



Proyecto Productos de Montañas
Estudio Sub-Regional de Países Andinos

Priorización de Subsectores Estratégicos

Análisis Subsectorial Preliminar

Informe Final

Donante: FAO

Número de Proyecto: GCP/INT/886/FRA - PR 3086

Presupuesto Total: US\$ 4,000

Elaborado por Daniel Rodríguez
Consultor CIP/CONDESAN

Lima – Marzo 2005

LISTA DE ACRÓNIMOS

APECAFE	Asociación Peruana de Cafés Especiales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAP	Central de Autodefensa de Patacalasaya
CEPAD	Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible
CICDA	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola
CIP	Centro Internacional de la Papa
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo
CMVC	Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación
CODELAC	Coordinadora del Sector Lácteo del Departamento de Cajamarca
COINCA	Compañía Internacional del Café
CONDESAN	Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
EPCP	Enfoque Participativo de Cadenas Productivas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FONCREAGRO	Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal
GTZ	Cooperación Alemana para el Desarrollo
HIVOS	Instituto Humanista para la Cooperación con Países en Desarrollo
INADE	Instituto Nacional de Desarrollo
INCAGRO	Innovación y Competitividad para el Agro Peruano
INCOPA	Innovación Tecnológica y Competitividad de la Papa en el Perú
INFOANDINA	Red de Comunicación de CONDESAN
INIA	Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria
ITDG	Intermediate Technology Development Group
MIC	Manejo Integrado de Cultivos
ONG	Organización No Gubernamental
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PRODAR	Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe
PROINPA	Promoción e Investigación de Productos Andinos
PROMER	Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe
SCAA	Specialty Coffee Association of America
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
DIGESA	Dirección General de Salud
PROMPYME	Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa

CONTENIDO

	Página
LISTA DE ACRÓNIMOS	2
EXECUTIVE SUMMARY	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Justificación del Proyecto (demanda documentada en la región para el apoyo a pequeñas empresas basadas en productos de calidad de las zonas montañas)	8
1.2. Explicar cómo el estudio y las conclusiones de la Fase 1 se vinculan al trabajo de la Fase 2	8
1.3. La estructura del reporte	9
2. METODOLOGÍA UTILIZADA	9
3. FASE 2: SELECCIÓN DE SUBSECTORES ESTRATÉGICOS EN LOS PAÍSES ANDINOS	10
3.1. Criterios de selección	10
3.2. Priorización de subsectores	12
3.3. Selección final de subsectores	13
4. FASE 3. ANÁLISIS PRELIMINAR DE SUBSECTORES SELECCIONADOS	13
4.1. Subsector de papas nativas en Bolivia	13
4.1.1. Descripción de los actores	14
4.1.2. Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de papas nativas en Bolivia	17
4.1.3. Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de papas nativas en Bolivia	18
4.2. Subsector de papas nativas en Cusco–Perú	20

4.2.1.	Descripción de los actores	20
4.2.2.	Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de papas nativas en Cusco–Perú	24
4.2.3.	Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de papas nativas en Cusco–Perú	25
4.3.	Subsector de café especial de la cuenca del río Chinchipe en la Selva Alta Norte del Perú	26
4.3.1.	Descripción de los actores	26
4.3.2.	Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de café especial de la cuenca del río Chinchipe en la Selva Alta Norte del Perú	30
4.3.3.	Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de café especial de la cuenca del río Chinchipe en la Selva Alta Norte del Perú	31
4.4.	Subsector de café especial Mojsa–Bolivia	33
4.4.1.	Descripción de los actores	33
4.4.2.	Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de café especial Mojsa–Bolivia	37
4.4.3.	Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de café especial Mojsa–Bolivia	38
4.5.	Subsector de quesos en Cajamarca–Perú	39
4.5.1.	Descripción de los actores	40
4.5.2.	Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de quesos en Cajamarca–Perú	44
4.5.3.	Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de quesos en Cajamarca–Perú	45
5.	CONCLUSIONES	48
6.	REFERENCIAS	49

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this two-month study, which the Mountain Products Project of the FAO entrusted to CIP-CONDESAN¹, is to select and establish the priority of at least four promising sub-sectors of mountain products from the Andean region, for the future implementation of an aid project for small-scale producers, through the promotion of an adequate commercial linkage of high quality products.

