

# **Cadena de la Papa Andina. Valle Chillón Mantaro. Perú**

**Sergio Pérez Rozzi<sup>1</sup>**

## **Introducción**

A fines del 2005, un equipo de profesionales y técnicos de FOVIDA (una ONG con proyectos en las regiones de Junín, Huancavelica y Lima), evaluaban una nueva propuesta: la articulación de pequeños agricultores alto andinos con la principal empresa de *snacks* del país a través de la promoción y desarrollo de la cadena de papas nativas.

El trabajo de FOVIDA en la promoción y fortalecimiento de cadenas productivas, partía de la demanda del mercado y se sustentaba en el desarrollo de la competitividad y la asociatividad de pequeños productores agrícolas. Inicialmente se buscaba viabilizar la relación comercial entre productores y empresas para, en un segundo momento, promover que en el desarrollo de la cadena ambas partes se reconocieran como interlocutores válidos y establecieran finalmente una relación autónoma y directa.

Desde el 2001 se desarrollaba en el valle del río Chillón (departamento de Lima), la cadena de papa Capiro orientada a la industria de *snacks*. Abordando los puntos críticos del proceso de producción, desde acceso al crédito, hasta las actividades post-cosecha y, en particular, introduciendo una variedad apta para el procesamiento industrial, se había logrado vender ventajosamente a Snacks América Latina SRL la producción de cuatro campañas. Desde el 2003, además de amortizar los préstamos, los productores pagaban parte de los servicios prestados por FOVIDA.

Parecía oportuno extender el esquema al valle del Mantaro. La vinculación establecida con la empresa y la experiencia ganada el Chillón favorecían aceptar el proyecto dado el creciente interés de la industria y los consumidores por las papas nativas. Sin embargo, la existencia de algunos temas pendientes en aquel valle, llevó al equipo a controlar el entusiasmo inicial.

Entre 1999 y el 2001, FOVIDA había desarrollado en el Mantaro una primera experiencia de articulación entre la empresa y un grupo de pequeños productores. Resultados dispares en dos campañas, limitada asociatividad entre los productores de la región y un alto índice de morosidad entre otros problemas, anticipaban un escenario complejo para cualquier nuevo proyecto.

En contraste, la experiencia en el valle del Chillón se mostraba exitosa, pero ¿sería posible replicar el mismo esquema en zonas alto andinas y con variedades nativas? ¿habría interés

---

<sup>1</sup> Caso trabajado a partir del aporte de material de COPEME.

en pasar de variedades comerciales a otras que debían abrirse mercado? ¿cómo anticipar los costos técnico-productivos de manejar variedades nativas a escala comercial?

En pocos minutos, se formularon muchas preguntas y diversidad de respuestas. El equipo supo que tendrían que definir una estrategia especial antes de proponer al directorio de FOVIDA retomar la intervención en el valle del Mantaro, esta vez, desarrollando la cadena de papas nativas.

### **Descripción del contexto de la iniciativa DEL:**

#### **El mercado de papa procesada en el Perú**

En el Perú, el procesamiento de la papa tiene sus orígenes en las prácticas precolombinas empleadas para deshidratar distintas variedades de papas y transformarlas en *chuño*, *tunta* o *moraya* y *tocosh* para almacenarlas por mayor tiempo. Tras la conquista estos productos permanecieron casi exclusivamente como parte de la dieta de las poblaciones andinas (que aprovechaban sobre todo los remanentes de las cosechas a fin de complementar su alimentación) y la costumbre predominante del consumo de papa fresca llevó a asociar aquellos productos con papas de mal sabor o calidad inferior. Durante el siglo XX, el desinterés por cualquier forma de papa procesada y la creciente preferencia por productos sustitutos de la papa fresca (arroz y derivados del trigo) desalentaron el desarrollo de una gran industria para el procesamiento masivo de papa.

Las primeras fábricas procesadoras se establecieron en Lima recién en la década de 1950 y se orientaron a la producción de "hojuelas de papa" o *chips*. El norteamericano Robert Jackson fundó la fábrica *Laurel* y poco después la familia Hayashida, fundadora de la fábrica *Karinto* abrió la fábrica *Bocaditos Nacionales S.A.* para producir también "*papitas*", como se bautizó localmente a las hojuelas. La aceptación del producto impulsó el desarrollo de un mercado de *snacks* y en 1962 se abrió una fábrica más: Productos Chipy S.A. e inclusive ingresaron algunos productores artesanales que imitaron el producto para comercializarlo a granel en los mercados de abastos.

En la década de 1990, la apertura de la economía y las nuevas tendencias en los hábitos de consumo de la población provocaron los primeros cambios en la industria procesadora de papas, limitada hasta entonces a los *snacks*. Con el ingreso de nuevas cadenas de supermercados, la importación masiva y la creciente demanda de alimentos procesados<sup>2</sup> obligó a la industria nacional a incursionar también en la línea de productos instantáneos (purés) y al acondicionamiento de papas en tiras para fritura requerida por los nuevos restaurantes de comida rápida y pollerías. Desde entonces, de un mercado limitado a las "*papitas*" se pasó a una oferta de más de 200 productos de papa procesada industrialmente.

Pero el crecimiento del sector no estuvo acompañado de un incremento en la oferta local del principal insumo: la agricultura a pequeña escala y de baja productividad predominante entre los productores de papa no estuvo preparada para los nuevos

---

<sup>2</sup> En 1990 existían en el mercado 16 marcas de productos procesados de papa; más de la mitad servía para la preparación de alimentos. En 1994 eran ya 55: 80% "instantáneos" y distribuidos entre 20 marcas importadas y 21 nacionales; más de la mitad de éstas últimas eran sólo envasadoras.

requerimientos técnicos ni volúmenes industriales. Por ejemplo, el ingreso de empresas de comida rápida generó el incremento de la demanda de papa en tiras para fritura pero por las especificaciones técnicas de las cadenas, ésta debió ser importada desde Holanda, Canadá y Estados Unidos. Entre 1997 y el 2003, ante la imposibilidad de atender las nuevas demandas, la balanza comercial para la importación/exportación de productos de papa fue deficitaria.

En 1997, el valor FOB de las importaciones de papa procesada fue de \$5.3 millones de dólares y dos años más tarde alcanzaba los \$7.2 millones. Atender la demanda de aquellos segmentos ofrecía nuevas oportunidades de negocio para empresas procesadoras en condiciones de montar grandes líneas de producción; la oferta de los productores locales sin embargo continuaba rezagada con respecto a calidad, volúmenes y precios requeridos. Las procesadoras tuvieron entonces que desarrollar estrategias alternativas para abastecerse de insumos, en particular variedades de papa con aptitud para la fritura pues en el segmento de *snacks* operaba el 53% de las empresas.

### **El crujiente mercado de las *papitas***

Por casi cuarenta años, operando bajo esquemas familiares y con las *papitas* como producto estrella, las empresas Laurel, Bocadoitos Nacionales S.A. y Chipy habían compartido sin mayores sobresaltos el reducido mercado de *snacks* salados del país. En la década de 1990, con el desarrollo de los centros urbanos y los primeros cambios en los patrones de consumo, aquel mercado experimentó un primer periodo de crecimiento que generó una feroz competencia que involucró inclusive a las fábricas artesanales.

Inicialmente para la producción de las hojuelas fritas<sup>3</sup> se empleaba papa *Ticahuasi* y *Mariva*, variedades mejoradas que se adquirían en el mercado mayorista de Lima. En la década de 1980, en un intento pionero por incrementar su cuota en el mercado, Chipy ensayó a producir papitas empleando una nueva variedad, la *Diacol Capiro*, de origen colombiano y llevada al valle del Mantaro una década antes por un funcionario del Centro Internacional de la Papa (CIP)<sup>4</sup>. Este movimiento no tardó en ser imitado por las otras dos empresas y pronto el incremento de la demanda de papa Capiro dio lugar a que los proveedores de la sierra ampliaran su producción y que los intermediarios se especializaran en compra de Capiro en la sierra para poder venderla luego en exclusividad a una u otra de las empresas en Lima.

Para enfrentar la creciente competencia por insumos en 1988 Bocadoitos Nacionales S.A. contactó directamente a los productores en el valle del Mantaro a fin de comprar anticipadamente su producción. Hacia 1993, Chipy, líder del mercado siguió el mismo camino, pero limitó sus acuerdos a productores con más de 5 hectáreas<sup>5</sup>. Algunos

---

<sup>3</sup> Papas blancas, redondas, de 5-10 cm, sin "ojos" y sin daño mecánico; con 23% de contenido de materia seca o sólidos totales (para menor absorción de aceite y mejor textura, más crocante); contenido de azúcares reductores menor a 0,25% (más produce coloración oscura y sabor amargo).

<sup>4</sup> Inicialmente, la Capiro se sembró entre grandes productores del valle del Mantaro, pero debido a su baja aceptación en los mercados locales, la reemplazaron por variedades más rentables. Los pequeños productores (jornaleros que recibían la semilla como parte de pago), continuaron su siembra por el buen rendimiento, resistencia a las plagas o enfermedades y su fácil almacenamiento.

<sup>5</sup> Las empresas habían establecido en 5 has, el tamaño mínimo necesario para cubrir los costos fijos de incursión en el abastecimiento de papa para hojuelas: entrenamiento inicial, análisis de suelos, márgenes productivos para utilizar (y destruir) cantidades fijas en pruebas de calidad, etc.

pequeños productores que hasta entonces vendían su cosecha a Chip y a través de acopiadores autorizados superaron aquel revés rápidamente cuando Bocado Nacionales S.A, estableció su propio convenio con 16 de ellos: a cambio de asesoramiento técnico y créditos sin intereses en insumos agrícolas para la siembra, la empresa obtuvo el compromiso de venta en exclusividad de la cosecha de 12 hectáreas de Capiro. Acordaron además comprar la papa en chacra y fijar el precio tras la cosecha, empleando como referencia el mercado mayorista de Lima. La empresa se encargaría del transporte a la fábrica y el préstamo se descontaría con el pago por la carga.

