocas, pre establecidos con: FOVIDA, empresa y el pequeño productor de papas nativas antes de iniciar la campaña de producción, donde se se alude a los parámetros de calidad, al porcentaje de verdeado, daños mecánicos entre otros, lo que harían la reducción del precio de compra venta

Por otro lado, quienes consideran que sus ganancias fueron malas antes de ingresar a la cadena, apuntan que la principal causa de lo sucedido es el exceso de oferta de papa, lo que llevó a un bajo precio en el mercado (59.09%), a la falta de mercado para la papa nativa (54.55%); puesto que la demanda potencial no conocía al producto y las bondades culinarias, medicinales que este tesoro ofrecía al consumidor; el 27.27% indica desconocimiento tecnológico, altos costos de producción, lo cual conlleva a un mal manejo de la producción y de la calidad.

Quienes consideran que sus ganancias eran buenas antes de ingresar a la cadena, informan que antes manejaban un volumen mayor de producción de

papa comercial (amarilla, tumbay, tornillo, camotillo), y por lo tanto mayor variedad que ofrecer al mercado y obtener mejores ganancias, comentan además que tuvieron mejores precios por su producto puesto que Huancayo y Lima quedó desabastecido en papa porque sus principales proveedores: Tarma y Huancavelica, redujeron su oferta porque los campos de producción fue azotados por intensas heladas y prolongados veranillos durante la campaña del 2008 lo que mermó su producción y al ser estos dos ofertantes fuertes en el mercado, dejaron una demanda insatisfecha que fueron cubiertos con la producción de los pequeños productores de la MMY quienes vieron una oportunidad para encontrar precios competitivos en el mercado local y el de Lima metropolitana. (Ver Gráfico N°14).

Gráfico N°14: MERCADO DE LA PAPA, VARIEDADES: Amarilla, Tumbay, y



Fuente Secundaria: Mercados Mayoristas de Lima Metropolitana. Período Año 2008
Elaboración: Propia. 2011.

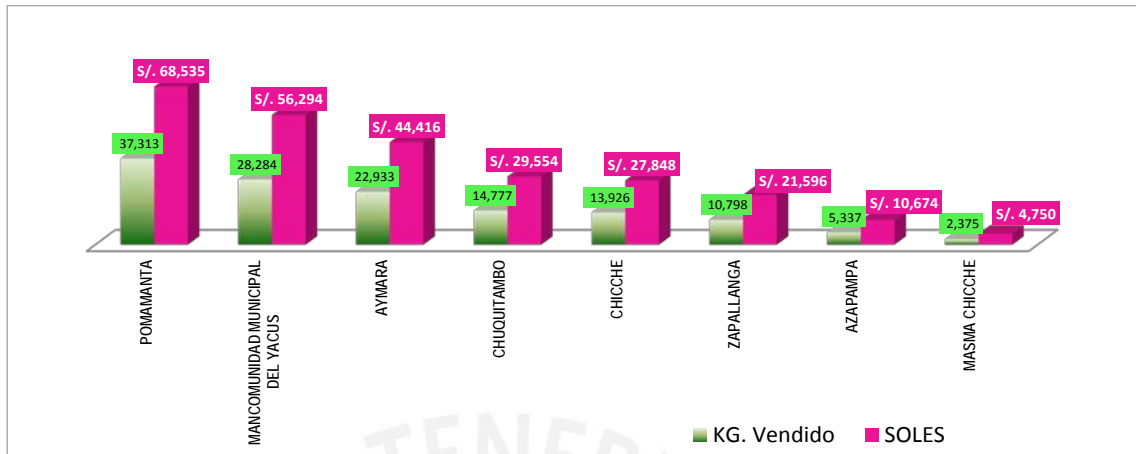
Cuadro N° 14: Razones de porqué fueron positivas o negativas las ganancias durante la última campaña de papa para la industria y antes del ingreso a la cadena.

Razones Positivas		Durante la última campaña
		%*
1. Por el precio de la empresa		68,18%
2. No hubo rechazo de la empresa		9,09%
3. Asistencia técnica		18,18%
4. Calidad de papa		36,36%
5. Otro		45,45%
Razones Negativas		Durante la última campaña
		%*
6. Baja producción (clima, enfermedades y plagas)		4,55%
7. Alza de insumos		0%
8. La empresa pagó menos precio		18,18%
9. Mala semilla		0%
10. Rechazo de papa		18,18%
11. Otro		13,64%
Razones Negativas		Antes de ingresar a la cadena de papa
		%*
8. Desconocimiento tecnológico		27,27%
9. Bajos precios del mercado (sobreproducción)		59,09%
10. Costos de producción elevados		13,64%
11. No había mercado para papa nativa		54,55%
12. No había habilidades para negociar		4,55%
13. Otros		13,64%
Razones Positivas		Antes de ingresar a la cadena de papa
		%*
1. Mayor producción para el mercado		9,09%
2. Mayor variedad de papas		9,09%
3. Menores costos de inversión		%
4. Otro		%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

Para reforzar lo descrito líneas arriba, según el informe anual de Campaña elaborado por FOVIDA, según zona de producción se visualiza que La Mancomunidad Municipal del Yacús en Jauja ocupa el segundo lugar en ventas, dentro de su ránking de Comercialización por ventas a la empresa Snacks América Latina, colocando a la MMY en un segundo lugar por razones tales como la calidad de la producción fue buena y no fue rechazada por la empresa Snacks América Latina.

Gráfico N°15: Rankings de Comercialización de Papas Nativas a la empresa Snacks América Latina



Fuente Secundaria: Informe Anual de Campaña de Producción FOVIDA
Elaboración: Coordinadora del Área de Dinamización de Economías Territoriales. 2010

4.1.3. Percepciones de los pequeños productores sobre los cambios en las prácticas Organizativas

Luego de varias campañas en funcionamiento de la cadena productiva, los asociados y la empresa, consideran que los cambios en las prácticas organizativas pueden ser ya apreciados y visto como ventajas:

Estos cambios se observan al constituirse como asociación de productores, al formalizarse y definir los estatutos, al establecer mecanismos de control y de participación de los asociados, al realizar tareas conjuntas que abaratan costos, en el seguimiento de cada socio en el manejo productivo, en el monitoreo de la calidad de los productos, en la capacidad de negociación adquirida y en el acceso al crédito.

Es así que 45.45% de los asociados reconoce como ventaja de la asociatividad, la capacidad de negociación individual o grupal.

Los asociados han logrado mejorar su capacidad de negociación con los compradores, por ejemplo con la empresa conversan al inicio de cada nueva campaña y establecen los volúmenes de entrega, las variedades, los requerimientos de calidad, y sobre todo el precio.

Un precio de venta fijo ha sido un logro que ha llevado a los productores a valorar a la organización, pues ahora saben que se requiere estimar el precio real en función a sus costos promedio, así lo refiere un 36.36% de entrevistados. Ver en el cuadro N° 15.

Un 40.91% considera que una ventaja importante es poder acceder a la asistencia técnica para que en conjunto puedan realizar acciones preventivas durante la campaña y; porque a través de ella es posible mejorar los rendimientos de producción y cumplir con los requerimientos de calidad.

Desventajas de estar asociado, resulta más adecuado en este caso, referirnos a las debilidades de carácter institucional de la Asociación, en este proceso de fortalecer la organización para desarrollar una mejor gestión, se tropieza con la desorganización que todavía subsiste, no todos los socios acuden a las sesiones de capacitación programadas, no todos aplican adecuadamente las técnicas, tecnologías y conocimientos adquiridos para ir logrando una producción de mejor calidad como lo manifiestan y reconocen el 54.55% de los productores que pertenecen a las cinco diferentes asociaciones entrevistadas.

Se debe tener en cuenta la costumbre de los productores de trabajar las tierras de manera individual y el hacerlo de forma colectiva, implica reaprender a compartir, solidarizarse, planificar, asumir tareas riesgos como parte del emprendedurismo a nivel asociativo. Es por ello que el 22% piensa que los conflictos internos que se dan no influyen en los resultados heterogéneos que consiguen los asociados.

Cuadro N° 15: Ventajas y desventajas de estar organizado

Ventaja	%*	Desventaja	%*
1. Por la seguridad del precio	36,36%	1. Desorganización de la asociación	54,55%
2. Mejores conocimientos	9,09%	2. Acceso diferenciado a calidad de semilla	4,55%
3. Capacidad de negociación individual y grupal	45,45%	3. Falta de semilla	9,09%
4. Acceso a créditos	13,64%	4. Sin libertad de venta	0%
5. Calidad de semillas	4,55%	5. Rechazo de la papa	9,09%
6. Asistencia técnica	40,91%	6. Conflictos entre asociados	22,73%
7. Acceso a mercados rentables	36,36%	7. Otras desventajas	22,73%
8. Otros	4,55%	8. Ninguna desventaja	18,18%

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

Para Eugenio Pecho Soliz, productor de la Asociación de pequeños productores de Masma la organización es necesaria en estas experiencias productivas que involucran una relación con una empresa con la cual deben cumplir los compromisos de entrega de la producción de papa nativa, asegurando la calidad y el volumen. Asimismo, es el aval para que puedan acceder a créditos,

uniformizar criterios y realizar etapas de la producción que signifiquen abaratar costos.

“Para poder lograr algo, algunas gestiones, comercialización, negociación, para eso nos ayuda la organización, cuando uno está organizado siempre hay cualquier apoyo más rápido te dan, sea del gobierno regional o con la empresa; ahora tenemos un contrato escrito con Snacks donde con la organización hemos firmado que te comprometes, a cumplir con una calidad para las papas nativas y a cambio hemos negociado el precio y la empresa te dicen lo que tienes que cuidar, eso está bien, porque todos en la asociación ahora recibimos los beneficios” (Productor de la Asociación de Masma; Oscar Quinto)

En el Cuadro N° 16 podemos observar los cambios en la participación y realización de actividades para la venta de papa con relación a las actividades realizadas antes del ingreso a la cadena.

Cuadro N° 16: Acciones realizadas de manera asociada para la venta de la papa en la última campaña.

Acciones	%*
1. Planificación de la producción previa	90,91%
2. Contratación de transportes	86,36%
3. Traslado del producto	77,27%
4. Contrata de seleccionadores	13,64%
5. Otro	36,36%

* Respuestas múltiples por cada entrevistado

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as).
Elaboración: Propia. 2011.

Actualmente, el 90.91% de los asociado participa de la planificación de la producción; el 86.36% interviene en el proceso de contratación del proveedor de transporte y el 77.27% forma parte del proceso de asignación del asociado que acompaña el traslado de la producción hasta Lima y verifica la entrega a la empresa, a diferencia del trabajo individual de antes de la cadena (Cuadro N° 17)

Antes de la cadena productiva no había interés de trabajar la agricultura de una forma más articulada, por lo menos entre productores, así lo manifiesta el 95.45%. Ocasionalmente el *ayni* ha sido y es una práctica de colaboración mutua en la que no se usa el dinero para el pago de este apoyo, la transacción era el trabajo mismo, pero es una práctica que está en desuso, por el contrario los

productores recurren a la contratación de mano de obra. Esto podría deberse a la simultaneidad de la producción.

