

Innovaciones y desarrollo: El caso de la Cadena de la Papa en el Perú

*Miguel Ordinola*¹

Resumen

En el Perú, la papa es el principal cultivo de la sierra y de los pequeños productores, para quienes es una importante fuente de ingresos, alimento e incluso, contribuye a la preservación de costumbres ancestrales. El Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA) del Centro Internacional de la Papa (CIP) que se ejecuta con fondos de COSUDE y en alianza con una serie de socios públicos y privados, viene demostrando que la investigación y el desarrollo tienen que ir de la mano para obtener impactos efectivos a nivel de los pequeños productores y del sector papa en general. De manera operativa aplica el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP), que permite identificar oportunidades de negocios, trabajar con los actores de la cadena de la papa y generar innovaciones que mejoren su competitividad. Los resultados alcanzados se refieren a: i) innovaciones comerciales o nuevos productos (papas nativas frescas seleccionadas, chips de papas de color, puré de papa amarilla, chuño blanco o tunta seleccionado); ii) innovaciones institucionales y nuevas normas legales (alianzas público-privadas, Día Nacional de la Papa, Ley de Comercio Mayorista de Papa, Norma Técnica de la Tunta, entre otros); iii) innovaciones tecnológicas (manejo de post cosecha, producción de semilla de calidad, manejo integrado del cultivo, entre otros). La evidencia viene indicando que existe un proceso de puesta en valor de las papas nativas de los pequeños productores y su revalorización como patrimonio cultural, lo cual se expresa en los siguientes indicadores: su comercio posibilita que agricultores perciban precios 20% por encima de los

¹ Coordinador General Proyecto INCOPA – Centro Internacional de la Papa (CIP).
cip-incopa@cqjar.org

canales comerciales tradicionales, un aumento del rendimiento de 10 a 14 t/ha y una mejora de la calidad comercial. A nivel agregado, el “efecto” generado de poner en agenda nacional a la papa, ha incrementado el consumo de papa de 70 a 80kg per cápita y ese incremento ha significado la transferencia global de US\$ 300 millones a los campesinos más pobres del país.

Palabras claves adicionales:

Cadenas productivas, sistemas de innovación, pequeños productores, desarrollo de productos, articulación comercial.

Aceptado para publicación: Marzo 28, 2011.

Innovations and Development: The Case of the Potato Chain in Peru

Summary

In the Andean region of Peru, potato is the main crop for small producers. It is an important source of income and food, and also a way to preserve ancestral customs. The INCOPA Project (Innovation and Competitiveness of the Potato) of the International Potato Center (CIP), funded by the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) in alliance with a series of public and private partners, is demonstrating that research and development can go hand in hand in creating effective impact at the small producers level and in the potato sector in general. The project effectively applies the Participatory Market Chain Approach (PMCA) which identifies business opportunities, works with the potato chain actors and generates innovations to improve small producers. The results obtained refer to: i) commercial innovations or new products (selected fresh native potatoes, colored potato chips, yellow mashed potato and selected white *chuño* or *tunta*); ii) institutional innovations or new rules and norms (public-private alliances, National Potato Day, Potato Wholesale Commerce

Law and the Tunta Technical Norm, among others); iii) technological innovations (post-harvest management, production of quality seeds, integrated crop management, among others). The evidence indicates that native potatoes and small producers have been enhanced by project activities. The commercialization of native potatoes enables producers to obtain prices 20% above the prices offered by traditional channels, as well as better performance per hectare (from 10 to 14 tm/ha) and quality improvement. In aggregate the “effect” has generated attention Peru’s national government in potatoes, has increased consumption of potatoes from 70 to 80 kg *per capita*. This increase has meant the wholesale transfer of U.S. 300 million to the country’s poorest farmers.

Additional key words:

Production chains, innovation systems, small farmers, products development, market articulation.

La papa en el Perú

En el Perú, la papa 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 y aporta al PBI agrícola US\$ 500 millones (Minag, 2009). De manera particular, en el caso de la sierra es el principal cultivo de los pequeños productores (87% de los productores se encuentran en esta región), para quienes es una importante fuente de ingresos, alimento e incluso, preservación de costumbres ancestrales.

En el Perú, 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: papas blancas, papas amarillas y papas nativas. En el primer caso, 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. En el segundo caso, 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” (peruanos que viven en el exterior). Finalmente, en el caso de las papas nativas, 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 de exportación (Ordinola, 2009).