Ante el interés cada vez mayor de las fábricas limeñas por papa Capiro y la perspectiva de recibir mejores precios, muchos pequeños productores - hasta entonces fuera de aquellos acuerdos - decidieron sembrar también esta variedad ya que se disponía de mucha semilla en el valle. Pero poco después, ante la continua sobreoferta, los precios en el mercado mayorista cayeron lo que benefició a las procesadoras artesanales (menos exigentes en calidad), ya que volvió a ser más rentable comprar papa a través de acopiadores.

Hacia fin de siglo, la creciente competencia entre las dos fábricas líderes del mercado de *snacks* volvería a introducir cambios entre los productores, acopiadores y las empresas: como parte del proceso de inversión extranjera en marcha desde 1993, diversas transnacionales del sector de alimentos ingresaron al país para adquirir las empresas peruanas más fuertes en distintos rubros. En 1996, Productos Chip y del Perú fue adquirida por Savoy Brands y cuando un año después el gigante Frito-Lay Inc. (división de *snacks* del grupo PepsiCo) anunció la fusión con su rival Savoy Brands International, la subsidiaria peruana (ex Chip y) pasó a formar parte del mayor productor de *snacks* del mundo: Frito-Lay Inc empezó a operar bajo el nombre de Snacks América Latina SRL y a comercializar papitas bajo la marca Frito Lay. Este ingreso redefinió definitivamente el mercado de *snacks* en el Perú.

Para entonces, las *papitas* constituían un 21.26% del mercado de *snacks* en el principal canal de distribución (bodegas, kioscos, panaderías). Hasta 1998, las compras de la principal empresa peruana superaban ligeramente las 1,000 toneladas de papas al año. Tras su ingreso, la gigante Snacks América Latina SRL proyectaba compras de 160 toneladas semanales y superar en cinco años las 8 mil toneladas anuales. Abastecer a este gigante exigiría rápidamente más de una solución creativa en el mercado.

### **Cómo evitar quemarse en el negocio de las papitas**

El ingreso al Perú de Snacks América Latina SRL mediante la adquisición del líder del mercado (ex Chip y) evitó a la empresa el largo camino de montar una fábrica para introducir y posicionar una nueva marca; opción costosa aún para un gigante global como PepsiCo y Frito Lay. En su ambicioso plan de crecimiento, Snacks América Latina SRL contemplaba sobre todo concentrar sus inversiones en innovaciones tecnológicas y desarrollo de planta.

Para la producción de papitas, contaban entonces con la posibilidad de emplear dos tipos de papas: Capiro y Canchán, variedades con comprobadas cualidades para la fritura. Para el abastecimiento, a fin de superar la estacionalidad de la producción de ambas variedades

se había combinado el contacto directo con productores del valle del Mantaro y otras regiones, con eventuales compras en el mercado mayorista de Lima.

Entre los meses de marzo y julio, la oferta de Capiro y Canchán cubría la demanda de la industria. A partir de agosto sin embargo, era muy difícil conseguirlas en los volúmenes requeridos por lo que debían abastecerse por adelantado de algunas reservas. Sin embargo, mientras que la Capiro podía conservarse hasta por 4 meses, la papa Canchán debía procesarse casi de inmediato. Además de los costos de almacenamiento, aquella estacionalidad representaba un serio contratiempo para las proyecciones de crecimiento de la empresa.

La alternativa lógica era buscar proveedores en la costa donde por la existencia de mayores extensiones de cultivo, sistemas de riego y la ausencia de lluvias podían obtenerse hasta dos cosechas al año. Sin embargo, aunque en la costa podía alcanzarse la escala de producción ideal para mantener un reducido número de contratos con grandes productores, la agricultura extensiva estaba centrada en cultivos tradicionales como arroz, algodón, maíz y caña de azúcar o cultivos de exportación (frutales y legumbres como los espárragos).

Siguiendo "las reglas del mercado", podía esperarse que al advertir el incremento de la demanda, los productores costeños empezaran a producir extensivamente variedades como la Capiro. Sin embargo, la espera por aquella transición podía retrasar los planes de la empresa y obligarla a multiplicar los contratos con nuevos productores, lo que a la larga elevaría sus costos o los llevaría nuevamente a depender de los acopiadores. De pronto, la posibilidad de verse obligados a sembrar de sus propias papas empezó a desvelar a más de un ejecutivo en la empresa.

## **Características de la iniciativa DEL:**

### **El mapa de la papa: muchas tierras, pocas papas**

De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario de 1994, la papa es el principal cultivo del país dada su importancia económica y social: la producción de papa ocupaba al 33.8% de los productores agropecuarios y generaba entonces más de 100 mil puestos de trabajo permanentes (30 millones de jornales). Sin embargo, para 1973, el consumo *per cápita* anual de papa era de 89.5 kg frente a los 128 kg registrados en la década de 1950.

Las condiciones de producción en el país han sido siempre extremadamente heterogéneas en cuanto a productividad y rentabilidad. Aunque se cultiva en 19 departamentos del país, más del 87% de la producción nacional de papa se obtiene en la sierra, donde se ubica además el 94,4% de la superficie de cultivo. En contraste con su participación en la producción nacional, en la sierra predominan los productores de papa a pequeña escala (1 a 3 hectáreas ubicadas por encima de los 3300 msnm) y orientados principalmente al cultivo de variedades para el autoconsumo, así como medianos productores que cuentan con parcelas de 5 a 10 hectáreas (entre los 2200 y los 3200 msnm), en las que cultivan papas amarillas y otras variedades semicomerciales.

La agricultura a gran escala se encuentra en la costa, por debajo de los 2200 msnm, donde se siembra papa blanca o mejorada en parcelas que generalmente superan las 15 hectáreas y que cuentan con sistemas de riego, por lo que se alcanzan niveles de productividad muy superiores a los de la sierra: en el año 2000, el rendimiento en la costa fue de 16.5 ton por hectárea frente a 11.1 en la sierra<sup>6</sup>. Sin embargo, tras la reforma agraria implementada entre 1969 y 1974, algunos de sus beneficiarios y luego ex cooperativistas, pasaron a practicar en algunos valles de la costa una agricultura de subsistencia similar en muchos aspectos a la de los pequeños productores de la sierra (pequeña escala, baja productividad, etc.).

Hasta 1994, el 74% de las unidades para siembra de papa tenía una extensión menor a las cinco hectáreas y representaban el 49% de la superficie instalada para su cultivo. Sólo el 30% del total de superficie dedicada al cultivo de papa contaba con riego y se localizaba en la costa y valles interandinos. Entre los pequeños productores de la sierra predominaba la agricultura en pendiente y el riego por gravedad (alimentado por agua de río). Hacia 1998, la industria procesadora de papa se abastecía principalmente con la producción en la sierra (58%), donde la variedad *Diacol Capiro*, tuvo desde la década de 1970 una rápida expansión, sobre todo en el valle del Mantaro, donde el clima y la altura (entre 3200 y los 3400 msnm) favoreció su adaptación. Más tarde, la cercanía y fácil acceso desde Lima (por la Carretera Central) que permitía atender la demanda de la industria procesadora, colocó a Junín como el principal productor de esta variedad (50%), muy por encima de los otros departamentos productores como Huánuco (20%), Apurímac (15%), Ayacucho (10%) y Huancavelica (5%).

En el nuevo escenario planteado con el ingreso de Snacks América Latina SRL era una incógnita anticipar si esta región podría crecer aún más para atender la nueva demanda; otras alternativas parecían poco favorables dada la escala de producción, rendimientos y distancia a la ciudad (ver Anexo 2).

### **Goliat busca socios: abstenerse David**

Gracias a la estrategia desarrollada por Chipy, al ingresar al mercado Snacks América Latina SRL tenía asegurada en el valle del Mantaro la cosecha de 300 hectáreas de Capiro mediante contratos con 20 productores, capaces de sembrar un mínimo de 5 a 10 hectáreas. Si bien exigía papas de mayor calidad que sus competidores, trabajar con ellos aseguraba mayor rentabilidad pues fijaban precios mayores a los del mercado mayorista de Lima (alrededor de \$ 0.3 de dólar adicional por kg) y reportaba algunos beneficios adicionales como capacitación técnica y posibilidades de acceso al crédito con el respaldo de un contrato con precios garantizados<sup>7</sup>.

El acuerdo con Snacks América Latina SRL sin embargo no estaba exento de riesgos: poco antes de la cosecha, cada productor debía enviar a la empresa una muestra de 10 kg para

---

<sup>6</sup> La papa es un cultivo altamente vulnerable a la ocurrencia de factores abióticos como granizadas, heladas, sequías, inundaciones y otros fenómenos naturales. El rendimiento depende principalmente de la calidad de la semilla (certificada o no), uso de variedades mejoradas, fertilizantes, grado de mecanización, prácticas agronómicas, riego tecnificado y control efectivo de plagas y enfermedades.

<sup>7</sup> Antes de convertirse en socio directo, bajo acuerdos “de palabra”, la empresa supervisaba durante un año la actividad del productor a fin de verificar su capacidad para producir una cosecha de acuerdo a sus estándares. En caso positivo, se firmaba un contrato que tras varias cosechas podía ampliarse a más hectáreas.

una prueba de fritura (verificar niveles de azúcar y sólidos). Sólo si la muestra era aprobada, se programaba la cosecha y un representante de la empresa acompañaba el proceso a fin de garantizar la adecuada selección y embalaje de la papa. El transporte corría por cuenta del productor y ya en la planta de Lima, la empresa tomaba otra muestra de 300 kg a fin de verificar una vez más la calidad de la papa (aspecto físico). Sólo entonces se decidía si la papa ingresaba o no a la fábrica.