The methodology of *Action Enterprise: Promotion of Commercially Viable Solutions to Subsector and Business Constraints* has been used, which is based on the sub-sector analysis approach applied to small companies. Using this methodology, five sub-sectors in Peru and Bolivia were selected for products with a high value added potential capable of penetrating niche type markets that can benefit a significant number of rural families who live in the Peruvian and Bolivian Andes.

Using this methodology and based on secondary sources and interviews with key people, a preliminary description of the five sub-sectors was made, in each case identifying the main characteristics, bottlenecks and viable alternatives for preliminary solutions.

Priority was placed on the following sub-sectors:

Special coffee in Bolivia and in Peru
Dairy products (cheeses) in Peru
Native Potatoes in Bolivia and in Peru

All five sub-sectors have various factors in common, such as the need for appropriate technical assistance for primary production, the need to improve the organised participation of small-scale producers in the market and the development of high quality products. It is also worth mentioning that in the majority of the sub-sectors identified, it is possible to work with products with their own identity linked to quality, territory and culture. This is an important aspect, which, if well handled during the interventions, could improve the intangible value added factor of the products.

¹ The purpose of this project, which is being implemented since 2003, is to promote and protect high quality local products as a sustainable development strategy for mountain regions.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio, de dos meses de duración encargado a CIP-CONDESAN por el Proyecto Productos de Montañas de la FAO², tuvo como objetivo la priorización y selección de por lo menos cuatro subsectores promisorios de productos de montañas de la región andina para la futura implementación de un proyecto de apoyo a los pequeños productores, a través de la promoción de una adecuada articulación comercial de productos de alta calidad.

Se utilizó la metodología de *Action Enterprise: Promotion of Commercially Viable Solutions to Subsector and Business Constraints*, que se basa en el enfoque de análisis subsectorial aplicado a pequeñas empresas. Como resultado de ello, se seleccionaron cinco subsectores a nivel de Perú y Bolivia para productos con alto potencial de valor agregado y de inserción en nichos de mercado que pueden beneficiar a un número importante de familias rurales que habitan en los Andes del Perú y Bolivia.

Asimismo, haciendo uso de fuentes secundarias y de entrevistas a personas claves se realizó una descripción preliminar de los cinco subsectores seleccionados, identificándose en cada uno de los casos las principales características, cuellos de botella y alternativas viables de solución.

Los subsectores priorizados son los siguientes:

- Café especial en Bolivia y Perú
- Derivados lácteos (quesos) en Perú
- Papas nativas en Bolivia y Perú.

Existen varios elementos comunes en los cinco subsectores, tales como la necesidad de asistencia técnica apropiada en la producción primaria; la necesidad de fortalecer la participación organizada de los pequeños productores en el mercado, y el desarrollo de productos de alta calidad. Igualmente, cabe señalar que en la mayoría de los casos es posible trabajar el concepto de productos con identidad propia ligada a la calidad, territorio y cultura. Este es un importante elemento que bien dirigido en las intervenciones puede reforzar el valor agregado intangible de los productos.

² Este proyecto que funciona desde el 2003, tiene por objetivo la promoción y protección de productos locales de alta calidad como una estrategia para el desarrollo sostenible de las regiones de montañas.

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio, encargado por el Proyecto Productos de Montañas de la FAO³, tiene como objetivo la priorización y selección de por lo menos cuatro subsectores promisorios de productos de montañas de la región andina, con los cuales se pueda trabajar el diseño de un proyecto de apoyo a pequeños productores a través de la promoción de una adecuada articulación comercial de productos de alta calidad. El estudio comprende también una descripción preliminar⁴ de los subsectores seleccionados, las características de cada uno de ellos, la identificación de los actores, la descripción de los cuellos de botella existentes y las alternativas de solución identificando posibles proveedores para los servicios requeridos.

Este estudio asume la definición de montaña del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y del Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación (CMVC). Estas entidades definen la montaña como “un territorio con pendiente o elevación, así como a las localizadas por encima de 2 500 metros no obstante su pendiente”. Adicionalmente, consideramos el criterio de FAO (2003) de incluir como zona de montañas “a las zonas con pendiente o cambios acentuados de elevación en un radio reducido, incluso a elevaciones de apenas 300 metros sobre el nivel del mar”.

En la región andina existen millones de pequeños productores rurales que habitan las zonas de montañas. La mayor parte de éstos practican sistemas de producción que reproducen una economía de subsistencia que no les permite cubrir la mayor parte de sus necesidades.