El 22.73% indica que no requerían de un manejo grupal para la producción puesto que la papa nativa no tenía un destino comercial.

Cuadro N° 17: Acciones realizadas para la venta de papa antes del ingreso a la cadena.

Acciones	%*	¿Por/para qué?	%*
1. Manejo individual de la producción	100%	1. Poco interés por actividades agrícolas comunales	95,45%
2. Manejo grupal de la producción (familiar, vecinos)	45,45%	2. Papa nativa no tenía destino comercial	22,73%
3. Otros	27,27%	3. Otros	22,73%
		4. Actividades agrícolas de forma individual	22,73%

* Respuestas múltiples por cada entrevistado.

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Productores(as)
Elaboración: Propia. 2011.

4.2. Alianzas que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.

Las zonas alto andinas se caracterizan por tener un alto grado de capital social que, sin embargo, no es aprovechado para fines económicos. Entonces, un primer paso para el éxito de la experiencia fue conformar asociaciones de pequeños productores/as con personería jurídica que pudieran, en un futuro, funcionar, independientemente como empresas, no solo con Snacks América Latina, sino también con otras agroindustrias o mayoristas.

En ese proceso de fortalecer el capital social los pequeños productores manifiestan un trato de mayor confianza entre los asociados y responsabilidad compartida por la producción de papas nativas cuando saben que van a proveer a la empresa agro industrial Snacks América Latina de la corporación PEPSICO. De manera general, y según, KLIKSBERG Bernardo⁵⁰, el capital social entendido como el socio o alianza estratégica de diversas formas para el desarrollo de colaboración en que los individuos se asocian con el objeto de conseguir un objetivo en común, para este caso es la articulación comercial de la producción de papas nativas a una empresa de corte trans nacional como lo es Snacks América Latina.

⁵⁰ KLIKSBERG, Bernardo. "Capital social y culturas: claves olvidadas del desarrollo". En James Brumm et al. Responsabilidad social en las Américas. Caracas: FONCIED., 2001

4.2.1. Entre productores de la misma organización:

La asociatividad, se constituye como un mecanismo que les permite a los productores responder colectivamente a las tareas que demanda el proceso productivo, la comercialización, y especialmente la negociación con la empresa. Sin embargo, dicha tarea no fue fácil.

- a) Primero por la fuerte desconfianza de los productores, así como la falta de interés y compromiso frente a una experiencia nueva de desarrollo, sea por desconocimiento, miedo o recelo frente a ella; tal como lo expresan los productores en el taller del grupo focal:

“Las personas se retiraron porque decían que no tenían semilla y que era una pérdida de tiempo, entonces quedaron solamente 20 personas, así es la gente, no confía rápidamente cuando le proponen algo, primero tienen que ver cómo te sale a ti y si ve que está siendo verdad y te va bien, recién se anima a participar”. (Grupo Focal)

- b) En segundo lugar, las papas nativas se caracterizan por no tener valor monetario en el mercado, y por ser un producto de trueque, que hizo que el inicio de la cadena productiva fuera más difícil.

“Fovida que trajo la iniciativa de trabajar con la papa nativa, que siempre hemos sembrado pero que sólo servía para comer, nunca se pensó que serviría para vender al mercado, menos a una empresa, por eso gracias a FOVIDA que nos ayudó a ver a la papas nativas para el mercado”. (Grupo Focal)

Para darle viabilidad y competitividad a la pequeña agricultura de las zonas alto andinas, es imprescindible superar las barreras que provienen de la fragmentación de sus tierras, que eleva sus costos de transacción, por ello, cuando la cadena productiva de papas nativas inicia, considera que la asociatividad constituye un tejido social que abonará en tal sentido.

La asociación como forma de organización ha supuesto para los productores una mayor confianza entre ellos para atender en conjunto los retos que significan cada nueva campaña; tal como expone en su testimonio la comunera de Jajapaqui:

“...ahora todos estamos asociados trabajamos, juntos y participamos en la escuela de campo, ahora tenemos una visión de futuro del campo y más de confianza y unión, por ejemplo cuando, cuando vamos a sembrar en terrenos alejados, entonces pernoctamos en la chacra por días hasta que dure la siembra, para eso armamos nuestras carpas, como somos dos mujeres, nosotras nos

encargamos de cocina, pero eso sí, todos compartimos el trabajo...” (Comunera de Jajapaqui).

En la medida que se analiza la cadena productiva de papas nativas se visualiza que encontramos resultados positivos similares al caso abordado por Arce Málaga, María. y Dávila Orozco, César⁵¹. Es decir, la cadena entendida como un instrumento que ayuda en la consecución de eficiencias colectivas en la reducción de sus costos de producción a la hora de abordar el eslabón de la comercialización o el hecho de conseguir beneficios sociales por el hecho de estar organizado con personería jurídica, lo que ayuda a la hora de firmar convenios de trabajo con instituciones públicas o privadas y es así que lo percibe el productor:

“Vender a un precio mejor y tener un mercado a quien vender de forma fija, eso es una ayuda como asociación, además podemos transportar la producción de la asociación y conversar un flete menor con el transportista [...] porque solo no se podría, se demoraría mucho, además cuando estamos asociados la ayuda viene más rápido por parte de la provincia” (Productor de la comunidad de Julcán: César Castillo Bravo)

Para superar a la agricultura de subsistencia de las zonas alto andinas, (fragmentación de sus tierras, y poca capacidad de negociación con los diferentes eslabones de la cadena) es necesario que el pequeño productor este organizado y formalizado con reglas claras en los estatutos lo que dan competitividad a la cadena de papas nativas; bajo ese marco los pequeños productores constituyen asociaciones: en la comunidad de Julcán la Asociación de Jóvenes emprendedores de Julcán (AJEM); en la comunidad de Masma Chicche, la Asociación de productores agroecológicos de Masma Chicche (APAEMCH), la asociación de productores agropecuarios de Masma Chicche (APAMCH), y la Asociación de Productores de Ñuñunhuayo.

Sus estatutos estipulan que los pequeños productores asistan puntualmente a las reuniones de coordinación y asistan cada 15 días a los espacios de capacitación con FOVIDA, quienes vienen utilizando las ECAS como una metodología de asistencia técnica, asesoramiento y seguimiento de las parcelas sembradas de forma grupal e individual.

⁵¹En la tesis “Los productores pobres y el mercado: el caso de la cadena de bordadoras de Soccus y su articulación con el mercado inclusión basada en la confianza y la competitividad”.

Amartya Sen afirma sobre los efectos en la competitividad al desarrollar las capacidades y habilidades en los individuos. Los productores señalan que existe preocupación por que cada uno de sus integrantes vaya aplicando los mismos criterios y así todos puedan obtener los mismos beneficios y reducir el riesgo de que su carga sea rechazada al llegar la producción a la empresa.

Son conscientes de que si no todos realizan los procedimientos correctamente, esto repercute en la asociación al no obtener la cosecha pactada con la empresa, ya sea por poca productividad o por inadecuada práctica y/o seguimiento.

“Nos unimos mejor porque somos pocos” “Sacamos conclusiones, si se acuerda hacer un trabajo, todos nos participamos” “Hay que estar puntual a la hora de entrada, los estatutos dicen a qué hora estar y si te faltas te cae tu multa, si te faltas tres días la sanción es la expulsión”. (Comunero de Julcan).

4.2.2. Alianza de los productores con Instituciones:

4.2.2.1. Relaciones con la organización de pequeños productores de papas de la cadena y la empresa Snacks América Latina.

Organizaciones de agricultores/as apostadas en las zonas Alto Andinos colocan el 50% de la producción a mercados dinámicos a un precio de venta mayor en 30% de los que operan en el sistema tradicional de comercialización; tal como lo describe el responsable de la gestión comercial:

La asociatividad, según John Guinet, constituye “[...] un mecanismo que permite (a los agricultores/as) responder colectivamente a las exigencias que demanda el proceso productivo, la comercialización, y (especialmente) la negociación con la empresa.”

Sin embargo, dicha tarea no fue fácil. En primer lugar, se tuvo que combatir la fuerte desconfianza de los productores/as de ambas zonas de intervención, así como la falta de interés y compromiso. Por ello, se tuvo que capacitar a los agricultores/as en temas de gestión comercial y empresarial, para que en el momento dado pudieran manejar todo el circuito de comercialización; al respecto responde El Sr. Giorgio Bollo (Jefe del Departamento Agrícola PEPSICO- South America Foods en Snacks América Latina) señala que su institución trabaja con FOVIDA en cadenas productivas desde el año 2003, aunque ya estaba presente en las pruebas de campo que se realizaban desde el 2001.

Cuándo se le preguntó por qué, éste señala que: ante la necesidad de contar con adecuado abastecimiento de papa y de buena calidad para la industria, se optó por trabajar con productores organizados y asesorados por la ONG FOVIDA, que ya había demostrado eficiencia en su capacitación técnica.

La realidad del campo muestra a los productores desarticulados y con terrenos fragmentados, donde el Estado está ajeno a la realidad por el burocratismo y la falta de capacitación técnica, por ello no se garantiza un abastecimiento regular y menos una calidad de papa requerida, es así, que la elección de la asociación de productores y FOVIDA fue la más acertada para la Empresa.

Cuando se le preguntó: **¿Cómo es actualmente la relación de su institución con la organización de productores de la cadena de papa? y ¿Cómo era antes?** El Sr Giorgio Bollo respondió:

Cuadro N° 18: Percepciones del representante de Snacks América Latina sobre las Organizaciones de productores antes y después de estar articulado a la Cadena:

Cambios	
ACTUALMENTE (motivo, intensidad y nivel de confianza)	ANTES DE LA CADENA (motivo, intensidad y nivel de confianza)
<p><i>“En la actualidad se tiene una relación fluida y pareja, porque es una organización asequible a la formalidad, que respeta los contratos y adecuada a las normas, al orden y al trabajo en equipo, en general, los productores de la asociación son más proactivos y buscan diferentes alternativas de solución a los problemas que se presentan. Estas características son fundamentales para trabajar coordinadamente”.</i></p>	<p><i>“Cuando se empezó el año 2006, la mayoría de los miembros de la asociación de productores no asistían a las capacitaciones, no hacían un seguimiento a la semilla ni se programaban para la cosecha, situación que casi lleva a la Empresa a retirarlos como proveedores. Todo esto fue cambiando por la importante función mediadora y de concientización de FOVIDA. Además era evidente que los productores le tenían confianza y respeto a la ONG, por ello, nosotros proseguimos.”</i></p>

En general la intervención del sector privado con responsabilidad social empresarial en el desarrollo según el autor Caravedo, Baltazar es visto como la capacidad que tiene este último para escuchar los intereses de sus proveedores e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, bajo ese contexto la

empresa Snacks América latina no se encuentra exenta tal como lo describe el Jefe del Departamento Agrícola PEPSICO- South America Foods en Snacks América Latina.