A pesar 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, una limitación clave consiste en el escaso desarrollo comercial (vía la generación de innovaciones), ya que no se ha modernizado su imagen en fresco y tampoco se ha generado valor agregado en los últimos años. En este contexto, uno de los aspectos claves a resolver es la generación de innovaciones que apoye el desarrollo competitivo del sector y promueva un trabajo conjunto y articulado de los actores a lo largo de la cadena productiva de la papa. En los siguientes puntos se presentan los avances al respecto y se precisan las estrategias que se deben seguir para un desarrollo sostenido del sector papa en el Perú, tomando como referencia los resultados del trabajo del Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA) del Centro Internacional de la Papa (CIP) y diversos estudios recientes que se han producido en el marco de las acciones promovidas por este proyecto.

Promoviendo una estrategia de generación de innovaciones en el sector papa

En los últimos años se ha demostrado que la investigación y el desarrollo tienen que ir de la mano para obtener impactos a nivel del pequeño productor, los cuales se expresan en términos de reducción de la pobreza, mejoras en la seguridad alimentaria y uso sostenible de los recursos naturales (Devaux *et al.*, 2008).

Dentro del contexto anterior, el Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA) del Centro Internacional de la Papa (CIP), que se ejecuta con fondos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) conjuntamente con una serie de socios públicos y privados, se orienta a mejorar la competitividad de la cadena de la papa, con énfasis en los pequeños productores, aprovechando las nuevas oportunidades del mercado y promoviendo el uso de la papa peruana, en el marco de una institucionalidad público-privada que favorezca la modernización del sector. A través de su trabajo viene demostrando que la investigación y el desarrollo se complementan de manera efectiva para buscar impactos efectivos a nivel de los pequeños productores. De manera operativa, aplica el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP), para orientar la participación de todos los actores del proceso productivo y comercial del cultivo con el fin de generar innovaciones que mejoren la competitividad de la cadena productiva (Ordinola *et al.*, 2007).

El trabajo de INCOPA y sus socios, se organiza en función a cuatro líneas de intervención: i) promover plataformas de concertación, entre actores de la cadena, fortalecidas y operando de manera sostenible; ii) promover acciones de incidencia pública y de políticas implementadas conjuntamente con los socios para fortalecer al sector papa; iii) fortalecer las capacidades de los socios locales para mejorar la competitividad de los pequeños productores (mercados locales de servicios); iv) promover una mayor participación del sector privado empresarial en la cadena productiva de la papa peruana.

INCOPA se implementa en las zonas de la sierra del Perú, teniendo un pequeño equipo de coordinación en Lima y a través de socios locales trabaja en las siguientes regiones: Ancash, Junín, Huánuco, Cajamarca, Cusco, Pasco, Ica, Huancavelica, Apurímac, Ayacucho y Puno.

En la Figura 1 siguiente se sintetiza la estrategia y muestra cómo la investigación y el desarrollo se pueden complementar, para conseguir resultados concretos (innovaciones).



Figura 1. Se indica como se promueve el desarrollo de las innovaciones a lo largo de la cadena productiva

Los mercados actuales demandan productos con ciertos niveles de calidad y de valor agregado (el aumento del accionar de los supermercados y los nichos de productos gourmet son indicadores de estas demandas) y esta es la primera señal sobre la cual se debe responder. Por otro lado, a nivel de los pequeños productores alto andinos (en este caso productores de papas y en especial de papas nativas) existen productos asociados a la biodiversidad que pueden aprovechar estas

oportunidades de mercado. La forma de generar valor en estos productos y articularlos a los mercados, ha sido promover un proceso de innovación que promueva la participación de los diferentes actores para potenciar su capacidad de innovación y generar nuevos productos de alto valor (sobre todo para el pequeño productor).