Aunque en la mayoría de los casos la carga era aceptada, no podía descartarse la posibilidad de rechazo a último momento. Entonces, ante la necesidad de descargar y pagar el transporte, el productor se veía obligado a colocar rápidamente la papa con otro comprador, generalmente a un precio muy inferior al esperado: las procesadoras de la competencia apostaban a sus propios agentes en los alrededores de Snacks América Latina SRL a la espera de las cargas rechazadas que entonces negociaban a precios muy inferiores; lo mismo sucedía si el productor optaba por llevarlas al mercado mayorista pues las mallas especiales exigidas por Snacks América Latina SRL para el transporte (rojas y para 70 kg) revelaban que se trataba de papa "rechazada".

Así, ingresar a la agricultura por contrato con Snacks América Latina SRL ofrecía la posibilidad de obtener altos precios, pero exigía escalas de producción, calidad, rendimiento y manejo postcosecha fuera del alcance de los pequeños productores. Implicaba además riesgos que pocos estaban en capacidad de asumir: aún con una buena cosecha, la oferta y demanda del producto en el mercado podía ser determinante al momento de evaluar las cargas que llegaban a la planta pues en momentos de abundancia, Snacks América Latina SRL tendía a ser aún más estricta para rechazar papa "defectuosa" e inversamente, ante la escasez de papa, presionada por garantizar el abastecimiento de su línea de producción tendía a flexibilizar el control de calidad.

### **A saltitos también se crece: oportunidades para los pequeños productores**

Desde su creación en 1984, Fomento de la Vida (FOVIDA), Organización No Gubernamental sin fines de lucro, se orientó al mejoramiento de las condiciones de vida y la atención de las necesidades básicas de la población de bajos ingresos fuertemente afectada entonces por la crisis económica y la violencia política. Acorde a las transformaciones operadas en el país, a partir de 1992 FOVIDA reorientó su trabajo hacia el fortalecimiento de las competencias y capacidades de los actores sociales a través de programas de gestión económica para pequeñas unidades empresariales y de apoyo al desarrollo rural. Unos años después, en un nuevo contexto marcado por la globalización de la economía, FOVIDA asumió como eje central de sus intervenciones la promoción del desarrollo local sustentable, pasando de un enfoque sectorial a una estrategia integral en los conos de Lima Metropolitana y en las regiones Junín y Huancavelica.

En 1996 FOVIDA inició proyectos con pequeños productores agrícolas en el valle del río Chillón en el departamento de Lima y un año más tarde, trabajaba también con productores del valle del Mantaro, departamento de Junín (ver Anexo 1). La propuesta de FOVIDA en ambos valles contemplaba no sólo un plan de mejoras en sus capacidades técnico-productivas y de manejo post-cosecha para elevar la productividad sino también impulsar la asociatividad de los productores como requisito previo al fortalecimiento de su capacidad de gestión (planificación, comercialización y negociación). Mediante la combinación de ambas acciones, los pequeños productores podrían finalmente establecer

vínculos comerciales con las nuevas empresas agroindustriales que empezaban a establecerse en Lima.

Miguel Hidalgo, economista a cargo de los proyectos en ambos valles, reconocía que el esquema desarrollado por Snacks América Latina SRL no estaba “hecho a la medida” de los pequeños agricultores, pero prefería verlo como una respuesta –entre otras posibles- a problemas de escala y estacionalidad que afectaban el abastecimiento continuo de la línea de producción Snacks América Latina SRL. Si bien esa opción no abría las puertas a pequeños productores, la condición de fondo dejaba una “ventana” de oportunidad para quien pudiese ofrecer una solución alternativa.

Gracias a su participación activa en consorcios y grupos de trabajo que reunían a instituciones vinculadas a la producción y mercado de la papa, Miguel realizaba el seguimiento continuo de los mercados y “las movidas” de los diversos actores; sabía de la creciente demanda de la industria de *snacks* y pensaba que el momento era oportuno para un primer acercamiento. Aunque tenían pocos meses de trabajo en los valles, Miguel y su equipo acordaron preparar una propuesta en la que confluyeran el interés de los productores, las empresas procesadoras de papas y los objetivos programáticos de FOVIDA. Si conseguían mostrar que además de la capacidad técnica, agroecológica y de post cosecha para una producción bajo los estándares requeridos, la participación de FOVIDA aseguraba la organización de los pequeños productores a fin de lograr la escala necesaria, la negociación podría tener buenos resultados.

Como era de esperar, cuando Miguel tuvo la oportunidad de presentar la idea a Snacks América Latina SRL, el perfil productivo de los potenciales “socios” causó cierta sorpresa -y muchas dudas- entre los ejecutivos de la empresa. Sabían lo difícil que resultaba manejar las condiciones de sus contratos inclusive para agricultores experimentados. Pero también reconocieron que la propuesta ofrecía algunas ventajas importantes: hasta entonces además de Junín, la empresa se abastecía con la producción de numerosas regiones dispersas y alejadas en Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Arequipa y Huánuco. Debido a los altos costos que implicaba identificar productores capaces de cumplir con sus estándares de calidad, desde 1997 habían procurado reducir el número de proveedores en el valle del Mantaro (pasando de 30 a poco más de media docena). Bajo el esquema de FOVIDA, podrían incorporar a pequeños productores del valle del Mantaro (y eventualmente de otras zonas de intervención de la ONG), para asegurar el abastecimiento de papa, reducir algunos costos de almacenamiento y finalmente contar con producción de sierra y costa. Además, la concentración de más proveedores en zonas cercanas a su planta en Lima reduciría no sólo sus costos de supervisión sino también el riesgo de variaciones en la calidad y contratiempos de entrega.

Poco a poco la idea se ganó consenso y tras varias conversaciones en la que ajustaron los detalles más importantes, Snacks América Latina SRL y FOVIDA acordaron iniciar un programa de incorporación de pequeños productores al sistema de agricultura por contrato que desarrollaba la empresa.

### **Pase al centro...**

Por la escala inicial de los productores era una propuesta arriesgada para las partes involucradas, pero una vez aceptada la propuesta, Miguel y su equipo empezaron a



organizar la primera campaña de producción para Snacks América Latina SRL en el valle del Mantaro: se podría aprovechar rápidamente condiciones favorables, como la existencia de numerosos pequeños productores dedicados a la siembra de Capiro y con experiencia en la venta de sus producción a las empresas de Lima así como con instalaciones especiales (invernaderos, almacenes) y personal técnico.

En 1999 el equipo de FOVIDA establecido en el valle del Mantaro propuso a los pequeños productores de las comunidades de Pomamanta en el distrito de Comas, provincia de Concepción y Chicche en el distrito de Apata, provincia de Jauja (ver Anexo 1), incorporarlos a un sistema de agricultura por contrato que les permitiría comercializar su producción directamente con Snacks América Latina SRL. Como condición para ser parte del proyecto, FOVIDA exigió a los productores experiencia en la producción de papa Capiro y voluntad para trabajar organizadamente, respetando los compromisos que establecerían en un convenio de cooperación entre FOVIDA y la "asociación en formación" que reuniría a los productores participantes.

Como parte del convenio, FOVIDA se comprometió a brindar semilla de calidad, capacitación técnica para el buen manejo del cultivo y capacitación en materia organizativa y gestión comercial. Además, se comprometió a gestionar el capital necesario para la primera siembra y aseguró la comercialización de papa bajo un contrato entre Snacks América Latina SRL y FOVIDA. La dirección del proyecto así como los profesionales y técnicos necesarios para operarlo, serían aportados también por FOVIDA.

Para los pequeños productores de papa hasta entonces fuera del mercado orientado a la industria de *snacks*, la posibilidad de sembrar finalmente para la empresa más importante del sector era tentadora dadas sus limitadas alternativas. Sin embargo, para la primera campaña sólo 13 productores se mostraron dispuestos a sembrar cada uno, 1 hectárea de Capiro pues además de sus limitaciones de terreno carecían de capital para iniciarse en una apuesta arriesgada<sup>8</sup>.

Para el financiamiento de la primera campaña, FOVIDA convocó al Grupo Consultivo para el Desarrollo (GCOD), una ONG financiera con sede en Huancayo<sup>9</sup> que otorgó préstamos individuales de 2500 dólares con la garantía de algún objeto de valor (p.e. maquinaria) y/o el título de propiedad del terreno (propio o de terceros). El interés mensual se fijó entre 2% a 2.5%, una tasa común en la zona; pero a diferencia de los acuerdos con las empresas procesadoras, en este caso la devolución del préstamo no se vinculó directamente a la liquidación de la venta de papa, sino a un contrato de financiamiento suscrito directamente con GCOD, que preestableció un periodo para el reembolso.

Parte del crédito se destinó a la compra de semilla de calidad producida por FOVIDA, que además sumó los dos invernaderos y el sistema de almacenamiento con el que contaba en la zona. Dado que para entonces los productores aún no estaban organizados y carecían de representación legal, se acordó que FOVIDA facturaría la papa a Snacks América Latina

---

<sup>8</sup> La producción de papa es una actividad que insume capital a lo largo de todo el proceso: durante la siembra (semillas), el periodo vegetativo (seguimiento y control de plagas) y en la cosecha (jornaleros para acopio y transporte).

<sup>9</sup> GCOD inició sus actividades en 1997, como operador de crédito del Fondo Perú-Canadá.