A la pregunta sobre su **opinión**, **¿Cuáles son los principales desafíos o retos para los diferentes actores de la cadena de papa para uso industrial?** (asociación de productores, empresa, otros); respondió:

La Asociación en:

Proceso Productivo	Desafíos-Retos
Producción	<p>Un primer reto es mecanizar mucho más el proceso productivo, por ello, a la Empresa le interesa que se capitalicen y así puedan invertir en ello.</p> <p>También se espera que se vaya eliminando paulatinamente los residuos químicos de su producción, dentro de las buenas prácticas agrícolas.</p>
Comercialización	<p>Asegurando que el trabajo va ser el mismo (2008) el reto de la asociación es saber llevar su facturación, pues aún dependen de FOVIDA.</p> <p>Otro aspecto que interesa a la Empresa es que la asociación esté preparada para conformar otras cadenas productivas (Ej. maíz).</p>
Organización	<p>Un problema es la falta de orden en la organización, pues algunos productores no hacen caso de los acuerdos que se toma (Ej. venta de su producción cuando se ha pactado hacerlo), por ello, es importante trabajar el respeto a los acuerdos o compromisos y que la asociación lo respalde.</p>

Fuente Primaria: Análisis de Resultados Entrevista Actores Clave de la Cadena de Papas Nativas

Elaboración: Propia

Es así que los productores y la empresa manifiestan una relación de mutuo beneficio: la empresa asegura al productor la compra de la papa a un precio final por encima del precio de mercado a largo plazo, y los productores de la asociación le aseguran a la empresa una cantidad y tipo de papa con los

requerimientos establecidos por ella. Aunque son conscientes de la superioridad de la empresa en las decisiones finales.

“...Snack está pidiendo un tamaño especial de la papa para que te pueda comprar y aceptar, tienes que escoger bien...” (Alicia Vásquez – Comunidad de Masma)

“Con Snack, de ellos he aprendido a mejorar la calidad de los productos, de la papa, cómo siembra para que te dé más cosecha, los tamaños, la fritura de la papa”. (Bertha Meza – Comunidad de Masma Chicche)

Por ejemplo, Kliksberg⁵² la sistematiza como parte del capital social, las alianzas estratégicas para mejorar las prácticas a través del desarrollo de buenas prácticas con los stakeholders, mejorando la comunicación y la credibilidad entre ellos.

Siguiendo a Bonomie⁵³ según nuestro marco teórico, señala que la red empresarial como el conjunto de relaciones integradas entre los agentes que participan en un aparato productivo con el objeto de obtener réditos.

4.2.2.2. Relaciones con la organización de pequeños productores con otros actores de la cadena.

Asociación de pequeños productores con el área de CREDIVIDA - FOVIDA:

Los productores manifiestan tener una relación de abierto reconocimiento a su labor social con los productores y confianza en su asesoría técnico-administrativa, en organizarlos, brindarles crédito oportuno y hacerlos autónomos en su relación con la sociedad mayor. Se le considera como “aliada”. El motivo que lleva a FOVIDA articularlos a una cadena según Luisa Santur directora del área de Agronegocios en FOVIDA, es que había una demanda que requería organizar la oferta, porque a pesar que desde antes la institución ya había trabajado en mejoras productivas (en Chimbote con el frijol y en Chillón con hortalizas), la idea era buscar un mercado que les pagara mejor, por ejemplo, la venta de brócoli a Santa Isabel, ya empieza la experiencia de la planificación de la venta, pero no suponía aún la experiencia de una cadena.

La relación inicial de los productores con FOVIDA fue de dependencia, esto se lograba por el subsidio que recibían los productores para mejorar su actividad, pero esto fue cambiando paulatinamente

⁵²KLIKSBERG, Bernardo. “Capital Social y Culturas: Claves Olvidadas del Desarrollo”. En James Brumm et al. *Responsabilidad social en las Américas*. Caracas: FONCIED., 2001. Pp. 21-62

⁵³BONOMIE, María Elena y Rosana Meleán, ROMERO. “Redes Empresariales Como Estrategia De Cooperación en el Sector Avícola del Estado Zulia”. Proyecto de investigación Redes de proveedores en el sector avícola. Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES), 2007.

“creo que allí estuvo el secreto del éxito de esta experiencia, el hecho que al comienzo cuando todo era subsidiado con fondos de la Cooperación, la gente no tenía problemas que otro le haga, todo marchaba bien, todo era muy dependiente del ingeniero: ‘ingeniero el camión no ha venido, el ingeniero llama al camión’ o ‘ingeniero los seleccionadores no lo han hecho bien, era así.’... “en cambio ahora vamos dejándolos solos, el año pasado les dijimos ‘miren se van los ingenieros’, hubo un grupo que dijo: ‘está bien, ya sabemos hacerlo’ pero había otros que decían que aún nos necesitan, pero son pocos.” Luisa Santur (Responsable del área de Agronegocios)

Respecto a la relación con la Junta Directiva, Luisa considera que debe haber más renovación pero tampoco hay mucho interés en los socios que no tienen cargo en renovar la junta, pues nadie quiere asumir determinadas responsabilidades, adicional a lo que ya vienen desarrollando.

El interés que los une a los componentes de la cadena es lo comercial

“nunca FOVIDA ha negociado por ellos, pero siempre hemos estado ahí los tres en la mesa, pero siempre ayudando a los productores.”... “A pesar que algunos productores decían: ‘FOVIDA no ha defendido nuestro derecho, no se ha peleado por nosotros, no la ha luchado’, porque esa no era la función de FOVIDA, de acatar un acuerdo (del precio) que ellos habían llegado con la empresa”.

A la pregunta del cómo ¿Considera que el bienestar de las familias que participan en la cadena ha mejorado desde su participación en ella?

La representante de Agronegocios considera que si ha cambiado y puede cambiar más, no de la noche a la mañana en vista a que la cadena de papas nativas es un negocio que inicia y tiene todavía mucho más que ofrecer:

“Si, porque a pesar que han sido afectados por el precio en los dos últimos años, hemos tenido bastantes solicitudes para mejora de sus equipos, yunta, , alquiler del tractor para comprar, alquilar un terreno, para comprar una casa en la 23 (Km.). La gente está haciendo inversiones, creo que tiene que ver con la cadena, creo que tiene que ver con el contexto positivo a nivel de la economía global. Esa es mi variable aproximada que en términos de bienestar están mejorando”. Luisa Santur (AGONEGOCIOS-CREDIVIDA)

En relación a: ¿Qué lecciones, aprendizajes o beneficios le deja a su institución el desarrollo de la cadena de papa?

La representante de AGRONEGOCIOS considera que los proyectos de promoción que implementan proyectos productivos con miras empresariales deberían de tener una mirada menos asistencialista y que desde inicio esta debería de tener siempre una visión de salida y de transferencia no solo a nivel de capacidades sino hasta económicas, caso contrario ella manifiesta de que sostenibilidad y competitividad hablamos:

“Totalmente, en primer lugar, creo que este tema de mirar desde el inicio un proceso de salida de su intervención (en otras ocasiones se cortaba porque se acababa la financiación antes), en el sentido que estoy transfiriendo con miras a que me voy, formando gente para que opere en el mercado, aprendiendo con reglas del mercado, ‘ahorita te estoy subsidiando, te estoy apoyando, pero la segunda vuelta, tú ya vas a pagar una parte, a la tercera vuelta vas a pagar más, de tal manera que a la cuarta, que te quedas solo, tú ya tienes interiorizado que esos servicios cuestan y que dentro del costo de tu producto están’. Esto ha sido totalmente nuevo para nosotros. Yo he estado en febrero en un evento, gente de otros países diferentes, todos hablando de cadenas, la cadena de FOVIDA era una de las más especiales porque cobraba progresivamente por los servicios que brindaba, ese proceso de cobrar por el servicio que se brinda, eso hace que la gente se empodere mucho, porque mira primero costos, luego sabe que lo puede hacer, así aprende, y ya no necesita del ingeniero, porque cuesta. Mientras tú se lo sigas pagando, pueden tener al ingeniero indefinidamente” (AGONEGOCIOS-CREDIVIDA)

4.2.2.3. Relaciones con la organización de pequeños productores y otros actores de la cadena.

La Mancomunidad Municipal del Yacus al involucrarse directamente en la promoción de las actividades productivas, manejando el enfoque de cadena productiva y liderando la plataforma de papa nativa, es una experiencia de articulación interesante entre organización de productores, gobierno local e instituciones que viene tomando forma en la construcción del desarrollo a partir de actividades productivas.

“Las instituciones también pusieron de su parte en darse la mano, ellos tenían sus proyectos y sus planes, no podían cambiar, tienen sus metas, pero daban todo de sí. En el 2009 ya se veía más logros, sus expedientes decían que busquen

mercado y traían las propuestas”. (Representante del comité de desarrollo en la mancomunidad Municipal del Yacus: Emerson Salinas)

Del marco teórico, y según Bonomie, María Elena y Rosana Meleán, Romero sobre Red Empresarial, entendida como el conjunto de relaciones integradas entre los agentes que participan en la cadena., La Plataforma es para las instituciones que trabajan en la zona un espacio donde se busca que cada institución articule su intervención, que no se repitan actividades, que se maximicen los esfuerzos, que se intercambien y se estandaricen las prácticas, la metodología, la información, la capacitación, porque el objetivo que cada uno coincide “impulsar la cadena productiva”, por tanto se requiere unir esfuerzos.

Esta forma de red empresarial denominada para el caso Plataforma, también sirve de ejemplo para las comunidades y organizaciones, que vean que la articulación también es en este nivel institucional en torno a la cadena productiva de papas nativas.

“Antes las instituciones no se conocía ahora ya, conocen de sus trabajos, de sus actividades, de sus problemas, de sus proyectos y hasta se comparten experiencias, pero también se apoyan, participan dictando cursos, con su personal, con sus materiales, traen información” (Representante del comité de desarrollo en la mancomunidad Municipal del Yacus: Emerson Salinas)

“...las grandes empresas que son privadas y tienen sus propios intereses, les falta sumarse objetivamente a la plataforma como Snack, Gloria, A&L y otros. Sería muy bueno que se acerquen y pregunten en qué pueden apoyar para mejorar la producción. Sería bueno cerrar el círculo las asociaciones, con los productores, con la empresa, para poder apoyar necesidad mutuas”.

(Representante del comité de desarrollo en la mancomunidad Municipal del Yacus: Emerson Salinas)

4.3. Medidas o acciones de política que permitieron la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico impulsadas desde diferentes sectores:

La presencia del Estado es todavía incipiente en la cadena de papas nativas durante la etapa que se recogió la información, salvo por el Ministerio de Agricultura – Comité de Gestión Agraria Jauja, el INIA y La Mancomunidad Municipal del Yacus.

El Comité de Gestión Agraria -**MINAG de Jauja** celebró un convenio con la Red de Productores de la Mancomunidad del Yacus para brindar asistencia técnica a los productores de papas. En virtud de este convenio, el CGA se encargó de organizar la base productiva. La asistencia técnica se realizó en cinco comunidades. Por medio de los contratos celebrados con los Pequeños Productores de papa, la empresa en coordinación con FOVIDA se comprometía en incorporarlos en el contrato de compra y venta.

El **INIA** en coordinación con el Centro Internacional de la Papa se comprometieron en desarrollar gestiones con el MINAG – Lima para exonerar del pago por el concepto de registrar las variedades de papas nativas en el registro de cultivares nativos.