En los casos más extremos tenemos una vasta población que habita las zonas más altas de la Cordillera de los Andes que viven en situación de extrema pobreza, donde la cobertura de servicios por parte del Estado es casi inexistente.

Existe también en la región una fuerte vinculación entre pobreza y deterioro del medio ambiente. Esto va ligado, por un lado, a problemas de ocupación de nuevas áreas por población migrante (por ejemplo: migrantes andinos asentados en las montañas tropicales) en donde la densidad poblacional hace inviable la práctica de la agricultura migratoria y, por otro, a la relación estrecha entre las necesidades de articulación al mercado de la población altoandina y la pérdida progresiva de su valiosa biodiversidad. Este proceso ocurre, por ejemplo, en el caso de los cultivos andinos que están siendo desplazados por cultivos más convencionales.

No menos importante es el tipo de inserción al mercado de la mayor parte de pequeños productores de las zonas andinas. El sistema de articulación comercial se da de manera bastante desorganizada, desarticulada y con muy poco valor agregado, tanto a nivel de la producción primaria como de productos con un grado mínimo de transformación a nivel de micro empresas generalmente familiares.

La región andina presenta una gran riqueza en cuanto a la diversidad de regiones geográficas y ecosistemas existentes. La Cordillera de los Andes y la Cuenca Amazónica son dos de las zonas más importantes comunes en la sub-región que además concentran una altísima

³ Este proyecto puesto en marcha desde el 2003, tiene como objetivo la promoción y protección de productos locales de alta calidad como una estrategia para el desarrollo sostenible de las regiones de montañas.

⁴ En la siguiente fase está previsto profundizar el análisis con mecanismos de consultas, talleres participativos y entrevistas a profundidad en las zonas de los subsectores seleccionados

biodiversidad a nivel de especies de flora y fauna (el 25% de la diversidad biológica del planeta).

1.1. Justificación del Proyecto (demanda documentada en la región para el apoyo a pequeñas empresas basadas en productos de calidad de las zonas montañosas)

Sin duda, uno de los problemas que enfrentan los pequeños productores pobres de esta región es el escaso acceso a servicios de extensión y de desarrollo empresarial. Con las denominadas políticas de ajuste estructural promovidas por los organismos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, se da un gran repliegue de los sistemas nacionales estatales de crédito, investigación y extensión rural. El supuesto de estas políticas fue que el libre mercado regularía de la mejor manera estos servicios bajo la ley de la oferta y la demanda. Luego de varios años de aplicación de estas medidas, los resultados han sido parciales y sobre todo se han concentrado a nivel de impacto en las zonas más orientadas a la agro-exportación caracterizadas por una presencia mayor de medianas y largas propiedades. Lamentablemente, ese no ha sido el caso para la gran mayoría de pequeños productores rurales a los cuales no llegan servicios de extensión pues los existentes son servicios privados impartidos normalmente por profesionales y cuyo costo no está al alcance de los pequeños productores.

Sin embargo, existen nuevas tendencias en el mercado que ofrecen interesantes oportunidades a los pequeños productores. Tal es el caso de nuevos nichos a nivel regional e internacional que se crean en función a la sensibilización de algunos sectores de población respecto al tema del medio ambiente (productos orgánicos o verdes) y de equidad en las relaciones de producción y comercialización (comercio justo o *fair trade*). Estos mercados, al igual que los de productos de alta calidad, se presentan como un importante potencial para el desarrollo socioeconómico de los agricultores y procesadores a pequeña escala en las zonas de montañas.

Un estudio realizado por el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR) en el tema de oferta y demanda de capacitación de pequeñas empresas rurales señala, entre los servicios más demandados, los siguientes:

- Tecnología post-cosecha para el desarrollo de procesos y gestión de calidad: incluye además el diseño y prueba de empaques; la reducción del impacto ambiental, y sistemas de información tecnológica post-cosecha.
- Mercadeo y articulación comercial: incluye servicios de prospección de mercados; asesoría en sistemas de venta y distribución de productos, y desarrollo de estrategias o planes de mercadeo.
- Gestión empresarial: especialmente en estudios de factibilidad y formas de organización empresarial.