SRL. Los productores conservaron su independencia para la venta y liquidación de la papa de menor calidad que no lograran vender a la empresa.

Favorecida por las condiciones climáticas, la campaña de 1999-2000 fue sumamente favorable en volumen y calidad. La mayoría de los productores colocó su cosecha en Snacks América Latina SRL alcanzando una rentabilidad entre el 20% y 70% ya que además del mayor precio pagado por la empresa (0.85 soles por kilo), los productores lograron un alto rendimiento gracias a la asistencia técnica recibida durante la siembra y cosecha<sup>10</sup>. Sólo en el caso de dos productores la rentabilidad fue nula o negativa, como resultado de algunos problemas de manejo que afectaron a varios productores (entre éstos, el tiempo para el desembolso del crédito).

Naturalmente, el beneficio de las condiciones climáticas alcanzó a todos los productores de la región y la sobreproducción de papa resultante provocó la caída del precio en el valle (0.20 soles en chacra) afectando a la mayoría de pequeños productores. Así, sembrar Capiro en convenio con FOVIDA y precios pactados por anticipado fue visto como una decisión acertada y la propuesta ganó interés entre un número mayor de productores.

### **y... posición adelantada**

Como resultado de la alta rentabilidad alcanzada en la primera campaña, FOVIDA pudo ampliar la cobertura al 70% de lo previsto en el diseño del proyecto y para la siguiente campaña propuso la participación de 45 agricultores, aunque finalmente reunieron sólo 32. De acuerdo a la ubicación de sus chacras se organizó a los nuevos participantes en dos asociaciones y se acordó que recibirían un crédito de \$ 2500 por hectárea y de \$ 1750 para los que entraban a su 2da campaña. El nuevo contrato entre FOVIDA y Snacks América Latina SRL se amplió entonces a 32 hectáreas.

Para la campaña del 2000-2001 sin embargo, las condiciones climáticas fueron muy desfavorables: a la sequía provocada por la ausencia de lluvias le siguió una temporada de heladas que provocó la pérdida de calidad de la papa; una de las asociaciones tuvo además problemas de riego debido a la destrucción de un canal. La sumatoria de estas dificultades produjo una reducción del rendimiento de hasta 40% con respecto a la primera campaña, así como un alto rechazo de la producción por parte Snacks América Latina SRL (a pesar de la escasez que en general se dio tras esa campaña).

Dadas las expectativas de los productores - en especial para los 19 que se incorporaban por primera vez- las pérdidas sufridas representaron una gran decepción. No obstante, 29 de ellos se inscribieron nuevamente para la siguiente campaña: como productores experimentados reconocían que bajo condiciones climáticas regulares, la papa Capiro ofrecía siempre una mayor rentabilidad frente a otras variedades. Por otro lado, debido a los resultados negativos carecían de liquidez para comprar semilla de otras variedades y mantenerse asociados les permitía comprar colectivamente los insumos con un ahorro entre el 5% y el 12%. Por último, para la tercera campaña (2001-2002) no se había contemplado proporcionar nuevos créditos ya que se había estimado que los productores

---

<sup>10</sup> La fertilización con nitrógeno y fósforo influye sobre el nivel de azúcares en los tubérculos y consecuentemente, en su calidad para fritura

contarían ya con capital propio (para entonces se esperaba inclusive la devolución del primer crédito).

A pesar de los contratiempos, en el balance de las dos campañas podía concluirse que los resultados para los productores y para Snacks Latino América SRL eran positivos: asociados, los pequeños productores habían logrado ingresar al esquema de la gran empresa y habían colocado parte de su producción a mejores precios. Aunque sin alcanzar volúmenes extraordinarios, Snacks América Latina SRL había sumado nuevos proveedores sin verse en la necesidad de involucrarse directamente en la asistencia, capacitación o alguna forma de financiamiento.

Para Miguel y el equipo de FOVIDA la introducción de mejoras técnico-productivas (renovación de semilla, fertilización y manejo del cultivo, control integrado de plagas) y de post-cosecha (selección, clasificación y envasado) habían permitido alcanzar estándares de calidad en función a las demandas del mercado y articular por primera vez a pequeños agricultores de papa como proveedores de una gran empresa.

Sin embargo, no dejaban de reconocer situaciones preocupantes: dada la cantidad de productores en el valle del Mantaro, tras dos campañas no se había logrado incorporar un mayor número de ellos en el proyecto (en conjunto, se trabajaba tan sólo con 32 hectáreas). Más delicado aún, la mayoría de los productores participantes aún no devolvía el préstamo otorgado por GCOD: algunos habían devuelto apenas una parte y sólo uno de los 32 lo había reembolsado totalmente.

De acuerdo a las proyecciones de la propuesta inicial, era tiempo de incorporar nuevos productores en otras zonas de intervención de FOVIDA; pero era evidente que requerían introducir correcciones en el esquema; después de todo, en esa segunda etapa trabajarían por primera vez con productores de la costa sin ninguna experiencia en el cultivo de papa Capiro.

### **Análisis del proceso:**

#### **Verduras en verano y papa en invierno: parceleros del valle del Chillón**

En 1996, cuando FOVIDA inició su intervención, existían en el valle del río Chillón 103 productores agropecuarios distribuidos entre los centros poblados de Huarangal y Huatocay en el distrito de Carabaylo (Lima Metropolitana), y Caballero y El Olivar en el distrito de Santa Rosa de Quives, en la provincia de Canta (ver Anexo 1).

Ex cooperativistas y beneficiarios de la reforma agraria que se implementó en el Perú entre 1969 y 1974, estos productores poseían parcelas de 4 a 10 has bajo riego y el 90% de ellos tenía en la agricultura su única actividad generadora de ingresos. Aunque manejaban un amplio portafolio de hasta 25 cultivos que comercializaban "en chacra" para

los mercados de abastos de la ciudad, la agricultura no les permitía superar la pobreza predominante en ambos distritos<sup>11</sup>.

De acuerdo al área sembrada, en el valle predominan las hortalizas (38%), el maíz amarillo duro (26%), la papa (23%) y el fríjol (4.4%). No obstante la riqueza natural de los suelos, el uso intensivo y la baja rotación de los cultivos había provocado la pérdida de nutrientes por lo que los parceleros optaban cada vez más por el uso de agroquímicos.

A pesar de la amenaza que la expansión urbana implicaba para sus parcelas, hasta entonces las únicas organizaciones activas entre los productores eran las Comisiones de Regantes: tras la experiencia frustrada de las Cooperativas Agrarias de Producción, predominaba entre ellos el temor, la desconfianza y hasta el rechazo a organizarse.

Los vínculos comerciales de los parceleros del Valle del Chillón eran limitados, en su gran mayoría carecían de información de mercados: la distribución de sus tierras entre diversos cultivos buscaba colocar siempre algún producto en los mercados de abastos y asegurar ingresos mínimos pero sin responder a una estrategia planificada en función a las tendencias del mercado.

Aunque destinaban hasta un 23% de sus tierras a la producción de papa, la mayoría de ellos producía variedades como Canchán y Perricholi para el consumo directo. Si bien conocían ampliamente el manejo de esas variedades, ante el riesgo del comportamiento de los precios en el mercado, no invertían en semilla de calidad. Así, al bajo rendimiento en las cosechas se sumaban altos costos de producción pues cada uno negociaba independientemente con comerciantes informales de semillas y proveedores de otros insumos como fertilizantes.

### **Siembra de hortalizas, cosecha de ideas**

En el 2001, tras casi cuatro años de trabajo en el valle se había logrado avances importantes en aspectos productivos, organizativos y comerciales. Para entonces se habían constituido tres organizaciones que reunían a 67 productores: El Olivar, Huarangal - Huatocay y Caballero que obtuvieron su reconocimiento jurídico ese mismo año. Los parceleros asociados planificaban en conjunto su producción a fin de colocarla con mejores precios en el mercado y se había incrementado el rendimiento en los principales cultivos que manejaban (apio, brócoli, coliflor, maíz amarillo duro, maíz choclo, papa, fríjol y tomate) en un promedio de 70%. Inclusive, 11 productores habían logrado colocar su producción de brócoli en la cadena de supermercados Santa Isabel con un precio 60% mayor al que obtenían en el mercado tradicional.

Paradójicamente, cuando Miguel y el equipo de FOVIDA preparaban su articulación de al esquema desarrollado con Snacks América Latina SRL, aquellos avances podían crear algunas barreras. Por una parte, tras la mejora en la productividad de los diversos cultivos y el incremento de la rentabilidad, adoptar una variedad de papa cuyo cultivo les era

---

<sup>11</sup> En Carabayllo, el analfabetismo femenino era de 4% y la tasa de desnutrición infantil 9%; 15% de la población no contaba con acceso a servicios básicos. En Santa Rosa de Quives, los mismos indicadores ascendían a 11%, 15% 46% respectivamente. En ambas provincias, el nivel de escolaridad era bajo: el 52% tenía sólo primaria incompleta y el 13% no tenía ningún nivel educativo.

desconocido implicaba arriesgar parte de los beneficios alcanzados y al igual que los productores del valle del Mantaro, los productores carecían del capital necesario para producir en las condiciones y volúmenes requeridos. Además, tras su conformación, el naciente sentido de identidad de las nuevas asociaciones inhibía el interés por constituir una única organización, condición necesaria por la política empresarial Snacks América Latina SRL. Encontrar los puntos de encuentro entre los intereses de cada una de la partes se convirtió en una tarea crítica.

Por su parte, para la empresa firmar un contrato con tres asociaciones de proveedores desconocidos implicaba un riesgo doblemente alto: no sólo carecían de experiencia con cultivos a gran escala sino que además, a diferencia de los productores en el valle del Mantaro, el cultivo de papa Capiro les era totalmente desconocido. Por ello, como una condición previa, Snacks América Latina SRL propuso a FOVIDA asumir no sólo la responsabilidad de colocar la papa en fábrica sino también la firma del contrato con la empresa.