El **Estado Peruano** en alianza con las principales agro industrias: empresa Snacks América Latina, DEPRODECA del grupo Gloria, Patcor y empresas privadas; Cadenas Productivas de Calidad - CAPAC durante los años del 2008 al 2010 dieron gran impulso al consumo de papas nativas mediante spots publicitarios que difundieran las bondades nutraséuticas del cultivo milenario que salvó del hambre al mundo, **las papas nativas**.

“El estado tiene que implementar la asistencia técnica a gran escala y también debe coordinar la relación de las instituciones, para que los recursos que se captan sean debidamente utilizadas, se han construido invernaderos que no se saben ni para que usar, ha faltado alianzas estratégicas con las entidades gubernamentales, porque desconocen los problemas y las experiencias que se vienen desarrollando para apoyarlas”. (Ing. Noemí Zuñiga; responsable del Inia Santa Ana en Huancayo)

Las escuelas de cocina son otros actores importante en el desarrollo de la cadena productiva en ese marco tenemos a nivel local en Huancayo y a nivel de Lima respectivamente: El Instituto tecnológico Continental y Gastrotur.

Gastrotur, viene participando desde hace 6 años en la construcción de la cadena productiva de papa nativa que permita:

El posicionamiento de las papas nativas como un producto de valor comercial

Difundir las características y valor de las papas nativas como un producto de calidad nutricional y se inserten a la lista de productos de consumo diario en sus múltiples aplicaciones y usos.

Promover la articulación al mercado de pequeños y medianos productores de las zonas de producción, para que mejoren la calidad de la producción y el rendimiento de sus parcelas, obteniendo mejores precios.

Buscar y abrir nuevos mercados locales, regionales, nacionales para las papas nativas.

Recuperar las variedades de papas nativas.

Apoyar la clasificación de las papas nativas que ayuden al conocimiento de las papas nativas.

Promover la investigación y difusión de la papa nativa en la gastronomía peruana la difusión

Las escuelas de Gastronomía, además consideran que: La Coyuntura de la gastronomía **MIXTURA**, por ejemplo, es una oportunidad a aprovechar, un aspecto que viene impulsando el proceso de las cadenas productivas de papa y el posicionamiento de estas, es el auge de la gastronomía, de la cocina de las diferentes regiones y los diferentes productos.

La internacionalización del año de la papa, es una coyuntura que está favoreciendo el uso de las papas nativas en los grandes restaurantes y que promueven su consumo. La ventaja de tener la carrera de chef de moda favorece la promoción y difusión de las papas nativas; entonces está todavía quedando pendiente

...“Incluir en la formación de los chef-cocineros el componente social, involucrarse con los productos desde el productor, recoger experiencia de consumo local, para la elaboración de nuevos potajes que pueden ser presentados en ferias gastronómicas”.

Incluir la investigación en la formación de los chef-cocineros para que puedan dar a conocer las ventajas del producto

“Los cocineros se han encontrado con el producto pero no lo han investigado” Directora del Instituto Continental de la Carrera de Gastronomía: Narda Ybañez

Snacks América Latina al interno con sus trabajadores y al externo con sus proveedores; desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial: La empresa definitivamente cuenta con un corte empresarial y al ser empresarial obviamente ésta va a mirar siempre su rentabilidad, no obstante esta no ha dejado el corte de Responsabilidad Social empresarial al interno con sus trabajadores tal como lo señala Luisa Santur del área de Agronegocios FOVIDA

“sin embargo le pongo un valor agregado, es la empresa moderna, donde conceptos como responsabilidad social, trato al proveedor, la formalidad en sus relaciones ‘yo cumplo mi palabra’ pesan, no sólo porque es la gran empresa capitalista sino particularmente snack tiene valores que traen desde la matriz, valores de la empresa desarrollada, por ejemplo te pongo un matiz: el staff y el personal administrativo de la empresa no trabaja el viernes por la tarde, porque el valor familiar, se supone que para eso han dado todos los días de la semana y el viernes por la tarde lo tienen libre. Eso para decirte que eso no pasa acá con las empresas pero en el caso de Snacks, si.”

La puntualidad en sus compromisos, tiene parámetros de control de calidad muy transparentes, reconoce que cuando se satura la oferta se ponen más exigentes y pueden rechazar, pero en general, comparando con otras empresas similares (Gloria, Lavaggi) son exhaustivos en detallar las razones del rechazo todo ello como parte de una política transparente y responsable con RSE:

“quiero la prueba de calidad del señor tal, y te sacan la hojita donde está tanto pesó, tanto fue el esto, tanto tuvo en sólidos, el hecho de una formalidad en todo los procesos, es el valor agregado que yo le veo en caso de Snacks.”

Respecto a “la comisión” (dinero por lo bajo) señala que snack es transparente:

“a nosotros nos a pasado que hemos llevado papa de Prodeca y nos han rechazado, nos dijeron ‘este camión no pasa’, entonces se lo

llevaron al mercado mayorista donde te pagan menos, y el mismo agricultor que iba en el camión le dijeron ‘ya está bien te lo compramos, al precio del mercado mayorista, y tienes que entregarlo en tal sitio, ¿dónde tenía que entregarlo?, otra vez en Prodeca, donde nos habían rechazado. Entonces si me dices, ¿Snack actúa?, totalmente como una empresa capitalista, y yo estado en las negociaciones y obviamente quien es el pez grande, es Snack, en eso no hay vuelta, pero en la operación de la cadena la empresa tiene todos sus procesos muy claros, muy transparentes, y eso si los productores lo saben.’”

La empresa en el marco de Responsabilidad Social Empresarial, viene implementando escuela para adultos para aquellos proveedores que aún no saben sumar y leer, todo ello con el objeto de que sus proveedores puedan calcular sus ingresos.

Nos preocupa cuando nuestros proveedores no saben leer, entonces nos preguntamos cómo calculan sus ingresos y como leen los contratos que son pactados, por ello es que los acopiadores zonales de la zona contratan profesores para adultos con el objeto de enseñarles a leer sumar y escribir durante las campañas de producción previos acuerdos de tiempo con ellos y si además están dispuestos a recibirlos porque somos conscientes del limitado tiempo con que ellos cuentan. Giorgio Bollo representante de la Empresa Snacks América Latina.

4.3.1. ¿Qué acciones considera que son necesarias para consolidar la presencia de los pequeños productores en las cadenas; como parte de propuestas para la construcción de una política pública agraria?

De manera general, y según el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP), la consolidación de los pequeños productores en ella, considera un método de acciones estructuradas como:

Aspectos institucionales que, por cierto, son cruciales, esto es, la constitución jurídica de las organizaciones, y con ello un conjunto de reglas para su funcionamiento, como también aquellos que se derivan de las obligaciones del contrato con la empresa.

Aspectos de contexto como el Año Internacional de la Papa (AIP), con el objetivo de concientizar sobre la importancia de este alimento, promover la investigación y el desarrollo de los sistemas de producción y aprovechar de manera sostenible la biodiversidad; ya en el año 2005, se había declarado el 30 de Mayo como el Día Nacional de la Papa y que, desde ese momento, el Gobierno Peruano había puesto en marcha diversas estrategias -programas (Papea Perú, Este Pechito come Papa, etc.), talleres, ferias, etc.- en torno a la importancia de dicho tubérculo.

El Jefe del Departamento Agrícola PEPSICO- South America Foods en Snacks América Latina, reconoce la necesidad de posicionar al pequeño productor organizado en la cadena y para ello percibe que es necesario:

Crear un abanico de productos que sea monitoreado y regulado su siembra por parte del sector público; es decir campañas de producción planificadas, para ello es indispensable empadronar a los productores y poner orden en el producto que se va sembrar, para evitar las fuertes alzas o caídas de precios que es el resultado más de una falta de organización productiva, creo que esa es la principal medida que debe tomar el Estado a través del Ministerio de Agricultura. Enfatiza diciendo es un enfoque de mercado, mayor cantidad ofertado entonces menores precios.

A la vez se debe contar con proyectos productivos que fortalezcan el trabajo en cadenas productivas en aquellos productores que se encuentran en etapa ya no de sobrevivencia o auto consumo, sino en aquellos en los que la producción cuente con demanda real y potencial.

Además del crédito, que es importante para mantener la producción o poder enfrentar los imprevistos climáticos, es necesario contar con un seguro agrario que atienda justamente los factores climáticos, algo que es inmanejable aún y representa un alto riesgo a la agricultura en secano.

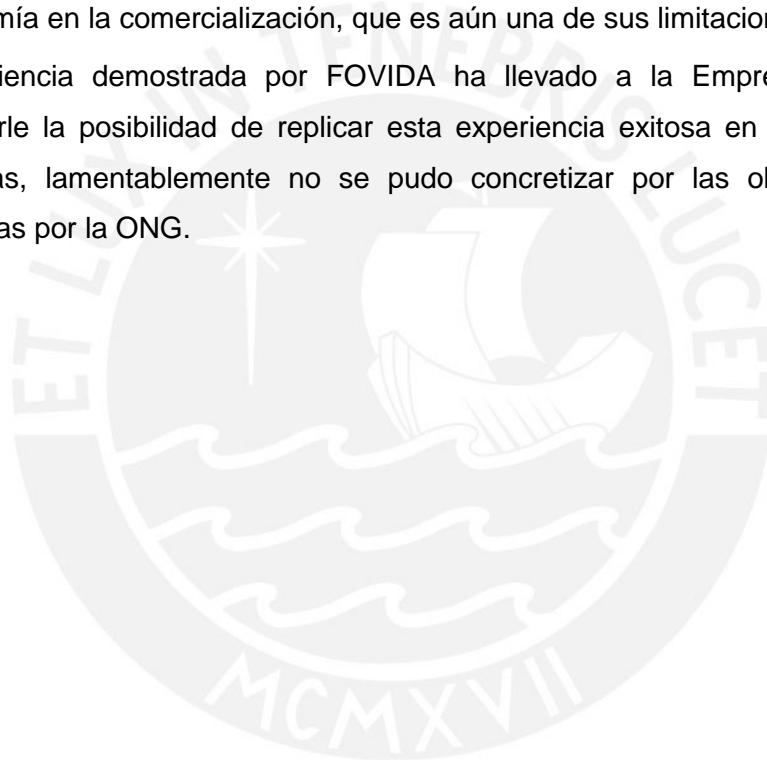
Se debe trabajar la agricultura a través de cadenas productivas, garantizando no solo rentabilidad al productor sino una buena calidad del producto para el mercado o las industrias alimentarias.

“Los agricultores son capaces de convertirse en empresarios, solo falta tener claras políticas de desarrollo productivo como hay en otros países y que el productor sea más formal y responsable [...]”

“(Tenemos) ganancias por la venta de papa nativa que permite reinvertir en la agricultura y en las necesidades de la familia, por eso consuman, compren papas nativas producto sano” (Conclusión del Grupo Focal).

El Estado debe cumplir un rol fundamental, pues debería ser como un puente o garante en la formación de los microempresarios agrícolas, brindándoles una importante asesoría técnica y promover leyes y modelos organizativos apropiados a cada zona de producción en el marco de la formalización de sus organizaciones, en vista a que en la actualidad, FOVIDA se encarga de facturar la venta de los productores, y no dejan de capacitarlos para que adquieran autonomía en la comercialización, que es aún una de sus limitaciones.