1.2. Explicar cómo el estudio y las conclusiones de la Fase 1 se vinculan al trabajo de la Fase 2

Para el caso del estudio de la región (Latinoamérica) fue de singular utilidad la información de la base de datos de productos de montañas en el sentido de constituir una primera fuente de

información de productos (de origen agropecuario mayormente) a partir de la cual se seleccionaron los subsectores priorizados en base a un conjunto de criterios.

El estudio de caso sobre la arracacha también fue de utilidad, en el sentido de poder conocer con mayor profundidad algunos importantes factores que contribuyeron al desarrollo de estas comunidades en el Norte del Perú a partir de la producción, transformación y articulación al mercado de un producto tradicional en peligro de extinción de las montañas andinas, que por sus características nutricionales, organolépticas y de identidad cultural y territorial empieza a ingresar en nichos de mercado de mayor nivel de retorno. El tipo de intervención con métodos participativos (*Reflect Action*) es sin duda un aporte importante que debe ser tomado en cuenta en proyectos de apoyo a microempresas rurales. Sin duda, la intervención interinstitucional involucrando a los distintos actores del subsector (productores, procesadores, proveedores) ha dado como resultado un impacto económico local importante.

Este enfoque integral es el que se ha tratado de utilizar en el estudio preliminar de los subsectores priorizados, tanto a nivel de diagnóstico como de propuestas o alternativas preliminares.

1.3. La estructura del reporte

El presente informe cubre principalmente las Fases 2 y 3 del Ciclo del Proyecto de Productos de Montañas.

La Fase 2, Selección de Subsectores Estratégicos, ha sido realizada dando como resultado la priorización de cinco subsectores a nivel de Perú y Bolivia.

La Fase 3 ha consistido en presentar preliminarmente una descripción de cada uno de los cinco subsectores, mostrando los resultados en forma resumida y centrando el análisis en los cuellos de botella y alternativas de solución.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio y las referencias utilizadas.

2. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la Fase 2 (Selección de Subsectores Estratégicos) se ha utilizado la metodología de *Action Enterprise: Promotion of Commercially Viable Solutions to Subsector and Business Constraints* (Lusby 2004), que se basa en el enfoque de análisis subsectorial aplicado a pequeñas empresas. La metodología mencionada está dirigida principalmente a entidades que trabajan en programas de servicios de desarrollo para microempresas y pequeños productores. Esta metodología contempla ocho pasos:

- Paso 1: Selección del subsector
- Paso 2: Análisis del subsector
- Paso 3: Identificación de limitaciones y oportunidades
- Paso 4: Identificación de soluciones comerciales viables

- Paso 5: Selección de soluciones comerciales
- Paso 6: Evaluación de las soluciones seleccionadas
- Paso 7: Identificación de actividades de facilitación
- Paso 8: Selección de actividades de facilitación

La selección de subsectores⁵ partió de una lista de cerca de 40 subsectores a nivel de los países de la región. A partir de la metodología de *Action Enterprise*, se establecieron un conjunto de criterios mediante los cuales se llegaron a seleccionar cinco subsectores. El detalle de este proceso está explicado en la siguiente sección.

Para la Fase 3, igualmente se utilizó la metodología de *Action Enterprise* para el análisis preliminar de los subsectores identificados.

A partir de una red de contactos se logró acceder a información, tanto de fuentes secundarias como de estudios de mercado y diagnósticos. El apoyo de CIP/CONDESAN, a través de su red de instituciones que trabajan en desarrollo sostenible fue muy importante para establecer contactos con la Fundación Mojsa (para el tema del café en Bolivia) y con la organización PROINPA (para el caso de las papas nativas en Bolivia).

ITDG, a través de sus oficinas y proyectos en Cajamarca y Sicuani facilitó la información para los temas de papa nativa en Cusco y derivados lácteos en Cajamarca.

Para el caso del café en Jaén y San Ignacio, la ONG ORIGEN, especializada en el tema de café especial, prestó un importante apoyo en el levantamiento y análisis de la información.

En algunos casos, se utilizaron cuestionarios que fueron enviados a informantes claves de las zonas donde se ubican los subsectores analizados.