Los resultados “visibles” de este proceso son: innovaciones comerciales, innovaciones tecnológicas e innovaciones institucionales a lo largo de la cadena productiva, cada una de las cuales es explicada más adelante. Se debe indicar que el proceso promovido se retroalimenta permanentemente ya que pueden surgir diversas demandas por innovación de los diferentes actores y asociadas a los cambios y ajustes en los mercados (Devaux, *et al.*, 2010)

Bajo esta forma de accionar, se trabaja en tres grandes campos de acción. Uno es el enfoque de cadenas (el cual se ha generalizado en los últimos años en los proyectos de investigación y desarrollo), que permite tomar contacto con los diferentes actores, como por ejemplo, productores, empresas, proveedores de servicios, para que expresen sus demandas, principalmente de innovaciones y asistencia técnica. El segundo es la investigación para el desarrollo, donde se pueden canalizar señales de los diferentes actores de la cadena para que las instituciones de investigación -CIP, centros de investigación, universidades- puedan responder en función a lo que los mercados demandan para mejorar la competitividad.

Finalmente, la incidencia de políticas permite llevar los resultados y enfoques a escalas mayores y generar corrientes que permitan a los formuladores de políticas -ministerios, gobiernos regionales y locales- ajustar sus acciones y orientarse a promover otras que ya han sido probadas a diferentes niveles.

El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP)

Como ya se mencionó la principal herramienta de intervención es el denominado EPCP, que es un método desarrollado en el Perú por el CIP, en el marco de los proyectos INCOPA/Iniciativa Papa Andina, y que se orienta de manera abierta a involucrar a los diferentes actores de la cadena que intervienen en los procesos de producción, comercialización y consumo, con el fin de generar innovaciones que mejoren la competitividad de la cadena productiva y apoyen la generación de nuevos negocios que benefician a cada uno de los participantes (Thiele y Bernet, 2005).

El EPCP procura combinar elementos flexibles de liderazgo y de toma de decisiones dentro de un proceso que favorece innovaciones en las cadenas productivas, basándose en un proceso participativo. Los resultados de este proceso pueden ser nuevas reglas de colaboración y/o normas de calidad (innovación institucional), procesos más eficaces (innovación de proceso o innovación tecnológica) o nuevos productos (innovación de productos o comercial). El método considera que las señales deben venir de la demanda, poniendo énfasis en las necesidades, deseos y requerimientos de los consumidores. Una vez que se han identificado las innovaciones a este nivel, se trasladan los cambios “hacia atrás”, es decir, a los otros miembros de la cadena (minorista, procesador, mayorista y agricultor), de manera que se produce, cualitativa y cuantitativamente, un producto que responde a las necesidades del mercado. En el caso peruano, el EPCP ha sido aplicado en dos oportunidades (2002-2003 y 2003-2004).

En la Figura 2 se resume la lógica del proceso implementado y un tema clave, asociado a lo anterior, es que se construyen relaciones de confianza entre los diferentes actores y esto estimula las acciones de investigación.



Figura 2. El proceso del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas - EPCP (Thiele y Bernet, 2005)

El EPCP tiene tres fases: i) Diagnóstico; ii) Análisis de oportunidades y iii) Implementación de las oportunidades de negocios. En la primera fase, uno de los objetivos consiste en crear una instancia para que los diferentes actores de la cadena y las instituciones de apoyo tengan una primera posibilidad de informarse y conocerse. En la segunda, se realizan diversos estudios con la participación de los diferentes miembros de la cadena, quienes aportan sus conocimientos fomentando el aprendizaje mutuo. Finalmente, en la tercera se implementan acciones concretas que respondan a las oportunidades de mercado identificadas (se culmina con el lanzamiento de nuevos productos al mercado).

Innovaciones generadas y sus beneficios potenciales

Como producto de la aplicación del EPCP se han desarrollado y difundido las siguientes innovaciones que se enmarcan dentro del sector papa en el Perú:

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” (papa fresca para supermercados); “Jalca Chips” (hojuelas de papas nativas para exportación). Se debe 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.

Innovaciones institucionales. Son los cambios en las reglas de juego con las cuales se relacionan e interactúan los agentes de la cadena y otros actores públicos. Pueden ser nuevas instituciones (CAPAC Perú, Alianza Institucional de la Tunta, Iniciativa Papas Andinas) que se desarrollan a partir de las necesidades de articulación de acciones para complementar actividades productivas (mejoras en la oferta) o nuevas normas (Día Nacional de la Papa, Norma Técnica de la Tunta, Ley de Comercio Mayorista de Papa, entre otras) que se orientan a poner en la agenda política y sectorial a la papa y fomentar un contexto para el desarrollo de su competitividad. La participación y el trabajo conjunto de actores públicos y privados son fundamentales a este nivel, a través de la construcción de espacios con amplia participación de las diferentes instituciones del sector.