La eficiencia demostrada por FOVIDA ha llevado a la Empresa Snacks a plantearle la posibilidad de replicar esta experiencia exitosa en otras cuencas agrícolas, lamentablemente no se pudo concretizar por las obligaciones ya asumidas por la ONG.



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE POLÍTICA AGRARIA

5.1. Conclusiones:

Se presentan a continuación las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de los hallazgos descritos en la sección de resultados. Estas se organizan en base a las preguntas tratadas en la investigación.

5.1.1. ¿Cuáles son los cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y empresa agro industrial demandante de papas nativas; garantiza la inserción ventajosa de pequeños productores al mercado dinámico de papas nativas para la industria?

El estudio ha identificado que para lograr la inserción ventajosa de los pequeños productores de papa en mercados dinámicos de papa nativa para la industria es necesario incorporar tres niveles de innovación: productivo, tecnológico y organizacional.

Innovación Productiva

Se ha identificado cambios incorporados por los/as pequeños productores de papas nativas en sus prácticas productivas una vez que se han integrado a la cadena productiva dónde el principal eslabón de demanda de papas nativas ha sido Snacks América Latina para la campaña en análisis, se comprobó que el pequeño productor incrementó sus áreas de producción al cultivo de papas nativas, reduciendo la producción de papas comerciales que pagan precios por debajo de sus costos (S/. 0.40 - S/.1.20 por Kg.). Es así que el (53%) de los entrevistados opinan que actualmente destina entre dos a cinco hectáreas para la producción, acción que no realizaban cuando no estaba en la cadena productiva porque producían la papa en parcelas menores a un octavo de hectárea, eso significa para un pequeño productor en promedio 24 veces más de área destinada para la producción de papas nativas en sus múltiples variedades con aptitud industrial. En relación a la producción los productores perciben que el (45%) de su producción lo destina a la comercialización con Snacks y un (31%) es seleccionado para la semilla de la campaña siguiente, acción que no se realizaba porque el (65%) de su producción era para su autoconsumo y lo intercambiaban con otros productos en las ferias locales. Opinan además que las variedades cceccorani y huayro macho son las que mayores rendimientos cuentan por Ha, por ejemplo para la cceccorani afirmaron que 7,500 Kg con aptitud industrial son producidos en una hectárea.

Innovación tecnológica

Los pequeños productores articulados a la cadena han logrado desarrollar habilidades para incorporar el paquete tecnológico en la fase del proceso vegetativo del cultivo y han mejorado

sus técnicas de post cosecha de acuerdo a los parámetros de calidad exigidos por el mercado a los cuáles han accedido.

La mayoría de los pequeños productores han utilizado semilla de calidad, alquilan equipos pesados como el tractor para la siembra, controlaron el uso de fertilizantes nitrogenados, implementan un mejor manejo de los insumos naturales para el control de plagas y enfermedades, reducen el uso de pesticidas tóxicos, desarrollan labores post cosecha, compran el servicio del Kid de fritura para evaluar la cantidad de azúcar con que cuenta el tubérculo y reducir así el riesgo de ser rechazada su producción en la planta de la empresa. En contraste cuando ellos no estaban articulados a la cadena productiva y menos a un mercado que la desarrolle, es así que ellos utilizaban para su producción la chaquitacla y otros equipos artesanales para una producción de autoconsumo.

Innovación Organizativa

Los pequeños productores de papas están organizados y valoran la importancia de su organización y la directiva que facilita la gestión tanto al interno de la organización como para con las instituciones públicas llámense Mancomunidad Municipal del Yacus, gobierno local de Masma Chicche, INIA, Cede Agraria de Jauja o con las Instituciones privadas: FOVIDA, CREDIVIDA, Instituto Continental. Perciben que al estar organizados tienen mayor capacidad de negociación con la principal empresa de hojuelas de papa, así como con sus principales proveedores de insumos y servicios, el cual se ha visto reflejado en la mejora sustancial del precio de comercialización (S/.2.60 con tendencia a la alza para posteriores campañas) y en algunos casos el costo del flete para el traslado de la semilla o de la papas.

Los pequeños productores, reconocen que han incorporado en su gestión una visión de empresa negocio, que exige construir sus costos, planificar la siembra y evaluar la cosecha; perciben que tienen mayor conocimiento de los diferentes mercados que existen y a los cuales quieren acceder para poder ampliar sus posibilidades de venta.

Los/as productoras alto andinos con la cadena productiva han aprendido a incorporar la inversión, no sólo incluyendo los insumos tangibles, sino también tomando en cuenta el tiempo y mano de obra de la familia que antes no era considerada dentro de su valoración de costos.

5.1.2. Las alianzas establecidas con representantes de instituciones públicas, ONG ¿garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor de la Mancomunidad Yacus en Jauja al mercado dinámico de papas nativas?

La alianza que han establecido con FOVIDA y la Cede Agraria Jauja, para la previsión de servicios de capacitación con enfoque de mercado en: técnicas productivas, gestión

organizativa y comercial ha garantizado que los pequeños productores se inserten ventajosamente al mercado dinámico.

Técnicas Productivas:

Los productores opinan que en las escuelas de campo facilitadas por FOVIDA han aprendido a realizar el análisis agro ecológico del cultivo para la toma de decisiones en cada etapa del proceso vegetativo, perciben que aprendieron a seleccionar semillas para la siembra y la selección durante la cosecha lo que les ha permitido contar con habilidades para incrementar los rendimientos y calidad del producto, y con ello también asumir en mejores condiciones los compromisos asumidos con la empresa, su principal mercado.

Gestión Organizativa y Comercial:

Las capacitaciones mediante el “aprender haciendo” implementado por FOVIDA en estructuras de costos, planificación y evaluación de la campaña ha permitido al productor recobrar la confianza al interno de la organización en la gestión de la comercialización a escala; lo que garantiza su inserción.

Con el área de CREDIVIDA en FOVIDA; para el otorgamiento de créditos con intereses menores a los del mercado y flexibles a ser pagados una vez concluida la campaña, aspecto relevante en la vida de los agricultores para la inserción ventajosa a un mercado dinámico exigente.

Con La Mancomunidad Municipal de Yacus, el Instituto Continental y Empresa Agro industrial para revalorar y promover el consumo de papas nativas en el departamento de Junín mediante la promoción de la feria gastronómica en Jauja en el marco del Día Nacional de la Papa; evento institucionalizado, con la presentación de potajes a base de papas nativas de ferias acompañadas con chips.

5.1.3. ¿Cuáles son las medidas de políticas agrarias implementadas durante las campañas de producción que garantizaron la inserción ventajosa del pequeño productor a mercados dinámicos?

El estudio determinó que la política agraria referente al Día Nacional de la Papa durante la campaña del 2009 tuvo un impacto positivo a nivel nacional sobre el consumo per cápita de la papa lo que contribuyó a que el pequeño productor cuente con un mercado creciente para la

colocación de su producción y en consecuencia se fortalezca su inserción en los mercados dinámicos.

Los actores claves de la cadena productiva perciben que: asistencia técnica, semillas, revaloración, promoción del consumo de papas nativas son medidas que debieran ser masificadas por el sector público con el objeto de garantizar de manera sostenible la inserción del pequeño productor de papas nativas.

5.1.4. PREGUNTA GENERAL: ¿Por qué los pequeños productores de papa nativa con recursos limitados han logrado insertarse de manera competitiva a los mercados dinámicos de papas nativas?

Los hallazgos de la investigación permiten afirmar que se ha trabajado con productores de economías en situación de pobreza que viven por encima de los 3,000 m.s.n.m. que se han organizado en función a la cadena productiva donde un comprador y productores organizados acuerdan volúmenes, calidad, precio y oportunidad de las entregas de la producción y en base a estos acuerdos se convoca a otros agentes institucionales para que concurren a la cadena (asesores técnicos, proveedores de insumos y servicios, transportistas, entre otros) y sirvan de soporte de trabajo. En esa línea los pequeños productores han adoptado innovaciones tecnológicas, productivas y organizativas para insertarse de manera competitiva a los mercados dinámicos.

5.2. Identificar elementos para proponer medidas de política agraria dirigidas específicamente a los pequeños productores de zonas alto andinas excluidos de los mercados dinámicos.

- El financiamiento de proyectos productivos en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) la promoción, fortalecimiento de cadenas productivas abordando ejes; de crédito, producción de semilla, tecnología y mercado.
- El fortalecimiento de plataformas de concertación entre multi actores de la cadena: se definen las plataformas como un espacio de concertación y el desarrollo de mecanismos entre actores para mejorar el entendimiento mutuo, consensuar prioridades, definir roles y acordar acciones coordinadas. La promoción de plataformas es importante en el sentido que permiten acercar y vincular a los actores de la cadena de papa y lograr un alcance mayor para cualquier iniciativa o proyecto.
- El fortalecimiento de la organización, para lograr que todos los socios participen activamente, elaborando sus planes de trabajo junto con sus planes de negocio con un lenguaje amigable y sencillo, que puedan evaluar el trabajo que realizan como organización.

- La búsqueda de alternativas que permitan hacer frente a los impactos del cambio climático, propuesta de reforestación transversal al proyecto.
- La búsqueda de mercados alternativos, si bien es cierto que se encuentra Snacks América latina como principal comprador de la materia prima, pero es necesario firmar alianzas con otros mercados como La Parada en Lima quienes pueden ser potenciales compradores del producto bajo otros estándares y parámetros de calidad.
- El desarrollar y promover estrategias participativas de intervención en cadenas agroalimentarias aprovechando la biodiversidad y el desarrollo de negocios: en la experiencia reciente, diferentes proyectos en el Perú han venido aplicando criterios de mercado y fomento de la articulación de cadenas productivas, como el enfoque más adecuado para dinamizar la agricultura. Sin embargo, este concepto o enfoque no es asimilado plenamente tanto por los agentes de la investigación y extensión tecnológica, como por los diferentes actores de la cadena.
- El promover y fortalecer la innovación en las zonas de producción para responder a demandas del mercado: un aspecto importante para implementar los enfoques de cadenas es contar con una adecuada respuesta de oferta para el aprovechamiento de las oportunidades de mercado. De manera particular, se pone mucho énfasis en promover y reforzar a las organizaciones de productores como un mecanismo para mejorar sus niveles de negociación y darle sostenibilidad a los resultados alcanzados. En particular, es importante trabajar temas ligados a gestión, organización y capacidades de negociación.