Ambas partes preacordaron formular un contrato que además de precios, cantidades, tiempos y cronograma de entrega incluyera también los servicios post cosecha (selección, carga, transporte y trámites documentarios) a cargo de FOVIDA, así como el compromiso de garantizar que los productores no venderían sus cosechas a otras empresas.

Snacks América Latina SRL alcanzó entonces las estipulaciones técnicas sobre las variedades demandadas y la calidad requerida para producir las hojuelas. El equipo técnico de FOVIDA revisó y evaluó los requerimientos a fin de adaptarlos a las condiciones y capacidad de los productores, información que en reunión con las asociaciones permitirá tomar una decisión con respecto al precio a fijar en el contrato.

Pero al igual que en el Mantaro, debían resolver un previamente un problema crítico para iniciar todo el proyecto: los productores carecían del capital necesario para la primera campaña. Miguel y su equipo acudieron al mercado financiero local pero constataron que la oferta crediticia era inaccesible para los parceleros pues las escasos productos existentes exigían garantías en activos que no poseían y demandaban procesos de evaluación y desembolsos lentos y burocráticos. Miguel planteó entonces buscar los recursos al interior de FOVIDA.

Como complemento a sus programas desde 1998 FOVIDA operaba CREDIVIDA, un programa de crédito para la micro y pequeña empresa en áreas urbanas. A pesar de ser parte de una ONG no sujeta a regulación, CREDIVIDA operaba bajo un principio de sinceramiento y cobertura de costos, adoptando un modelo de gestión y control cercano al de una entidad financiera regulada que buscaba facilitar créditos a "clientes" y no "beneficiarios". Siendo la actividad crediticia una evaluación de riesgos, ingresar al financiamiento agrícola rural no despertaba mucho entusiasmo entre los directivos de CREDIVIDA, sobre todo por el potencial conflicto de intereses que podía representar para FOVIDA aportar simultáneamente el crédito y la asistencia técnica.

Al igual que en la banca comercial, Miguel y su equipo debieron reunir argumentos convincentes para obtener el crédito necesario. A las consideraciones técnicas sobre el amortiguamiento de riesgos que implicaba una campaña agrícola en una región costeña,

sumaron una de las fortalezas del proyecto: los productores contaban con la garantía de compra por parte de Snacks y podrían preestablecer el precio de cada campaña; el crédito recibido podría incluirse como parte de los costos. Finalmente, luego de revisar el plan técnico-productivo del proyecto, CREDIVIDA accedió a modelar un producto financiero ajustado a las características de la siembra de papa y un esquema de desembolsos y amortización en función de las cosechas y al flujo de ingresos, que contemplaba inclusive, el pago con semilla.

### **Foco de atención de la iniciativa DEL:**

#### **Jugando en las grandes ligas: el contrato con la empresa Snacks América Latina SRL**

Tras asegurar el crédito, Miguel y su equipo se reunieron con los parceleros dispuestos a ingresar al proyecto a fin de calcular en conjunto los costos de producción por hectárea, estimar el rendimiento de las cosechas y establecer posibles márgenes de rentabilidad. A continuación, Miguel y dos representantes de las asociaciones se sentaron a la mesa con Snacks América Latina SRL y negociaron directamente el precio que se establecería en el contrato. Tras llegar a un acuerdo que permitiría una rentabilidad de 15% el contrato se firmó con FOVIDA en representación de los productores.

A partir de entonces los parceleros del valle del Chillón empezaron a sembrar para el gigante de los *snacks* en el país. A fin de garantizar el abastecimiento continuo a la empresa de papas listas para procesamiento, cada productor sembraría y cosecharía de acuerdo a un cronograma diseñado por FOVIDA que además coordinaría el abastecimiento de semillas a través de sus contactos con otros productores en la sierra. De diciembre a abril, el 85% de sus tierras produciría papa Capiro (o Canchán) y el resto del año podrían continuar con el cultivo de las hortalizas que usualmente manejaban.

Los productores contarían con la asistencia de dos agrónomos a tiempo completo asignados por FOVIDA que supervisarían cada etapa del proceso y resolverían las consultas de cada productor. Durante la cosecha, el productor en turno contrataría los jornaleros necesarios para el acopio, clasificación y selección de las papas así como el transporte para trasladar la cosecha a la fábrica, a 40 km de distancia. Una vez en la fábrica, personal de FOVIDA supervisaría la descarga y el pesaje de cada entrega. Se estimó que en tiempo de cosecha entrarían a la fábrica hasta tres cargas (cada productor estaría en condiciones de llevar en promedio unas 24 toneladas o dos cargas cada vez).

Personal de FOVIDA enviaría continuamente datos actualizados sobre entregas, producción y rendimiento a los productores de modo que pusiesen estar alertas ante cualquier problema presentado. Snacks América Latina SRL pagaría a FOVIDA cada entrega en un plazo de 10 días y ésta pagaría luego a los productores tras deducir parte del crédito otorgado, incluyendo el interés y una comisión del 2.6% por sus servicios.

En el 2002 la primera campaña cubrió 54 hectáreas y obtuvo una productividad de 15 toneladas por hectárea que permitió abastecer a Snacks Latino América SRL con 629 toneladas de papa Capiro. Un año más tarde, se cubrieron 74 hectáreas y se colocaron 750 toneladas; para el 2004 llegaban ya a las 105 hectáreas y una entrega por encima de las mil toneladas. El rendimiento promedio alcanzó las 20 toneladas por hectárea. Para el

2005, los productores del valle del Chillón sembraban ya 175 hectáreas y se habían consolidado como proveedores para Snacks América Latina SRL proporcionándole casi el 50% de las papas para su línea de producción.

El desafío inicial que implicaba la introducción de la variedad de papa Capiro entre los productores del valle del Chillón, fue resuelto con asistencia técnica que incluyó análisis de suelos, promoción del uso de semilla de calidad, asesoría en la planificación de siembra, cosecha y post-cosecha, factores importantes para el rendimiento y la calidad final del producto. FOVIDA adquirió un kit de fritura para evaluar la calidad de la papa por muestreo antes de cada cosecha pues la demora de tan sólo unos días puede provocar el incremento en los niveles de azúcares por encima del 0.03% límite máximo para una óptima fritura. Para dar respuesta a las alteraciones climáticas se instaló una estación agroclimática que facilitaba la información necesaria para la capacitación y la asistencia técnica a los agricultores. Los buenos resultados sin embargo no se explicaban únicamente por las mejoras en el proceso productivo.

La capacitación incluyó cursos aplicativos en torno al manejo de costos, registros contables e información de precios para el desarrollo de las capacidades de gestión empresarial y se transfirió a los productores instrumentos para la elaboración y/o actualización de costos de producción por campaña y construcción de escenarios múltiples a fin de fortalecer también sus capacidades de negociación colectiva de precios. Finalmente, el equipo de FOVIDA brindó asesoría para la selección de proveedores de insumos y servicios, en relación a criterios técnicos y económicos.

Otro aspecto importante en el proceso de fortalecimiento de capacidades fue asegurar que los socios a cargo de las negociaciones con la empresa informaran a las organizaciones las condiciones y los resultados en cada oportunidad. También se incentivó a todos los asociados a realizar en asamblea los ejercicios para el establecimiento de precios y la definición de las pautas para la negociación así como la elección de los delegados que participarían con FOVIDA en las reuniones con la empresa. Esto contribuyó a reforzar las relaciones de confianza entre los asociados lo que en el 2004 permitió la fusión de las tres organizaciones en la "Asociación de Productores de Papa para la Industria del Valle del Chillón".

Hasta el 2003, además del pago por el crédito recibido (y sus intereses), FOVIDA deducía del pago de los asociados una tasa inicial de 1.31% para cubrir el costo de los servicios brindados, financiados hasta entonces a través de la cooperación internacional y fondos públicos. En el 2004, al finalizar el financiamiento proporcionado por la cooperación internacional para el proyecto, la cobertura por los servicios de FOVIDA se amplió hasta un 2.6% del pago recibido. A fines del 2005, Miguel proyectaba que en dos años más, con la culminación del financiamiento público, la Asociación estaría no sólo en condiciones de cubrir la mayor parte de los costos de los servicios brindados por FOVIDA (una tasa de 3.78%) sino también de administrar autónomamente sus operaciones con Snacks América Latina SRL.

A fines del 2005, a punto de iniciar la nueva campaña, la intervención en el valle del Chillón se proyectaba como una experiencia madura y en condiciones de dar los siguientes pasos hacia su consolidación. Simultáneamente, en FOVIDA la posibilidad de retomar y

emprender otros proyectos colocaba a Miguel y su equipo ante la necesidad de revisar el modelo desarrollado y evaluar su posible aplicación a otra cadena productiva en el centro del país.

### **En la ruta al Mantaro: baches y giros de timón**

Durante el desarrollo de la experiencia en el valle del Chillón, el equipo de FOVIDA continuó trabajando en el valle del Mantaro. A pesar de los problemas de la campaña 2001-2002, se había continuado con la articulación de un cierto número de productores de papa Capiro a la cadena productora para Snacks América Latina SRL; por el ámbito de producción de ambos proyectos, FOVIDA lograba atender con producción a la empresa en periodos complementarios (desde el valle de Chillón de agosto a diciembre y desde el Mantaro de enero a julio). Pero a pesar de la capacitación técnica o la experiencia de los productores, en casi tres años no se había llegado en el Mantaro a la escala de producción que en ese mismo plazo se había logrado en el valle del Chillón.