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 (para ampliar la vida útil de anaquel de las papas nativas), la difusión de estrategias de manejo integrado de cultivo (para mejorar la calidad del producto de acuerdo a los requerimientos del mercado), las técnicas de almacenamiento (para posibilitar un

abastecimiento más sostenido a lo largo del año) y las técnicas de producción de semilla (para asegurar una producción comercial de calidad y su sostenibilidad en el largo plazo). Lo importante en este caso es que las innovaciones tecnológicas responden a demandas concretas de los actores de la cadena de la papa y se orientan a resolver problemas concretos de los productos (Manrique, 2008).

La combinación de estos resultados tiene repercusión sobre los precios, las cantidades y los tamaños de los mercados de los productos de los pequeños productores. Como correlato, tiene también efectos a nivel de sus ingresos y, de esta manera, influye en la reducción de las condiciones de pobreza. Cálculos referidos a estos indicadores son presentados en el siguiente acápite del artículo.

Cambios en los diferentes segmentos y actores de la Cadena de la Papa en el Perú

A nivel sectorial. Como ya se mencionó, el sector papa en el Perú no es homogéneo. Analizando este sector, se puede plantear que existen tres grandes segmentos en el mercado de la papa: papas blancas, papas amarillas y papas nativas. Uno de los puntos clave ha sido incidir en los decisores de políticas, para que perciban al sector papa con estas características. La Figura 3 siguiente resume esta forma de mirar el sector. En el caso de las papas nativas, resalta el hecho que precisamente en este segmento se encuentran los productores más pequeños y con altos índices de pobreza, pero que a su vez poseen una rica biodiversidad que puede ser puesta en valor de acuerdo a los requerimientos del mercado. En este marco, lo más importante es que a partir de las acciones promovidas, ahora ya está claro el potencial que existe para el desarrollo y posicionamiento comercial de los diferentes segmentos y especialmente de las papas nativas, un segmento que anteriormente no era tomado en cuenta por los diferentes actores de la cadena de la papa.

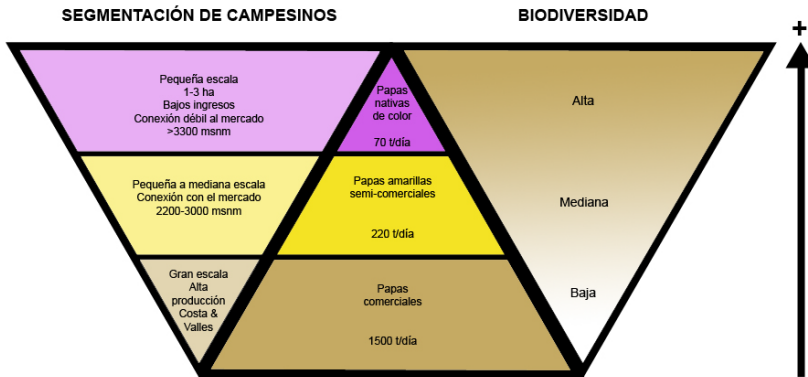


Figura 3. Segmentación del mercado de papa en Lima

A escala global se vienen produciendo cambios importantes y en los diferentes segmentos se pueden apuntar los siguientes resultados como producto de las acciones del proyecto.

Las papas blancas comerciales. A nivel minorista, los autoservicios ya vienen manejando un concepto de producto seleccionado, clasificado, limpio, lavado y empacado que facilita el acceso y utilización de los consumidores (Alarcón y Ordinola, 2002). Por el lado del procesamiento, los chips de papa son los productos principales, pero en general en el Perú se procesa apenas el 4% del total de la producción en fresco (tomando en cuenta todo tipo de productos). En este segmento un caso interesante lo constituye el chuño blanco (tunta), que vienen desarrollándose y aprovechando su real potencial comercial. El potencial de la tunta es de suma importancia y los avances logrados en la mejora de su competitividad sientan las bases para un desarrollo comercial más amplio tanto a mercados nacionales como a internacionales (Bolivia y Estados Unidos), lo cual se puede combinar perfectamente con el desarrollo gastronómico que viene observando el producto (las principales escuelas de cocina vienen trabajando en su desarrollo) y de este manera colocar el producto de manera sostenible en mercados exigentes en calidad (Fonseca y Ordinola, 2009). Recientemente algunos programas del gobierno han llamado la atención sobre las posibilidades de procesamiento de papa para almidón, materia prima para elaboración del pan (el llamado "papapan"), entre otros. Finalmente, existe un segmento de

mercado referido a las papas peladas y cortadas, canalizado a restaurantes y pollerías, que sigue una tecnología bastante tradicional y que puede ser modernizado (Mercadeando, 2008).