Esta parte del documento fue trabajada en equipo contando con la importante participación de las siguientes instituciones:

- En el Perú: CIP/CONDESAN, ORIGEN e ITDG
- En Bolivia: Fundación Mojsa y PROINPA

3. FASE 2: SELECCIÓN DE SUBSECTORES ESTRATÉGICOS EN LOS PAÍSES ANDINOS

3.1. Criterios de selección

La selección y priorización final de los subsectores se realizó tomando como base los siguientes factores:

⁵ En este proceso participaron el consultor principal (científico social) y 2 Ingenieras de Industrias Alimentarias, con amplia experiencia en programas de desarrollo rural y articulación comercial.

- La metodología recomendada por FAO en *Action Enterprise: "Promotion of Commercially Viable Solutions to Subsector and Business Constraints"*.
- La base de datos de productos desarrollada durante la primera fase del estudio para los países de la región andina.

El primer criterio de selección fue el de focalización, a través del cual se eligió a un grupo grande de subsectores tomando como base los datos correspondientes a tres países de la región andina: Perú, Bolivia y Ecuador.

En la tabla 1 se puede apreciar la primera lista de subsectores correspondientes a los tres países mencionados. Con esta lista de 21 subsectores se hizo una segunda priorización gruesa a partir de dos criterios importantes: Potencial en el mercado y Producción actual, calificando con puntajes del 1 al 5. Los puntajes ponderados establecidos fueron: Mercado (1), Producción (0.5).

En la tabla 1 se pueden observar en color los 12 subsectores que obtuvieron mayor puntaje.

Tabla 1

Producto	Mercado	Producción	Puntaje
Papas nativas	4	1.5	5.5
Amaranto	4	1	5
Quinoa	4	2	6
Arroz	3	1.5	4.5
Yacón	4	1.5	5.5
Menta	4	2	6
Muña	4	2	6
Anís	4	2	6
Durazno	3	1	4
Sauco	5	1.5	6.5
Café especial	5	2	7
Oca	3	1.5	4.5
Kañiwa	5	1.5	6.5
Orégano	4	1	5
Romero	4	1	5
Tornillo	4	1	5
Quesos/lácteos	5	2	7
Granos andinos	2	1.5	3.5
Camélidos	4	1.5	5.5
Trucha	4	2	6
Arracacha	3	1	4

Seguidamente, se elaboraron y acordaron cuatro criterios para un segundo filtro, cada uno con su propio puntaje ponderado: Mercados existentes y potenciales (1), Factibilidad económica (1), Capital social (0.5) Factibilidad cultural y medioambiental (0.5). En la tabla 2 se pueden apreciar los criterios, su descripción y el puntaje ponderado.

Tabla 2

Crterios	Definición/Explicación	Puntaje
Mercados existentes y potenciales	Deben haber evidencias de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda de mercado y potencial de crecimiento ▪ Valor añadido potencial 	1
Factibilidad económica	Evidencias de posibilidades de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de ingresos y de bienestar ▪ Generación de empleo ▪ Incremento de productividad 	1
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de vínculos empresariales horizontales con pymes y verticales con medianas y grandes empresas ▪ Número de pequeñas empresas 	0.5
Factibilidad cultural y medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidades de valor agregado por factores ligados a la cultura y territorio ▪ Acceso a mercados no erosiona la base cultural, sino la empodera ▪ Incrementos en las áreas cultivadas no ponen en riesgo la biodiversidad ▪ Se rescata o promueve un producto en peligro de extinción 	0.5

3.2. Priorización de subsectores

Posteriormente, se hizo el ejercicio de priorizar los 12 productos tomando en consideración los 4 criterios acordados. En este caso igualmente se acordó calificar con puntaje del 1 al 5. Salvo la menta, la muña y el anís que fueron descartados por tratarse de productos que ya tenían un alto nivel de apoyo y que estaban articulados a mercados nacionales e internacionales, el resto fueron priorizados quedando la calificación tal como se muestra en la tabla 3

Tabla 3

Productos	Mercados	Factibilidad Económica	Capital Social	Factibilidad Cultural y Medioambiental	Puntaje
Papas nativas	4	4	1.75	2.5	12.25
Quinoa	4	5	1.75	1.5	12.25
Yacón	4	3	1.75	2	10.75
Sauco	5	4	1	2	12
Café especial	5	5	2	2	14
Kañiwa	5	4	1.5	1.5	12
Quesos	5	4	1.5	1.5	12
Camélidos	4	4	1.75	1	11.75
Truchas	4	4	2	1.25	11.25