Con el objetivo de aprovechar las fortalezas desarrolladas en ambos proyectos entre el 2002 y el 2004, FOVIDA desarrolló un proyecto para vincular a los productores ambos valles: desde el valle del Mantaro se vendería a los productores del valle del Chillón semilla de calidad, con garantía de renovación continua. En el acuerdo se incluyó además colocar la producción que por razones de tamaño no ingresaba a la industria ("chanchito"). Sin embargo, la experiencia no resultó positiva y los productores del Chillón ya articulados a Snacks América Latina SRL pronto decidieron buscar otros proveedores a fin de no arriesgar su rendimiento<sup>12</sup>:

En medio de la desazón que cada tropiezo provocaba tanto entre los productores como entre los miembros del equipo de FOVIDA, una nueva línea de trabajo empezó a tomar forma para los productores de papa en el valle del Mantaro. Desde el inicio de la intervención en el centro del país, el equipo de técnicos de FOVIDA había observado que debido a la incorporación y priorización del cultivo de papa blanca, durante los últimos 15 o 20 años muchas comunidades iban perdiendo el material genético de papas nativas y la tecnología altamente eficiente para la agricultura de pendiente que les había permitido conservar por generaciones una biodiversidad única. Recuperar y preservar aquella riqueza se convirtió desde el inicio en un objetivo tan importante como la vinculación misma de los pequeños productores a los mercados agroindustriales.

Este interés llevó a los equipos de FOVIDA a acompañar las iniciativas que desde el 2001 el Centro Internacional de la Papa (CIP) a través del Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA) desarrollaba para la recuperación y conservación de material genético de las variedades nativas: simultáneamente al análisis del germoplasma de dichas especies, el CIP conducía estudios de mercado que permitieran identificar oportunidades para conectar a los productores de papas nativas con los mercados mediante la creación de nuevas cadenas de calidad. Así, además de propiciar la devolución de dicho material genético a las comunidades campesinas alto andinas, al poner en valor de mercado la oferta de papas nativas se garantizaría también la sostenibilidad de aquella biodiversidad.

---

<sup>12</sup> Luego de varios intentos fallidos con productores de otras zonas como Huancayo, Huasahuasi y Huánuco, los productores del Chillón establecieron una relación de confianza con productores semilleristas de Ayacucho.



Para el diseño del proyecto innovación comercial de papas nativas, INCOPA convocó a representantes de los productores, investigadores, promotores de desarrollo, comerciantes, empresarios procesadores, personal de supermercados y chefs; agentes con quienes trabajó en el marco de cuatro estrategias: conservar la biodiversidad, generar ingresos en las zonas alto andinas, mantener valores y costumbres, y beneficiar tanto a productores como a consumidores.

El primer diagnóstico permitió al grupo identificar la comercialización de un número reducido de variedades de papas nativas en los mercados urbanos, pero con una negativa imagen comercial debido al desconocimiento de los consumidores sobre sus cualidades como alimento sano, nutritivo, atractivo y de rápida preparación. En el 2002, presentaron las primeras propuestas de innovación para la papa nativa orientadas a generar cadenas de valor para la agroindustria: "*Jalca Chips*", línea gourmet de papas en hojuelas; "*Papy Bum*" papa en hojuelas para consumo masivo y "*Puré Andino*". Poco diseñaron también la marca "*T'ikapapa*", papas nativas para consumo en fresco.

La iniciativa de llevar a fase de comercialización los conceptos e innovaciones desarrollados en el marco de INCOPA, llegó desde A&L Exportaciones y Servicios SAC, empresa creada en el 2000 y parte del grupo de emprendimientos agroindustriales decididos a identificar nuevas oportunidades de inversión en el mercado de alimentos. En el año 2002 A&L Exportaciones y Servicios SAC inició los contactos a fin de adquirir 800 kilos de papas nativas para producir "*Jalca Chips*", *snacks* que comercializaría en el Duty Free del Aeropuerto Jorge Chávez. Los comuneros de Aymará en el distrito de Pazos, Huancavelica fueron los primeros productores de papas nativas en recibir un ofrecimiento de compra de sus "no comerciales" para ser empleadas en la industria, tanto para la producción de hojuelas, como para la producción de puré.

A pesar de la buena acogida de "*Jalca Chips*" entre su público objetivo, A&L Exportaciones y Servicios SAC no esperaba desarrollar su estrategia de crecimiento apoyada en un único producto y menos aún en uno dirigido a un nicho de mercado pequeño como los stands de Duty Free<sup>13</sup>. Tras establecer contactos con nuevos productores de Huancavelica, la empresa decidió dar un paso más y focalizar su esfuerzo en el desarrollo de otro de los conceptos desarrollados: *T'ikapapa*, papas nativas comercializadas en fresco para abastecer a chefs y supermercados.

### **Renacimiento de las papas nativas: sabor andino para el mercado *gourmet***

Paralelamente a la revalorización de la cocina peruana (y sus cocinas regionales), a partir del 2000, la diversificación del mercado de alimentos *gourmet* en el país se extendió hacia productos provenientes de la biodiversidad andina y amazónica y los consumidores empezaron a interesarse más en atributos relacionados a la calidad nutritiva, sabor y presentaciones naturales. Por la variedad de calidades, colores y sabores así como su producción tradicional en las condiciones naturales de las zonas alto andinas, las papas

---

<sup>13</sup> Para entonces, su contraparte "*Papy Bum*" destinada a un público masivo y popular, no había logrado el posicionamiento esperado; lo que más tarde se interpretó como un error de "*targeting*" pues se desvió del concepto de producto "*gourmet*".

nativas respondían potencialmente al perfil de productos *gourmet* cuyo mercado experimentaba un crecimiento importante tanto para la exportación como para el consumo en sectores de altos ingresos en el país. Sin embargo, la persistencia de una presentación comercial pobre y sin ningún valor agregado, prolongaba la distorsión de su posicionamiento en el mercado.

Si bien entre los campesinos alto andinos la siembra de papas nativas estaba destinada principalmente para el autoconsumo, no era raro encontrar en los mercados regionales pequeños lotes de papas nativas; excedentes que comercializaban para complementar sus ingresos. Mezcladas y apiñadas en sacos de yute, se exhibían marginalmente a los pocos compradores dispuestos a limpiarlas con la mano para asegurarse que fueran la variedad buscada y que no estuvieran agusanadas o dañadas. Se trataba por tanto de una oferta, reducida e irregular (algunas variedades aparecían sólo por temporadas) destinada sobre todo para quienes crecieron familiarizados con las distintas variedades y valoraban sus cualidades de alimento sano, nutritivo y su diversidad de sabores por encima de la mayoría de las papas "modernas". A pesar de que aquellos mercados regionales estaban lejos de ser sofisticados, en ellos las papas andinas constituían variedades reservadas para "*conocedores*".

Pequeños lotes de papas nativas llegaban también al mercado mayorista de Lima, donde se comercializaban junto a las demás variedades. Sin embargo, para la gran mayoría de consumidores urbanos las cualidades de las papas nativas eran totalmente desconocidas por lo que estaban destinadas a un público reducido, conformado principalmente por migrantes. Por su presentación descuidada, sus extrañas formas y colores, estas variedades eran vistas como "*papas sucias*" (llegaban sin ningún tipo de procesamiento), y difícilmente podían ser colocadas en los mercados de abastos; mucho menos, en los supermercados.

El proyecto T'ikapapa (flor de papa) desarrollado por INCOPA buscó resolver las debilidades comerciales de las papas nativas focalizándose en sus fortalezas: con un concepto de "*papa nativa, fresca, seleccionada, clasificada, limpia, empacada y con marca*" que resaltaba sus extraordinarias cualidades nutritivas, diversidad de formas, tamaños, colores, sabores y texturas, se propuso introducir aquellas variedades en cadenas de autoservicios donde pudieran ser reconocidas por el público consumidor de productos *gourmet*.

Entre junio y agosto del 2004 se realizaron los primeros pilotos de introducción a través de la cadena de supermercados Santa Isabel donde se comercializaron 14 toneladas de papas nativas (Camotillo, Milagro, Putis, Duraznillo y Qompis) en seis tiendas ubicadas en distritos de sectores altos y medios de la ciudad. Una vez más, los pequeños productores de Aymará fueron los primeros abastecedores de papas nativas para la marca T'ikapapa y aportaron el 80% de las papas; el 20% restante fue aportado por productores de Quellococha en el distrito de Adahuaylas, Apurímac. Participaron de aquella primera experiencia un total de 98 productores.

El éxito de aquella campaña y la promulgación de 30 de mayo como "Día Nacional de la Papa" contribuyeron para que al año siguiente, la Corporación Wong (cadena de supermercados Wong y Metro) acogiera el proyecto pero con metas de comercialización

mucho más ambiciosas: venta de hasta 32 toneladas a través de 26 tiendas. Dado que la producción de las comunidades de Huancavelica no cubría el volumen de abastecimiento demandado por la Corporación Wong; A&L Exportaciones y Servicios SAC se vio en la necesidad de buscar nuevos productores de zonas altas que produjeran alguna de las 16 variedades de papa selecciona para aquel mercado.

En enero del 2005, A&L Exportaciones y Servicios SAC estableció convenios con FOVIDA para sumar a los productores de Pomamanta en la provincia Jauja y con CAPAC, para articular a productores de Andahuaylas, en Apurímac. Estos convenios y otros acuerdos individuales permitieron la incorporación de 295 productores en la cadena de papas nativas para los supermercados Wong y Metro. Sin embargo, los convenios especificaban sólo las variedades, calidad y precio por kilo, sin establecer otros aspectos esenciales para una cadena de calidad, como el manejo y abastecimiento de insumos (semilla de calidad) o la capacitación de los productores. Pronto algunas dificultades se convirtieron en cuellos de botella del negocio.