Abreviaturas

AIP:	Año Internacional de la Papa.
AJEM:	Asociación de Jóvenes Emprendedores de Julcán.
AJOLID:	Asociación de Jóvenes Líderes de Jajapaqui.
APAEM:	Asociación de Productores Agropecuarios de Masma
APAEMCH:	Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos Masma Chicche.
BPA:	Bunas Prácticas Agrícolas.
CAPAC PERÚ:	Cadenas productivas Agrícolas de Calidad.
CGA:	Comité de Gestión Agraria.
EPCCP:	Enfoque participativo de cadenas productivas.
EJEE:	Jóvenes Emprendedoras y Ecológicos de Quero.
FOVIDA:	Fomento de la Vida.
INIA:	Instituto Nacional de Investigación Agraria.
MINAG:	Ministerio de Agricultura
MMY:	Mancomunidad Municipal del Yacus.
ONG:	Organismo no gubernamental.
ONU:	Organización de las Naciones Unidas.
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial.
SAVSA:	Sociedad Agrícola Virú S.A.
SNIP:	Sistema Nacional de Inversión Pública

ANEXOS



ANEXO N°2: MATRIZ METODOLÓGICA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE			
				Entrevista	Grupo Focal	Encuesta	Información secund
<p>OBJ. PRINCIPAL: Identificar los factores de éxito de cinco asociaciones de pequeños productores de la Mancomunidad del Yacus en Jauja-Junín que hacen posible su inserción ventajosa a los mercados dinámicos, analizando las innovaciones que implementan durante una campaña de producción en alianza con la empresa en la cadena productiva de papas nativas para proponer medidas de política agraria que garanticen la inclusión de pequeños productores a mercados dinámicos.</p>	<p>¿Por qué los pequeños productores de papa nativa con recursos limitados han logrado insertarse de manera competitiva a los mercados dinámicos de papas nativas?</p>	<p>Percepciones de los productores sobre la mejora en sus ingresos. Percepciones de los profesionales de FOVIDA sobre las innovaciones apropiadas por lo pequeños productores. Grado de confianza construido entre la empresa y la Asociaciones de productores. Tipo de acciones implementadas por el gobierno local e instituciones públicas.</p>	<p>Organizaciones de productores de papas nativas de las zonas de Mancomunidad del Yacus. Empresa Snacks América Latina Comité de Gestión del desarrollo de la MMY. Programas de investigación en papa del INIA</p>	X			X
ESPECÍFICOS							
<p>OBJ. ESPECÍFICO 1: Identificar los cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y la empresa agro industrial demandante de papas nativas, que garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado.</p>	<p>¿Cuáles son los cambios producidos en las relaciones entre pequeños productores y empresa agro industrial demandante de papas nativas; garantiza la inserción ventajosa de pequeños productores al</p>	<p>Innovación Productiva: Cambios en la oferta productiva (% de producción de determinados productos agrícolas). Hectáreas destinadas a la producción de papa. Procedencia de la semilla para la producción (Kg). Destino de la producción antes de ingresar a la cadena y después de ingresar a la cadena. Percepción sobre el uso de equipos tecnificados utilizados en la producción. Tipo de innovación tecnológica utilizada en la post cosecha. Productores que aplican el paquete de fertilización adquirido en la escuela de campo. Conocimiento del productor sobre los diferentes tipos de plagas y enfermedades latentes en sus cultivos. Tipo de asistencia técnica recibida durante una campaña de producción. Acceso al crédito. Destino del crédito.</p>	<p>Organizaciones de productores de papas nativas de las zonas de Mancomunidad del Yacus</p>	X	X	X	X

ANEXO N°2: MATRIZ METODOLÓGICA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE			
				Entrevista	Grupo Focal	Encuesta	Información secund
	mercado dinámico de papas nativas para la industria?	<p>Innovación Organizativa: Percepciones de los productores sobre las ventajas y desventajas de estar organizado. Tipo de acciones realizadas de manera asociada para la comercialización de su papa.</p> <p>Innovación Comercial: Tipo de mercado. Percepciones sobre las ganancias obtenidas por la venta de su producción. Precio. Ingresos Obtenidos por la comercialización de las papas nativas con la empresa Snacks.</p>		X	X	X	X
OBJ. ESPECÍFICO 2: Determinar que las alianzas establecidas con representantes de las instituciones públicas y ONG garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor al mercado dinámico.	Las alianzas establecidas con representantes de instituciones públicas, ONG ¿garantizan la inserción ventajosa del pequeño productor de la Mancomunidad Yacus en Jauja al mercado dinámico de papas nativas?	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de Relaciones establecidas entre productores asociados y compradores (Plaza Veá Hyo, ferias locales y nacionales). Tipo de Relaciones con otras organizaciones (pares, FOVIDA, CREDIVIDA, MMY, Instituto Continental, INIA). Grado de relación existente entre las instituciones públicas y privadas. 	Empresa Snacks América Latina. CREDIVIDA. Instituto Continental. FOVIDA. INIA. Comité de Gestión Agraria. MMY	X			X
OBJ. ESPECÍFICO 3: Proponer medidas de política agraria dirigidas específicamente a los pequeños productores de zonas alto andinas excluidos de los mercados dinámicos.	¿Cuáles son las medidas o políticas agrarias implementadas durante las campañas de producción que garantizaron la inserción ventajosa del pequeño productor a mercados dinámicos?	Acciones de políticas implementadas a nivel nacional que favorecieron la comercialización de papas nativas. Acciones de política a nivel nacional.	Comité de Gestión Agraria	X			X

7. ¿Qué variedades de papa nativa sembró para la empresa?	Extensión (Has/Yugadas) <i>(Consignar datos de hasta 4 parcelas por tipo de papa)</i>	Tenencia (1) Propia (2) Alquilada (3) Familiar (4) Comunal (5) Otros	Procedencia de la semilla (1) Propia (2) Otras comunidades (3) otra región
Cceccorani			
Huayro Macho			
Sumac Soncco			
Otras			

8. ¿Qué otras variedades de papa siembra?	Extensión (Has) <i>(Consignar datos de hasta 4 parcelas por tipo de papa)</i>	Tenencia (1) Propia (2) Alquilada (3) Familiar (4) Comunal (5) Otros
Otras Papas Nativas – especificar:		
Canchán		
Capiro		
Perricholi		
Otros		

Otros productos agrícolas

9. ¿Que otros cultivos además de la papa sembró en esta última campaña?

Otros productos:	Extensión (Has) <i>(Consignar datos de hasta 4 parcelas por tipo de papa)</i>	Tenencia de la tierra (1) Propia (2) Alquilada (3) Familiar (4) Comunal (5) Otros	Riego (1) Si (2) No
1. Olluco			
2. Mashua			
3. Oca			
4. Cebada			
5. Otros			

10. Antes de que participe en la cadena de papa nativa, ¿Cuáles eran los tres cultivos más importantes que sembraba? ¿Qué área sembró para cada uno de estos cultivos?

--

	(1) Si (2) No	
11. Repreguntar: ¿Eran las mismas Has?		
12. Antes de su participación en la cadena, ¿Cuántas hectáreas eran propias y cuantas alquiladas, prestadas, etc.? <i>(Explorar otros tipos de tenencia: al partir, prestadas, etc., y la correspondiente modalidad de tenencia).</i>	Extensión (Has)	Tenencia (1) Propia (2) Alquilada o rentada (3) Familiar (4) Comunal (5) Otros

Variable.- Conocimiento sobre Cosecha y destino de la producción con calidad para mercados dinámicos por parte del agricultor asociado de la cadena de papas nativas en la MMY

- 13. Considerando solo sus cultivos de papa en la última campaña**
- a. ¿Qué cantidad (cuántos kilos) cosechó?
 - b. ¿Qué cantidad tuvo de merma o descarte?
 - c. ¿Cómo ha distribuido su producción?

Variedad de Papa Nativa	Cosecha Total (kg)	Merma o descarte (kg)	Destino de la producción (kg)					
			Snacks	Ferias o mercado local	Venta en chacra	Semilla	Auconsumo	Otros
1. Ceccorani								
2. Huayro Macho								
3. Sumac Soncco								
4. Otros								

14. Antes de participar en la cadena de papa nativa:

- a. La cantidad de papa cosechada, ¿Era mayor, igual, menor, o inexistente?
b. ¿A dónde destinaba la producción?

Producto	Volumen de Cosecha	Destino predominante
	(1) Mayor (2) Igual (3) Menor (4) No sembraba	(1) Chacra (2) Ferias (3) Autoconsumo (4) Semillas (5) Otros
Shaqro		
Papa blanca		
Otros (especificar)		

Variable.- Conocimiento sobre medios de producción con calidad para mercados dinámicos por parte del agricultor asociado de la cadena de papas nativas en la MMY

Medios de producción

15. En la última campaña de papa nativa ¿Cuál fue la disponibilidad y uso de otros medios y/o activos para la producción?

a. Bienes Individuales

Equipos herramientas de trabajo <i>(Pregunte ¿Qué herramientas posee o usa?)</i>	Usó (1) Si (2) No	Tenencia o propiedad (¿De quién era?) (1) Propio (2) Alquilado (3) Prestado (4) Otro
Herramientas (pico, pala, machete, azadón, chaquitaklla, etc.) en total		
Arado / Yunta		
Tractor		
Fumigadoras		
Transporte (especificar)		
Desbrozadora		
Otros		

b. Bienes Colectivos

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

Infraestructura y/o servicios colectivos	Usó (1) Si (2) No	¿Para qué lo usa? <i>(Consignar hasta 3 respuestas por cada infraestructura o servicio)</i>
Local comunal		
Invernadero		

Centro de Acopio		
Otros bienes(especificar)		

16. Antes de su participación en la cadena de papa nativa, ¿Cómo era su disponibilidad y uso de herramientas, medios y maquinarias?

a. Bienes Individuales

Equipos herramientas de trabajo <i>(Pregunte ¿Qué herramientas posee o usa?)</i>	Usó (1) Si (2) No	Tenencia o propiedad (¿De quién era?) (1) Propio (2) Alquilado (3) Prestado (4) Otro
Herramientas (pico, pala, machete, azadón, etc.) en total		
Arado / Yunta		
Tractor		
Fumigadoras		
Transporte (especificar)		
Desbrozadora		
Otros		

b. Bienes Colectivos

Infraestructura y/o servicios colectivos	Usó (1) Si (2) No	¿Para qué lo usa? <i>(Consignar hasta 3 respuestas por cada infraestructura o servicio)</i>
Local comunal		
Invernadero		
Centro de Acopio		

Otros bienes(especificar)		

Disponibilidad de mano de obra

17. En la última campaña de papa nativa:

- a. ¿En qué actividades de la producción se empleó mano de obra familiar?
- b. ¿En qué actividades de la producción se contrató peones?

Actividades	Familiar (1) Si (2) No				No Familiar (1) Si (2) No			
	# Hombre + pago	# Hombre + no pago	# Mujer + pago	# Mujer + no pago	# Hombre + pago	# Hombre + no pago (ayni)	# Mujer + pago	# Mujer + no pago (ayni)
Siembra								
Cosecha: recolección								
Cosecha: traslado								
Post – cosecha: selección								
Post – cosecha: clasificación								
Post – cosecha: envasado								

18. ¿En total cuántas personas contrató? ¿Cuánto pagó por un jornal de mano de obra femenina y/o masculina en la última campaña de papa nativa para uso industrial?

	Mano de obra contratada	Número de personas contratadas	¿Cuántos soles pagó por jornal?
a. Para última campaña	Femenina		
	Masculina		
b. Antes del ingreso a la cadena	Femenina		
	Masculina		

19. De lo anterior, ¿Por qué ha cambiado esta situación?

Variable.- Conocimiento sobre plagas y enfermedades del paquete tecnológico de papas nativas impartida por la ONG FOVIDA

20. En la última campaña de papa,

a. ¿Se han afectado sus cultivos con alguna plaga o enfermedad? _____

(1) Si (2) No

b. Qué tipo de plaga y/o enfermedad lo afectó?

c. ¿Qué hizo?