Las papas amarillas. Se han posicionado en un segmento de “exclusividad” debido a su diferenciación de color y sabor, su calidad culinaria y se consumen de manera homogénea en los diferentes estratos sociales, consolidando así un importante mercado de consumo en fresco. A nivel de procesamiento, dos empresas agroindustriales de envergadura han lanzado al mercado chips de papa amarilla. En el 2008, el Grupo Gloria introdujo una línea de hojuelas de papa amarilla, llamado Mr. Chips Papa Amarilla, mientras que Frito-Lay lanzó a mediados del 2009, el producto Lay’s Peruanísimas, también a base de papas amarillas. Por el lado de la exportación, se vienen implementando experiencias con relación al mercado “étnico”, es decir peruanos residentes en el exterior, inicialmente en Estados Unidos y más recientemente en Japón y España (Ordinola, 2001; Althaus, 2007). Por otro lado, se vienen probando opciones para procesar puré elaborado con papa amarilla con y sin cáscara destinado al mercado de exportación (Fuentes, et al, 2009).

Las papas nativas han empezado a cobrar importancia y visibilidad a partir de los trabajos descritos en los puntos anteriores. En la sierra peruana existe una amplia biodiversidad de la papa que no es suficientemente aprovechada en términos sostenibles y la mayoría de variedades de papas nativas eran desconocidas. Por el lado del consumo en fresco, se ha logrado introducir estas variedades en las cadenas de autoservicios con un concepto de “papa nativa, fresca, seleccionada, clasificada, limpia, empacada y con marca”, gracias al cual se han apreciado sus extraordinarias cualidades nutritivas, su diversidad de formas, tamaños, colores de cáscara y de la pulpa, sabores y texturas (Ordinola *et al.*, 2008). En mayo de 2008, Frito-Lay, una empresa transnacional de snacks con sede en el Perú lanzó “Lay’s Andinas”, hojuelas de papa elaboradas con variedades nativas, lo que implica un avance sustancial en el desarrollo del mercado para este tipo de variedades. Asimismo, el Grupo Gloria, una empresa grande de capital

nacional, lanzó un nuevo producto, “Mr. Chips Papas Nativas” también de variedades nativas. Más recientemente, se ha comenzado a exportar una presentación de chips al mercado francés (Ethiquable) y este año (2010) se lanzará al mercado una línea de chips denominada Viva la Papa, al que se le agrega saborizantes en base a platos de la cocina peruana. De otro lado, una empresa privada ha desarrollado una crema facial con extractos en base a las variedades morada. El paso siguiente para que todo este proceso se amplíe, es explorar las posibilidades de los mercados externos para diversos productos procesados en base a papas nativas.

Un tema clave consiste en aprovechar el potencial gastronómico de las diversas variedades de papas del Perú, especialmente las amarillas y las nativas. Existen muchas formas de preparación y su versatilidad en cuanto a los platos que se pueden obtener es sorprendente, tal como lo atestiguan las diversas escuelas de cocina de Lima e interior del país, que han desarrollado una gran variedad de recetas que tienen como insumo básico a la papa en sus diversas variedades y facetas (Ordinola *et al.*, 2007). Un hecho reciente es que las papas nativas fueron consideradas como “producto estrella” de la III Feria Gastronómica Internacional Mistura 2010, donde las 200,000 personas asistentes pudieron apreciar cerca de 1000 variedades de papas nativas y ahora los principales restaurantes las han introducido a su oferta gastronómica.

Como resultado agregado del “efecto” generado de poner en agenda nacional a la papa, se ha incrementado el consumo de papa de 70 a 80 kg *per cápita* y ese incremento ha significado la transferencia de US\$ 300 millones a los campesinos más pobres del país (Proexpansión, 2010). A nivel de precios al consumidor, antes la papa nativa no se comercializaba y si llegaban a hacerlo, se pagaba un precio de S/. 0.50 por kilo y en la actualidad el menor precio que se paga es del S/. 1.30 en el mercado local y S/. 2.0 en el caso de los contratos con las empresas procesadoras.