Un primer tema fue el de las variedades: las papas nativas comercializadas con la marca T'ikapapa debían ser distintas a las tradicionales papas nativas que ya se comercializaban en los supermercados (Tumbay, Huayro Muro, Peruanita y Huamantanga) lo que obligó a A&L Exportaciones y Servicios SAC a dar preferencia a otras variedades como Ishcupuru, Duraznilla, Milagros, Camotillo, Huayru Macho, Putis, Ccompis, Yana Imilla, Novia Huajachu, Wiña, Pasña pero no tan populares y extendidas entre los productores.

Las papas enviadas directamente desde las parcelas del campo (especialmente las de productores individuales) presentaron muchos problemas de calidad, sobre todo, daños físicos superficiales como piel "labrada" y manchas producidas por larvas de *Epitrix spp.*, plaga muy común de las zonas altas de los Andes. Este problema se evidenciaba sólo después del lavado de los tubérculos en la planta y entonces no era posible precisar si se debía a daños mecánicos o problemas genéticos. No era raro el descarte de un 40% de cada lote y los productores que pasaron por esa experiencia no dejaron de sentirse "engañados", ya que afirmaban haber hecho una selección adecuada bajo la supervisión de un técnico de la empresa.

Durante aquel año, nunca se logró mantener el abastecimiento semanal para 26 puntos de venta (un volumen total de 50 toneladas) a pesar de que A&L Exportaciones y Servicios SAC intentó contactar a los mejores productores de papas nativas (productores con la mayor escala de producción). Además, al intentar mantener el abastecimiento por más de 8 semanas (inclusive se llegó a abastecer durante 25 semanas continuas), se descubrió que muchas variedades tenían problemas de vida útil no sólo en anaquel sino también en los almacenes de la planta. A pesar de aquellos cuellos de botella, en el 2005 se llegó a vender un promedio de 1.81 toneladas en los meses de mayo y junio, meses de mayor venta, disminuyendo hasta 1.05 tonelada en el mes de octubre. No obstante las dificultades en los pagos y el problema de los descartes, la expectativa que este proyecto despertó entre los productores por la venta de sus papas nativas fue cada vez mayor.

### **Segundo debut: del nicho *gourmet* al segmento de los *snacks***

Hacia el 2005, dos empresas Snacks América Latina SRL y Karinto (Bocaditos Nacionales S.A.) alcanzaron en conjunto el 80% de participación de un mercado considerado de alto crecimiento. Si bien el mercado de *snacks* salados está compuesto por una variedad de productos, las hojuelas de papa constituyen la categoría más importante en volumen de venta ya que, como explican los expertos en mercadeo, la clásica "*potato chip*" se mantiene al frente de otras categorías de *snacks*, por su capacidad para reinventarse constantemente a través de estrategias de marketing.

Desde el 2003, las *papitas* constituían un tercio del mercado de *snacks* en el canal de distribución más importante (bodegas, kioskos, panaderías) y la mayoría de empresas del sector participaba del segmento ya que por su importancia, éste podía decidir su posición en el mercado. A fines del 2005 se hablaba ya de futuras compras e ingreso de poderosas empresas del rubro de alimentos al segmento de *snacks*, movidas que anticipaban el inicio de una nueva etapa de fuerte competencia<sup>14</sup>. No era extraño entonces que entre las diversas propuestas de innovación desarrolladas en el marco del proyecto de INCOPA, una de ellas despertara el especial interés de las grandes empresas en el segmento de *snacks*.

Gracias a las investigaciones desarrolladas por el CIP desde el 2000, se contaba con una selección de variedades con probado potencial para ajustarse a las exigencias del mercado (propiedades para la fritura, cocción, pigmentación, etc.). El desarrollo y puesta en práctica de los conceptos "Jalca Chips" (hojuelas de papas nativas de colores) y "Papy Bum" había demostrado la posibilidad de incorporar variedades nativas al mercado de hojuelas fritas bajo estándares de calidad establecidos, despertando expectativas en un sector en búsqueda permanente de innovaciones como la industria de *snacks*.

El equipo de marketing de Snacks América Latina SRL avanzaba ya un plan para el desarrollo de una nueva línea de *snacks*, pero una vez más, la viabilidad del proyecto dependía del seguro abastecimiento del principal insumo, las papas nativas. A fines del 2005 Snacks América Latina SRL solicitó a FOVIDA el abastecimiento de 800 toneladas de papas nativas para desarrollar el proyecto piloto de la que sería su próxima marca "*Lay Andinas*", hojuelas fritas de papas nativas de color y pigmentadas<sup>15</sup>

En el equipo de FOVIDA existía también entusiasmo por diseñar el proyecto y tentar una nueva experiencia en el valle del Mantaro, sobre todo porque la consolidación alcanzada en el valle del Chillón permitiría corregir algunos de los problemas que surgieron años antes. Para Miguel era también una oportunidad única, pero en la primera reunión debieron resumir algunos de los problemas que todavía debían resolverse y que debían ser considerados antes de pensar en replicar el esquema.

## **Logros e indicadores; Lecciones aprendidas. Temas para la reflexión.**

---

<sup>14</sup> Siguiendo el modelo de PepsiCo, el exitoso grupo Ajeper, productor de bebidas PerúKola, anunció para el 2006 la compra de la tradicional fábrica Laurel. El grupo Gloria preparaba su ingreso para el 2007 a través de la línea Mr.Chips y para su primer año aspiraba a ganar el 8% del mercado.

<sup>15</sup> Se hablaba del interés del Grupo Gloria en adquirir 2,000 toneladas de papas nativas al precio en chacra histórico de S/. 1.60/kilo sin seleccionar para su ingreso con la marca "Mr. Chips, Papas Nativas"

## No es lo mismo ni es igual

Para entonces, la experiencia de FOVIDA en el Chillón había permitido aprendizajes significativos. Además, el entorno comercial y político había cambiado y diversas instituciones impulsaban el aprovechamiento de productos "emblema" de la biodiversidad del país, como las papas nativas. Incluso en el mercado financiero se había ampliado la oferta de crédito para negocios en cadenas de productos con mercados identificados y rentables.

Como centros importantes para las investigaciones del CIP, comunidades en el espacio de trabajo de FOVIDA como Pomamanta y Chicche conservaban entre un 60% y 80% de material genético y San José de Aymará tenía porcentajes mayores al 90%, por lo que se proyectaban como un punto de partida ampliamente favorable. Sin embargo, la experiencia de T'ikapapa y Jalca Chips evidenció vacíos y problemas críticos en la relación entre la oferta y la demanda de papas nativas que trascendían aquellas potencialidades y tras las dos campañas en los supermercados de Lima, existía aún desconocimiento de la oferta, lugar de producción y estacionalidad de cada variedad.

En términos de escala y productividad, pasar del mercado *gourmet* al abastecimiento de la agroindustria, requería superar limitaciones aún más complejas así como prácticas tradicionales fuertemente arraigadas entre los productores. En ciertos aspectos, el problema de oferta parecía similar al observado años atrás para la papa Capiro; sin embargo, en el caso de las papas nativas algunos "problemas" tenían su origen en la *naturaleza* misma del producto.

Los productores de las comunidades de Pomamanta y Chicche (Junín) y Aymará y Pazos (Huancavelica), poseían apenas pequeñas parcelas menores a 3500 m<sup>2</sup>, de secano, dispersas y aisladas donde practicaban una agricultura tradicional de pendiente. Un incremento en la escala de producción les exigiría modificar sus prácticas para la siembra de papa nativa: tradicionalmente, la papa nativa se siembra en *chacra*, mezclando en una sola parcela y sin distinción alguna, todo tipo de variedades (que pueden llegar a 40). Si bien de este modo se crea una barrera a la proliferación de plagas, enfermedades y riesgos climáticos (hay variedades susceptibles y variedades resistentes), desde el punto de vista comercial se elevan los costos por la necesidad posterior de seleccionar y clasificar las papas.

En el proyecto T'ikapapa, carencias en el trabajo de postcosecha provocaron altos índices de merma y descarte, que afectaron el precio pagado y la rentabilidad de los productores, pero a la vez, minaron la confianza necesaria para una buena relación entre proveedores y clientes. Para resolver algunos problemas se implementaron múltiples acciones, pero eran aún muy localizadas y no se habían convertido necesariamente en prácticas colectivas. En este caso, el eventual rechazo de las cargas causaría mayores pérdidas que las experimentadas por los productores de papa Capiro: siendo el mercado de las papas nativas en fresco un segmento *gourmet*, los productores no tendrían muchas posibilidades inmediatas de colocarlas con cualquier otro cliente.

Finalmente, ni los productores ni las empresas agroindustriales conocían aún la estructura de costos de producción de las papas nativas. Ciertos costos que en la siembra para autoconsumo no eran gravitantes, podían adquirir un peso importante al incrementar la escala de producción: no todas las comunidades contaban con semilla de las variedades aptas para hojuelas; para sembrar papas nativas se requería de terrenos descansados de 5 a 8 años ("polón", sin gorgojo y sin exposición a heladas ni granizadas); por la ubicación y aislamiento de las parcelas se requeriría usar llamas para el transporte; fumigación para control de *Epitrix* y asesoramiento técnico para garantizar la calidad.

Al cierre del año 2005, cuando llegó la propuesta de articulación de productores de papas nativas a la empresa Snacks América Latina SRL, Miguel y el equipo de FOVIDA revisaban alternativas para resolver nuevos inconvenientes en la cadena del valle Chillón producto de la aplicación del cronograma de producción y hasta entonces la empresa mostraba cierto recelo en firmar los contratos directamente con la Asociación. Nuevamente eran papas y hojuelas; nuevamente la misma empresa, pero ¿serviría la misma estrategia? Miguel y su equipo tenían pocos días para alcanzar una respuesta.