Afectó al cultivo de papa	Presencia en última campaña (1) Si (2) No	Tratamiento: métodos y productos			
		No hizo nada	MIP ¹ (1)Si (2) No (especificar)	Agroquímicos (1) Si (2) No (especificar)	Otro (especificar)
Tipos Enfermedades					
1. Rancho					
2. Alternaria					
3.Otros					
Plagas					
1. Gorgojo de los andes/ Papa curo					
2. Epitrix o pulgón negro					
3. Polilla					
4. Otros					

21. ¿Cómo era esta situación antes de ingresar a la cadena?, ¿que hizo?

Afectó al cultivo de papa	Presencia antes de ingreso a cadena (1) Si (2) No	Tratamiento: métodos y productos			
		No hizo nada	MIP (1)Si (2) No (especificar)	Agroquímicos (1) Si (2) No (especificar)	Otro (especificar)
Tipos Enfermedades					
1. Rancho					
2. Alternaria					
3.Otros					
Plagas					
1. Gorgojo de los andes/ Papa curo					
2. Epitrix o pulgón negro					
3. Polilla					

¹ Manejo integrado de plagas.

22. ¿Qué fertilizantes usó para producir la papa nativa en la última campaña?

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

(Indicar el o los nombres que recuerde) *(Registrar hasta 3 respuestas para abonos químicos y 3 para abonos naturales).*

Nombre de abonos químicos:	Nombre de abonos naturales:
a)	a)
b)	b)
c)	c)

23. ¿Cómo hacía para abonar o fertilizar la producción de papa nativa antes de ingresar a la cadena?

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

(Registrar hasta 3 respuestas para abonos químicos y 3 para abonos naturales).

Nombre de abonos químicos:	Nombre de abonos naturales:
a)	a)
b)	b)
c)	c)

Variable.- Opinión de los productores sobre la asistencia técnica brindada por las instituciones públicas y privadas de la MMY

24. Hablemos de la asistencia técnica para la producción de papa nativa para uso industrial.

En la última campaña de papa nativa:

a. ¿Ha tenido asistencia técnica? _____ [423]

(1) Si (2) No

b. ¿Quién la proporcionó?

c. ¿Cómo se dio?

(Observar el cuadro siguiente)

¿Quién la proporcionó? (1) Estado, (2) empresas comercializadoras de insumos agrícolas; (3) ONG, (4) Otro	¿Cómo se dio? (1) curso de capacitación; (2) entrega de folletos, (3) asesoría en campo, (4) visitas a otros agricultores, (5) Otros <i>(Hasta dos respuestas por cada línea)</i>
1.	
2.	
3.	

25. Antes de ingresar a la cadena de papa nativa:

a. **¿Recibió asistencia técnica?** _____

(1) Si (2) No

b. **¿Quién la proporcionó?**

c. **¿Cómo se dio?**

¿Quién la proporcionó? (1) Estado, (2) empresas comercializadoras de insumos agrícolas; (3) ONG, (4) Otro	¿Cómo se dio? (1) curso de capacitación; (2) entrega de folletos, (3) asesoría en campo, (4) visitas a otros agricultores, (5) Otros <i>(Hasta dos respuestas por cada línea)</i>
1.	
2.	
3.	

Variable.- Opinión de los productores sobre los rendimientos obtenidos en la producción después de las capacitaciones

26. Cómo considera que ha variado su rendimiento, ¿está mejor, igual o peor que antes de ingresar a la cadena? _____ [443]

(1) Mejor (2) Igual (3) Peor

27. ¿Qué le ha permitido mejorar sus rendimientos o, en su defecto, por qué cree que esto no ha mejorado o está peor?

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

(Explorar si se marca como hito participación en la cadena productiva...) (Registrar hasta 3 razones)

1. _____
2. _____

3. _____

28. Para la última campaña. ¿Qué otros factores han influido en la producción de papa nativa?
(Consignar dos respuestas)

- (1) Heladas
- (2) Granizadas
- (3) Sequías
- (4) Otros – especificar: _____

1. _____

2. _____

Variable.- Acceso de los productores/as a créditos por parte de CREDIVIDA y otras instituciones

29. En la última campaña:

a. ¿Tuvo acceso al crédito? _____ [449]

(1) Si (2) No

b. ¿Quién le proporciona el crédito? (1) Estado (2) Banco (3) ONG (CREDIVIDA) (4) Casa Comercial (5) Mayorista (6) Familiar o amigo (7) Otros (especificar)	c. ¿Para qué propósito destina el crédito? <i>(Registrar hasta dos respuestas por línea)</i> (1) compra de insumos para producción agropecuaria (2) compra de terreno (3) alquilar terrenos (4) compra de artículos para el hogar (5) compra de vehículo (6) otro - especificar

30. Antes de su participación en la cadena de papa nativa,

a. ¿Tenía crédito? _____ [459]

(1) Si (2) No

b. ¿Quién le proporciona el crédito?	c. ¿Para qué propósito destina el crédito?
(1) Estado (2) Banco (3) ONG (CREDIVIDA) (4) Casa Comercial (5) Mayorista (6) Familiar o amigo (7) Otros (especificar)	<i>(Registrar hasta dos respuestas por línea)</i> (1) compra de insumos para producción agropecuaria (2) compra de terreno (3) alquilar terrenos (4) compra de artículos para el hogar (5) compra de vehículo (6) otro - especificar

Variable.- Opinión de los productores sobre la comercialización

31. ¿Cómo comercializaron la papa nativa en la última campaña?

Comprador	Cantidad vendida (Kg)	Cantidad rechazada (Kg)	Precios Venta x Kg	Requerimientos (1) Tamaño uniforme (2) cantidad fija (3) las mismas variedades (4) otros - especificar
1. Empresa Snacks				
2.Acopiador (chacra)				
3.Ferias [490]				
4.Otros				

32. ¿Cómo comercializaban la papa ANTES de ingresar a la cadena?

Comprador predominantemente era (1) Intermediario (chacra) (2) Ferias (3) Otro (especificar)	Precio por venta por kg era (1) Mayor (2) igual (3) menor

33. ¿Por qué cree que esto ha ocurrido así?

(Registrar hasta 3 respuestas)

1. _____

2. _____

3. _____

Variable.- Opinión de los productores sobre los ingresos obtenidos por la comercialización de papas nativas en el marco de la cadena de papas nativas de la MMY

Ingresos por venta

34. En la última campaña de papa nativa, ¿Usted considera que sus ganancias han sido _____
[487]

(1) Muy malas (2) Malas (3) Igual (4) Buenas (5) Muy buenas

35. ¿Por qué cree que esto ha ocurrido así?

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

(Registrar hasta 3 respuestas)

1. _____

2. _____

3. _____

36. De acuerdo a lo anterior, ¿Cómo era esta situación antes de su ingreso a la cadena?

(1) Muy malas (2) Malas (3) Igual (4) Buenas (5) Muy buenas

37. ¿Por qué?

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

Percepción de los agricultores sobre la pertenencia a la organización de pequeños productores de papas nativas con aptitud industrial.

38. ¿Cuáles son los dos principales beneficios o desventajas que usted recibe por estar organizado? (para la cadena) (Registrar dos respuestas para ventajas y dos para desventajas)

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

Beneficios:

1. _____

2. _____

Desventajas:

1. _____

2. _____

39. Para la última campaña, ¿Qué acciones realizó de manera asociada para la venta de papa?
(Registrar hasta 4 respuestas)

(1) Planificación de la producción previa (2) Contratación de transportes (3) traslado del producto (4) Contrata de seleccionadores (5) Otro - especificar

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

40. ¿Cómo se daba esta situación antes de su ingreso en la cadena?

(TABULAR ANTES DE INGRESAR)

(Registrar hasta 3 respuestas)

1. _____

2. _____

3. _____



ANEXO N°05:

GUIA PARA GRUPO FOCAL CON PRODUCTORES MIEMBROS DE ORGANIZACIONES VINCULADAS A PAPA NATIVA

Fecha de ejecución

:

Lugar

:

INTRODUCCION Y PRESENTACIONES

- Facilitador (a) explica los objetivos de la reunión (rompe hielo)
- Participantes se presentan
- Acuerdo de las reglas de juego.

TEMAS A EXPLORAR

- Explorar los siguientes temas considerando el periodo de la cadena.
- Tomar un referente local, regional, o nacional que facilite la recordación.

CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS – CADENA PAPA

1. Existencia de organizaciones de productores vinculados a papa nativa comercial en su ámbito local.
2. Pertenencia a organizaciones de productores relacionadas con papa comercial (a qué organizaciones, desde cuándo, beneficios percibidos, tienen cargo o son solo miembros)
3. Dinámica organizativa de las organizaciones a las que pertenecen (membrecía, socios activos, condición jurídica, normas, renovación de dirigentes).
4. Principales logros y desafíos en las organizaciones.
5. Cambios percibidos (positivos y negativos) en las organizaciones desde el año 2006 a la fecha o año de inicio (si es posterior a 2006).

CAMBIOS EN LAS RELACIONES DE LOS ACTORES DE LA CADENA DE PAPA

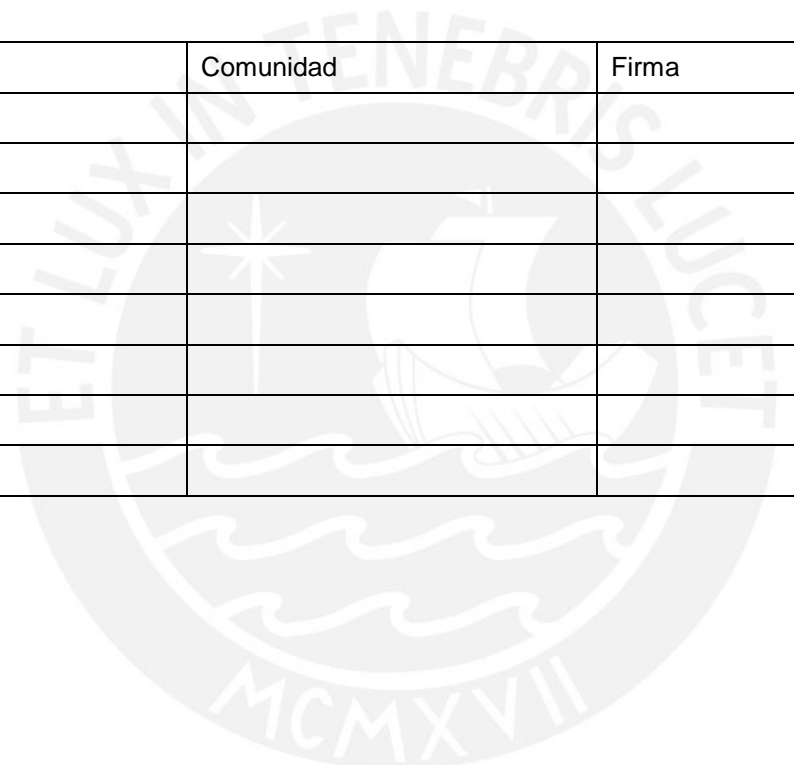
1. Relaciones actuales y previas (año 2006) entre agricultores productores de la misma organización: motivo de relación, intensidad de interacción, nivel de confianza.
2. Relaciones actuales y previas (año 2006) entre agricultores productores de la misma organización y otros agricultores (individuales y organizados): motivo de relación, intensidad de interacción, nivel de confianza.
3. Relaciones actuales y previas (año 2006) entre agricultores productores, otros actores de la cadena productiva (intermediarios, compradores, procesadores), y otras organizaciones (gobierno, junta de regantes): motivo de relación, intensidad de interacción, nivel de confianza.