Por cercanía de puntajes, se seleccionaron los productos que obtuvieron un puntaje igual o mayor que 11.75. Con este filtro, se obtuvo una lista de productos muy interesantes, con un alto potencial en el mercado y varias características positivas en cuanto al resto de los criterios. Finalmente, y tomando en cuenta dos criterios importantes y prácticos desde la perspectiva de

la implementación del Proyecto, se realizó un último filtro a fin de seleccionar 3 subsectores. En este último ejercicio, se tomaron en cuenta los siguientes criterios: disponibilidad de información de mercado (2), y disponibilidad de contactos (1) para implementar las intervenciones previstas en el Proyecto. Las calificaciones igualmente se dieron del 1 al 5.

3.3. Selección final de subsectores

En la tabla 4 se puede distinguir la calificación ponderada final obtenida y los tres subsectores seleccionados.

Tabla 4

Productos	Información de Mercado	Contactos Disponibles	Puntaje Total
Papa Nativa	8	5	13
Quinua	4	2	6
Sauco	6	1.5	7.5
Café Especial	10	3	13
Kañiwa	4	3	7
Quesos	8	5	13
Camélidos	8	3	11

Finalmente, se priorizaron los siguientes subsectores:

- Papa Nativa (Perú)
- Café Especial (Bolivia y Perú)
- Quesos (Perú)

4. FASE 3. ANÁLISIS PRELIMINAR DE SUBSECTORES SELECCIONADOS⁶

4.1. Subsector de papas nativas en Bolivia

Introducción

A través de los siglos, los pobladores que moran en las tierras altas, húmedas y fértiles de la gran cordillera andina han trabajado y luchado contra las inclemencias del clima a fin de conseguir los alimentos para su sustento. Estos pueblos, durante varias generaciones, fueron domesticando estos cultivos andinos y desarrollando una cadena de abastecimiento adecuada y eficiente. En la actualidad, esta cadena ya no opera eficientemente ni proporciona ingresos equitativos a los diferentes actores que la componen. Además, el producto que llega al consumidor adolece de problemas que lo hacen menos atractivo para el consumo. Las tareas que nos quedan por hacer son considerables; sin embargo, éstas se podrían priorizar en función a algunos criterios dirigidos a mejorar el nivel de ingresos del agricultor; la calidad del producto para el mercado, y el acceso claro y oportuno de los productores a los mercados emergentes. Los tubérculos andinos podrían promocionarse como productos de la biodiversidad, resaltando todas las cualidades comparativas que éstos poseen, es decir: colores, sabores, calidad nutritiva,

⁶ Este análisis preliminar no pretende dar cuenta en profundidad ni priorizar los problemas o cuellos de botella encontrados. Este proceso corresponde, en todo caso, a un estudio posterior.

etc., todo ello, con el objetivo de lograr competir y abastecer nichos o segmentos de mercado bien definidos. La mayor parte de productores de papas nativas asignan a esta producción valores no monetarios: culturales, medicinales y culinarios.

Sin embargo, ya hay algunas alternativas que se están desarrollando a nichos de mercado en Bolivia que aprecian las características de las papas nativas como productos naturales, saludables, orgánicos, con identidad cultural, etc.

4.1.1. Descripción de los actores

El proyecto se localizará en las comunidades del Municipio de Colomi, provincia de Chapare, departamento de Cochabamba. Colomi está ubicada a 62 km. De la ciudad de Cochabamba. Las comunidades están asentadas en territorios comprendidos en un rango aproximado de altitud entre los 3,265 y 4200 m.s.n.m. En la actualidad PROINPA apoya a la Asociación de productores de tubérculos andinos Candelaria (APROTAC) que cuenta con 32 agricultores afiliados que producen papas nativas para el mercado.