## Anexo 1

### Información Territorial

#### 1.1.1. Valle del Río Chillón



#### 1.1.2 Índice de Desarrollo Humano Región Lima 1993 y 2000

Provincias	Población Total 1993 <sup>1</sup>	IDH 1993	Población Total 2000 <sup>2</sup>	IDH 2000
<b>TOTAL</b>	<b>6 478 957</b>	<b>...</b>	<b>7 466 190</b>	<b>0,747</b>
Lima	5 786 758	0,766	6 723 130	0,755
Huaura	164 704	0,656	180 991	0,689
Barranca	116 486	0,658	121 072	0,685
Huaral	129 503	0,635	146 418	0,679
Cañete	155 071	0,622	174 587	0,663
<b>Canta</b>	<b>11 250</b>	<b>0,560</b>	<b>10 265</b>	<b>0,653</b>
Huaroquirí	59 763	0,574	58 356	0,642
Cajatambo	9 539	0,535	8 090	0,598
Yauyos	28 300	0,543	25 857	0,584
Oyón	17 583	0,508	17 424	0,573

### 1.2.1 Valle del Río Mantaro: área de intervención



### 1.2.2 Índice de Desarrollo Humano Región Junín 1993 y 2000

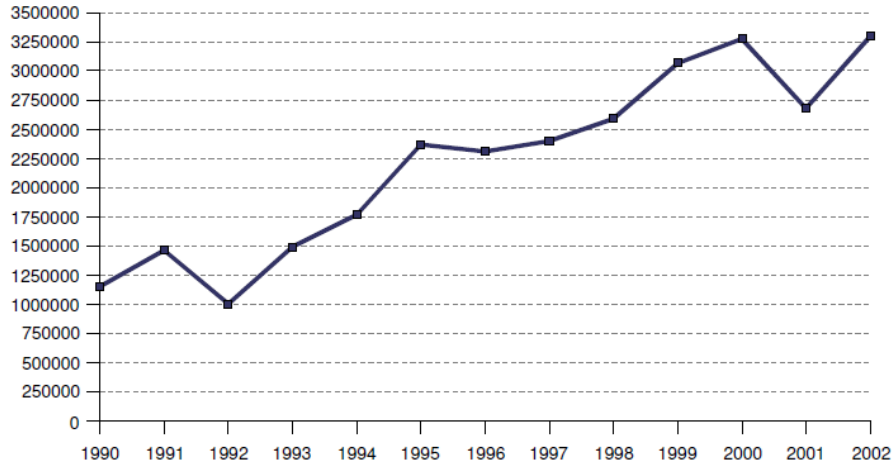
Provincias	Población	IDH	Población	IDH
	Total 1993 <sup>1</sup>	1993	Total 2000 <sup>2</sup>	2000
<b>TOTAL</b>	<b>1 092 993</b>	<b>...</b>	<b>1 190 488</b>	<b>0,578</b>
Huancayo	404 787	0,588	476 815	0,603
Concepción	67 326	0,491	62 105	0,552
Chanchamayo	121 758	0,517	140 800	0,571
Chupaca	49 713	0,523	54 874	0,567
Jauja	108 277	0,548	105 582	0,584
Junín	41 219	0,491	45 061	0,533
Satipo	111 803	0,443	124 547	0,515
Tarma	120 386	0,528	110 224	0,570
Yauli	67 724	0,601	70 480	0,597



Fuente: Atlas departamental del Perú (2003). p.

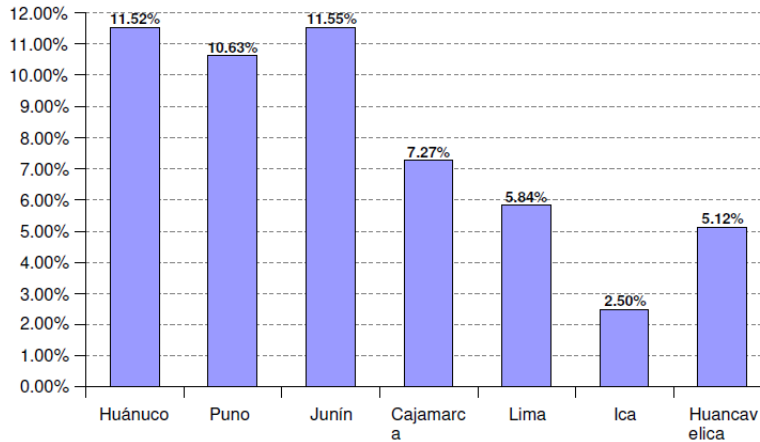
## Anexo 2 Datos Producción de Papa

Gráfico 1. Producción Nacional Anual de Papa 1990-2002 (t).



Fuente: Escobal, J. (2005). Costos de transacción y acceso a mercados dinámicos en la pequeña agricultura del Perú. p. 14

Gráfico 2. Participación Departamental Promedio 1990-2002.



Fuente: Escobal, J. (2005). Op. cit. p. 15

Gráfico 3. Participación Departamental Promedio 1990-2002.

Provincias	Población Total 1993 <sup>1</sup>	IDH 1993	Población Total 2000 <sup>2</sup>	IDH 2000	Participación Promedio (%)
<b>TOTAL</b>	1 092 993	...	1 190 488	0,578	-----
Huancayo	404 787	0,588	476 815	0,603	-----
Concepción	67 326	0,491	62 105	0,552	-----
Chanchamayo	121 758	0,517	140 800	0,571	-----
Chupaca	49 713	0,523	54 874	0,567	-----
Jauja	108 277	0,548	105 582	0,584	-----
Junín	41 219	0,491	45 061	0,533	-----
Satipo	111 803	0,443	124 547	0,515	-----
Tarma	120 386	0,528	110 224	0,570	-----
Yauli	67 724	0,601	70 480	0,597	-----

1. Población total censada al 11 de julio.  
2. Población estimada al 30 de junio.

Fuente: Escobal, J. (2005). Ibid. p. 16

Tabla 1. Rendimiento promedio Departamental 1997-2007 (t/Ha)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Sierra</b>											
Amazonas	11,4	11,2	12,2	12,4	12,4	12,1	13,8	13,0	13,8	14,8	14,7
Ancash	8,2	7,3	7,8	8,5	9,0	9,6	9,9	9,3	10,1	10,1	10,5
Apurímac	8,5	8,1	10,1	10,0	9,0	9,9	10,9	10,1	10,4	10,2	10,5
Ayacucho	7,2	8,9	9,6	9,8	10,3	10,7	12,6	9,3	11,5	13,3	13,3
Cajamarca	8,4	8,8	9,5	9,6	9,1	10,4	10,7	11,5	11,5	11,1	10,9
Cusco	7,7	7,4	8,1	8,3	8,6	8,3	7,6	8,0	8,5	9,5	9,7
Huancavelica	8,5	8,6	9,2	8,9	9,1	9,0	9,1	8,8	9,2	9,0	9,3
Huánuco	11,4	8,9	11,2	13,2	13,3	13,2	12,4	13,3	12,5	12,9	13,5
Junín	12,6	12,0	14,6	15,8	14,4	15,0	15,7	14,8	14,7	15,6	14,2
La Libertad	9,7	13,7	13,7	13,7	15,0	15,0	15,7	15,2	17,3	15,2	14,3
Pasco	10,1	10,7	13,0	13,2	11,3	13,4	13,7	12,0	13,8	13,2	10,2
Puno	6,5	6,8	8,8	9,3	8,4	10,2	10,2	9,2	10,4	9,9	9,9
<b>Promedio sierra</b>	<b>9,2</b>	<b>9,4</b>	<b>10,6</b>	<b>11,1</b>	<b>10,8</b>	<b>11,4</b>	<b>11,9</b>	<b>11,2</b>	<b>12,0</b>	<b>12,1</b>	<b>11,7</b>
<b>Costa</b>											
Arequipa	21,0	18,9	24,1	23,5	22,6	24,7	24,1	25,3	23,6	26,4	28,9
Ica	20,9	29,0	26,8	28,5	30,8	32,2	32,3	30,5	31,4	31,3	31,6
Lambayeque	6,3	5,6	5,9	5,3	5,2	5,2	6,2	7,9	7,1	7,3	7,4
Lima	15,1	18,2	19,8	19,4	20,5	22,2	23,1	26,9	25,4	25,4	24,2
Moquegua	10,7	10,4	10,0	10,5	10,8	11,0	10,9	13,0	12,3	12,6	13,2
Piura	10,8	10,4	10,6	10,8	10,4	9,7	10,2	11,2	12,3	12,2	11,5
Tacna	17,2	16,5	17,5	17,2	17,1	16,1	14,5	15,4	17,4	16,7	17,7
<b>Promedio costa</b>	<b>14,5</b>	<b>15,6</b>	<b>16,4</b>	<b>16,5</b>	<b>16,8</b>	<b>17,3</b>	<b>17,3</b>	<b>18,6</b>	<b>18,5</b>	<b>18,8</b>	<b>19,2</b>
<b>Promedio total</b>	<b>11,2</b>	<b>11,7</b>	<b>12,8</b>	<b>13,1</b>	<b>13,0</b>	<b>13,6</b>	<b>13,9</b>	<b>13,9</b>	<b>14,4</b>	<b>14,6</b>	<b>14,5</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura.  
Elaboración: IEP.

Fuente: Venero, H. (2010). Las posibilidades de exportación de la papa y los efectos de su inserción en el mercado internacional sobre el nivel de vida de los pequeños productores.