A nivel de los productores. La evidencia a nivel de productores indica lo siguiente a nivel de los casos estudiados:

i) en Cayna (Huánuco) se observa un importante incremento en el promedio anual de ingresos familiares por la venta de papas (de US\$ 721 a US\$ 2,058) e indicios cualitativos que apoyan esta variación positiva. En cuanto a los rendimientos se encuentran incrementos de 10 a 14 t/ha y en precios existe una diferencia positiva de 20% en relación a otras alternativas de mercado (Bucheli *et al.*, 2009); ii) en Andahuaylas (Apurímac), los productores involucrados en el proyecto obtienen mayores rendimientos en papas nativas (de 9 a 15 t/ha) y mayores ingresos promedios a través de mejores precios (26% por encima del grupo control) y mayores volúmenes de ventas de papa, especialmente de papa nativa (Maldonado, *et al.*, 2010).

En la misma línea, se ha identificado que los productores del grupo objetivo (que participan y se articulan a los nuevos segmentos de mercado) han ampliado y diversificado sus relaciones comerciales, principalmente por la mayor demanda de la papa nativa tanto a nivel local como a nivel de los supermercados y la agroindustria en Lima. Esto indica que se ha abierto una ventana para la comercialización que antes no existía y la idea es que los incentivos de mercado a estas nuevas oportunidades, permiten proyectar que los cambios observados se consolidarán y sostendrán en el tiempo. Relacionado con esto también se ha podido identificar que los pequeños productores que se empiezan a articular a estos segmentos de mercado, han logrado desarrollar habilidades de gestión comercial y han mejorado sus técnicas de post cosecha de acuerdo a la mayor demanda de los nuevos mercados a los cuáles han accedido. Asimismo, se han consolidado plataformas institucionales locales que permiten una mejor articulación de la oferta y demanda de papa nativa (Maldonado, *et al.*, 2010).

Conclusiones

El sector papa en el Perú -y en particular el segmento de papas amarillas y nativas- está en proceso de cambios. Como se ha podido ver, existen productos ya desarrollados por empresas privadas o productos nuevos que las empresas están investigando, porque los mercados así lo exigen. Para el

continuo éxito de este proceso, que implica un mejoramiento en los ingresos de los productores de papa, es esencial que todos los actores en la cadena de valor compartan la visión común de vender productos de calidad, tanto frescos como procesados, para atender lo que el mercado está pidiendo.

La puesta en valor en las papas nativas, a partir de la aplicación de enfoques participativos y con una clara visión de la demanda, es un elemento clave para la generación de ingresos en pequeños productores de papa en la sierra. Los cuatro factores claves que deben destacarse en este proceso y que han sido identificados en el proceso de evaluación del Proyecto INCOPA son: i) el aporte de la ciencia y la tecnología para la generación de innovaciones (desarrollo de productos, el aumento de los rendimientos y las mejoras de calidad); ii) el fortalecimiento del capital social a través de la construcción de alianzas público-privadas para la generación de innovaciones y provisión de servicios; iii) el desarrollo de habilidades y destrezas de los productores para responder a los nuevos retos del mercado; iv) demostración efectiva de alivio económico de los productores (Proexpansión, 2010).

Para consolidar al sector es necesario orientarse a trabajar en líneas estratégicas claves:

- i. **Un relanzamiento de la imagen de la papa a nivel nacional.** La idea es promover el incremento del consumo de papa; y, complementar la imagen que tiene el Perú como país de origen de la papa por la de Perú como el país que tiene la papa más rica del mundo.
- ii. **La revalorización de la biodiversidad.** La necesidad de reconocer el valor de la biodiversidad, con una óptica práctica, moderna y de negocios; y la necesidad de registrar y proteger los derechos del país sobre esa biodiversidad para que acceda al mercado y genere riqueza
- iii. **Orientar la cadena al consumidor global.** Enfatizar en la importancia de que la cadena productiva cuente con información sobre estadísticas de consumo a nivel mundial de distintas variedades de papa procesada; y, que se hagan mediciones sobre tendencias del consumo interno.