SINTESIS Y CIERRE - Agradecimientos

-Facilitador (a) cierra la reunión y solicita alguna pregunta adicional o inquietud.

PARTICIPANTES – Nombre, comunidad, Firmas

Nombre	Comunidad	Firma



7. ¿Qué organizaciones de la cadena de papa nativa para la industria conoce? ¿Qué tipo de relación establece con ellas?

Organización de la cadena	Tipo de servicio o relación que mantiene

8. Relaciones con la organización de agricultores de la cadena

A. ¿Cómo es actualmente la relación de su institución con la organización de productores de la cadena de papa? Y ¿Cómo era antes?

Característica	Cambios	
	ACTUALMENTE	ANTES DE LA CADENA
Motivo de la relación		
Intensidad de la relación		
Nivel de confianza		

9. (Repreguntar y profundizar razones de los cambios: ¿A qué se atribuyen dichos cambios?, ¿cómo los explican?, ¿qué sentido tienen para ellos?...)

.....

.....

.....

.....

Relaciones entre organizaciones de productores (SOLO PARA FOVIDA (CREDIVIDA))

10. ¿Cómo ve actualmente la relación entre los agricultores organizados actualmente? Qué cosas han cambiado?

(Apoyarse en el cuadro, tratando de conceptualizar lo términos de confianza y relaciones positivas o negativas desde la perspectiva del entrevistado)

Característica	ACTUALMENTE
Motivo de la relación	
Intensidad de la relación	
Nivel de confianza	

11. ¿Cómo era esta situación antes de la constitución de la cadena? (Tomar un referente local, regional, o nacional que facilite la recordación).

Característica	ANTES DE LA CADENA
Motivo de la relación	
Intensidad de la relación	
Nivel de confianza	

Relación con otros actores de la cadena (SOLO PARA SNACKS, FOVIDA (CREDIVIDA))

12. ¿Cómo ve actualmente la relación entre los agricultores organizados con otros actores de la cadena (compradores, intermediarios, procesadores)?

Actor	Característica	ACTUALMENTE
	Motivo de la relación	
	Intensidad de la relación	
	Nivel de confianza	

13. ¿Cómo era esta situación antes de la formación de la cadena?

Actor	Característica	ANTES DE LA CADENA
	Motivo de la relación	
	Intensidad de la relación	
	Nivel de confianza	

.....

Relación con otras entidades e instituciones (SOLO PARA FOVIDA (CREDIVIDA))

14. ¿Cómo ve actualmente la relación entre agricultores de la cadena con otras entidades e instituciones? (gobierno local, organismos de gobierno central, ONGs etc.)

Institución/ Entidad	Característica	ACTUALMENTE
	Motivo de la relación	
	Intensidad de la relación	
	Nivel de confianza	

15. ¿Cómo era esta situación antes de la constitución de la cadena?

Institución/ Entidad.	Característica	ANTES DE LA CADENA
	Motivo de la relación	
	Intensidad de la relación	
	Nivel de confianza	

CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS – CADENA PAPA NATIVA

16. Según su percepción, ¿Cuáles son los cambios (positivos y negativos) más importantes que ha tenido la organización de productores desde su ingreso a la cadena de papa nativa para uso industrial?

	Cambios Positivos	Cambios Negativos
Negociación/Comercialización		
Producción		
Organización		

17. En su opinión, ¿Cuáles son los principales desafíos o retos para los diferentes actores de la cadena de papa nativa para uso industrial? (asociación de agricultores, empresa, otros)

Proceso Productivo	Desafíos-Retos
Producción	
Comercialización	
Organización	

18. Tomando en cuenta el precio de venta de otros productos agrícolas producidos en la zona (maíz, hortalizas, etc.), ¿Considera que estos han subido?

a. _____
(1) Si (2) No

b. Si han variado, ¿De qué manera ha sido? _____

- (1) Han subido mucho
- (2) Se han mantenido igual
- (3) Han bajado

(4) Han variado mucho

(5) Otro – especificar: _____

c. ¿Usted considera –o ha observado- que esta situación ha(ya) afectado a los agricultores a la hora de decidir qué y cuánto cultivar?

(1) Sí (2) No

d. ¿Cómo?; ¿En qué medida?

.....
.....
.....
.....

19. Dado este contexto, en donde el precio de venta de varios productos agrícolas ha mejorado, y en donde, al mismo tiempo el precio de los insumos y la canasta básica de consumo ha subido, ¿Usted considera que la participación de los agricultores en la cadena les ha permitido estar mejor preparados frente a estos efectos negativos?

a. (1) Sí (2) No

b. ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

Balance y perspectivas

20. En suma ¿Considera que el bienestar de las familias que participan en la cadena ha mejorado desde su participación en ella?

a. (1) Sí (2) No

b. ¿Cómo?

.....
.....
.....
.....

21. ¿Qué medidas de políticas públicas y otras acciones considera que son necesarias para consolidar la presencia de los pequeños productores en las cadenas?

.....
.....
.....
.....

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Francisco y DINI, Marco,
2008 *Introducción a la guía de Aprendizaje FOMIN, Glosario de Términos*. Tres Módulos. Sevilla: Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. 2008, pág. 8.
- ALIANZA DE APRENDIZAJE PERÚ Y RURALTER.
2008 *“Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú”*. Lima: CARE Perú, pág.62.
- ANTEZANA, Ivonne, Thomas BERNET y Gastón LÓPEZ.
2008 “El Desarrollo y Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas en el Perú”. *En Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP). Proyecto INCOPA*. Lima: Centro Internacional de la Papa, pág. 65.
- ARCE MÁLAGA, María. y DÁVILA OROZCO, César.
2010 *Los productores pobres y el mercado: el caso de la cadena de bordadoras de Soccos y su articulación con el mercado inclusión basada en la confianza y la competitividad*. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- BERNET, T, Martín LARA, Pedro URDAY y André DEVAUX.
2002 *“El Reto de Vincular a los Pequeños Productores de Papa con la Agroindustria”*. *REVISTA LATINOAMERICANA DE LA PAPA*. Lima, 2002, volumen 13, pág. 3.
- BERNET, T y DEVAUX, A, THIELE, G., VELAZCO, C., MANRIQUE, K. y ORDINOLA.
2008. The Participatory Market Chain Approach: Stimulating pro-poor market-chain innovation. ILAC Brief 21.
- BONOMIE, María Elena y Rosana Meleán, ROMERO.
2007 “Redes Empresariales Como Estrategia De Cooperación en el Sector Avícola del Estado Zulia”. Proyecto de investigación Redes de proveedores

en el sector avícola. Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES).

CARAVEDO, Baltazar.

1999 *Perú: empresas responsables*. Lima: Ediciones SASE – Perú 2021, pág.26.

CARAVEDO, Baltazar

2000 *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Universidad del Pacífico-SASE.PERÚ 2021. Lima, 2000.Pág. 48.

CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA (CIP)

2009 Generando Innovaciones para el Desarrollo Competitivo de la Papa en el Perú. Lima: CIP.

2011 Estudio de caso: Evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA/CAPAC en Andahuaylas.

2011 Estudio de caso: Evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA en Puno

DRUCKER, Peter.

1995 *La Sociedad Post Capitalista..* Barcelona: Grupo editorial Norma, pág. 102.

FANO, Hugo, Miguel, ORDINOLA y Claudio VELASCO

2010. *Agregando valor a las papas nativas en el Perú: Un Análisis desde el Enfoque de Sistemas de Innovación*. Lima: Centro Internacional de la Papa, pág.66.

FRIEDMAN, Thomas.

2000 *The Lexus and the olive tree* . First anchor books. Edition 2000. page 8

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2009 Informe Trimestral: Actividad Económica. Lima: INEI

INICATIVA PAPAS ANDINAS c/o CAPAC Perú.

2009 “Redescubriendo Las Papas Nativas En Los Andes”. *El Sello Papas Andinas: Garantizar Un Comercio Con Responsabilidad Social*. Lima. Consulta: 20 de julio de 2011.

< <http://www.papasandinas.org/sello.html>>

KLIKSBERG, Bernardo.

2001. “Capital social y culturas: claves olvidadas del desarrollo”. En James Brumm et al. *Responsabilidad social en las Américas*. Caracas: FONCIED.

MACHA, Levinson.

2000 *Education for technology or technology for education: the dilemma of the new economy the global competitiveness report 2000*.

MÁRQUEZ, Patricia, Ezequiel, REFICCO y Gabriel, BERGER VIVES Antonio.

2008 “¿Es nuestra responsabilidad?”. *Responsabilidad Social Empresarial*. América Latina, Abril de 2008, Harvard Business Review, pág. 16.

MINISTERIO DE AGRICULTURA MINAG, OGPA-DGPA.

2003 *Plan Estratégico De La Cadena De La Papa*. Material de enseñanza. Consulta 30 de Abril de 2013. Lima, pág. 3.
<<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/papa/planestrategicopapa.pdf>>

PORTER, M.

1990 *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd. London, 1990. pp 98 – 102.

REGALADO NACIÓN, José

2009 Adopción de un paquete de procesamiento de hojuelas de papa nativa con enfoque de tecnología verde. [Diapositivas]. Lima. Consulta Junio de 2010.
<http://www.copimerainternacional.org/copimera2009/memorias/ponencias/Viernes%2027%20Nov/203/27.203.03%20-%20Ing.%20Jose%20Regalado.pdf>.

SEN, Amartya

2000 The *Social Exclusion*: Concept, Application, and Scrutiny Social Development Papers N°.1 Office of Environment and Social Development Asian Development Bank. 2000.

SEN, Amartya.

2000 “*La perspectiva de la libertad*”. En Desarrollo y Libertad Buenos Aires: Planeta 2000, pág. 34.

TOVAR SAMANEZ, María Teresa (coordinadora)

2011 Maestría en Gerencia Social. Séptimo Ciclo. Material de enseñanza. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP Virtual.

TRIVELLI, Carolina, Javier ESCOBAL y Bruno REVESZ.

2009 “*El Rol del Capital Social en la pequeña agricultura comercial de los valles de Piura*”. En Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú. Lima: IEP, pág. 75.

Trivelli, C, Escobal, J y Revesz, B.

2009 Desarrollo rural en la Sierra: aportes para el debate.: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Instituto de Estudios Peruano (IEP). Lima, Perú. 276 pp.

VERA, Carolina.

2008 *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial* Instituto Ethos. La Paz Bolivia: COBORSE - Weinberg SRL, 2008, pág. 39.