- iv. **Promover la innovación tecnológica.** Orientar las investigaciones a atender las demandas del mercado; tomar en cuenta en el diseño de las soluciones a nivel tecnológico los dos grupos de variedades existentes: blancas y nativas; y, revalorar el conocimiento tradicional e introducir mejoras en su implementación.
- v. **La aplicación de estrategias modernas y diferenciadas.** Enfocar la segmentación del mercado de la papa (variedades blancas, variedades amarillas, variedades nativas) y focalizar esfuerzos en variedades en función de la demanda.
- vi. **Promover distintas formas de organización empresarial.** Considera fortalecer las actuales formas de organización, fomentar las organizaciones empresariales y la creación de una plataforma de servicios.

Todo lo anterior implica un fuerte trabajo de incidencia pública y de políticas para generar consensos entre los diferentes actores de la cadena de la papa.

Si se logra consolidar el sector papa en términos competitivos, se tendrían importantes alternativas para los 600,000 productores que operan en esta cadena y que en muchos de los casos están concentrados en zonas de pobreza. Un factor clave en este proceso es la generación de innovaciones como sustento para la generación de valor.

Bibliografía Consultada

Alarcón, J.; Ordinola, M. 2002. Mercadeo de Productos Agropecuarios: Teoría y Aplicaciones al Caso Peruano. CARE Perú – PRISMA – Universidad Nacional Agraria La Molina.

Bucheli, B.; Ordinola, M.; Antezana, I.; Obregón, C.; Maldonado, L. 2008. Informe de la evaluación de impacto de la intervención de INCOPI/ADERS (2002-2007). Centro Internacional de la Papa (CIP).

De Althaus, J. 2007. La Revolución Capitalista en el Perú. Fondo de Cultura Económica.

Devaux, A.; Andrade-Piedra, J.; Horton, D.; Ordinola, M.; Thiele, G.; Thomann, A.; Velasco, C. 2010. Brokering Innovation for Sustainable Development: The Papa Andina Case. ILAC. Working Paper 12, Rome, Italy: Institutional Learning and Change Initiative.

Devaux, A.; Horton, D.; Velasco, C.; Thiele, G.; López, G.; Bernet, T.; Reinoso, I.; Ordinola, M. 2008. Collective action for market chain innovation in the Andes. Food Policy Vol. 34 No.1 p. 31-38.

Fonseca, C., Ordinola, M. 2009. Generando innovación en un producto ancestral: la tunta. En Revista EIC, Año No. XIV, No. 53. p. 12-14.

Fuentes, C.; Adachi L.; Meléndez, R.; Pajares, D.; Vera, L.; Vidal, C. 2009. Planta de puré instantáneo de papas nativas en Cajamarca. Ediciones ESAN.

Manrique, K. (2008). Postharvest research to respond to constraints in the potato value chain in the experience of Papa Andina in Peru In: *The potato value chain in developing countries. Rome, Italy. Nov. 10 to 12, 2008.* FAO, Rome, Italy

Mercadeando 2008. Investigación sobre la situación y perspectivas del negocio de procesamiento de papas en tiras para pollerías, restaurantes y supermercados. Informe preparado para el Ministerio de Agricultura.

Ministerio de Agricultura. 2009. Papa: Cadena Agroproductiva. Boletín No. 3.

Ordinola, M. 2001. Nuevas experiencias de exportación de la papa: El caso de la papa amarilla peruana. En Revista Latinoamericana de la

Papa. Volumen Especial dedicado a la Agroindustria de la Papa en América Latina. p. 44-57.

Ordinola, M. 2009. Perspectivas del Sector Papa: ¿Puede despegar en los siguientes años? pp.18-21 En: Boletín de Papa N° 3. Quevedo, M y Maza, S. (Eds.) MINAG, Lima, Perú.

Ordinola, M.; Bernet, T.; Manrique, K. 2008. T'ikapapa: Linking Urban Consumers and Small-Scale Andean Producers with Potato Biodiversity. Centro Internacional de la Papa (CIP).

Ordinola, M; Bernet, T.; Manrique, K.; Fonseca, C. 2007. Promoviendo Innovaciones con los Actores de la Cadena y Revalorizar la Biodiversidad de la Papa: El Desarrollo y Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP) en el Perú. Centro Internacional de la Papa (CIP). Lima, Perú.

Proexpansión. 2010. Revisión externa de la Fase III de INCOPA. Informe preparado para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Thiele, G.; Bernet, T. (edits). 2005. Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación. Proyecto Papa Andina, Centro Internacional de la Papa (CIP).