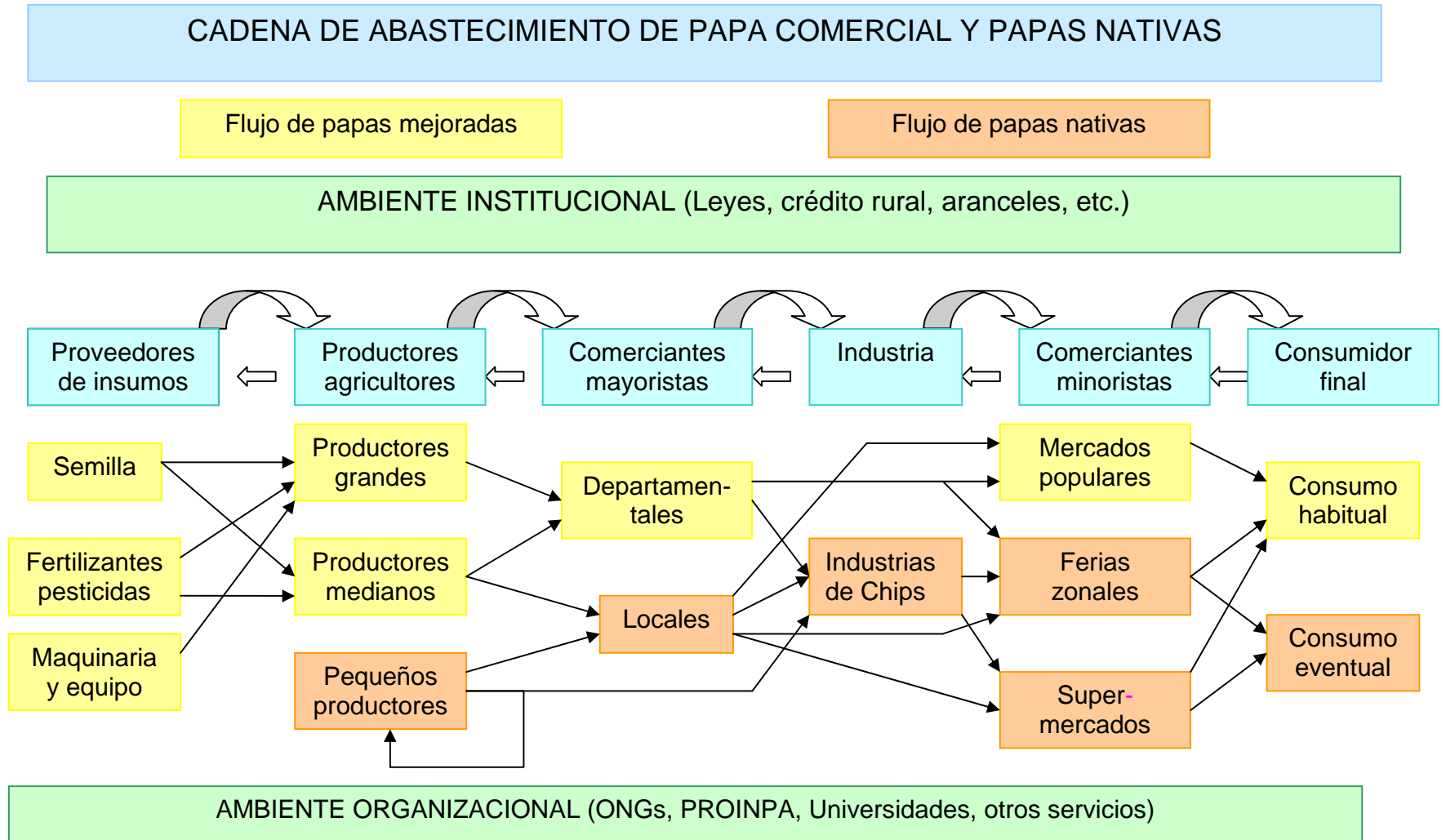
Los cultivos principales de la zona son: papa, oca, papalisa, isaño, haba, avena, cebada, tarwi y arveja. En Coloma se cultivan al menos 36 variedades de papas.

- **Proveedores de insumos.-** Los agricultores de papas nativas, a diferencia de la producción comercial, no compran semilla ni pesticidas para la producción. Ellos cultivan parcelas en las alturas para la obtención de semilla, dónde no usan ningún tipo de insumo, ya que eligen terrenos en descanso, “purmas” de 10 años o más, sin peligro de plagas o enfermedades. El agricultor tampoco compra fertilizantes, utiliza el abono animal de su propia granja.
- **Productores.-** Estos agricultores generalmente poseen tierras en diferentes pisos ecológicos: en las alturas, éstas son destinadas a la producción de semillas; en las laderas, ellos combinan la producción de papas nativas con la producción comercial, y en las zonas bajas, destinan la producción a cultivos más comerciales, ya sea de papa (variedades mejoradas) o cereales, como la cebada, la avena o el tarwi. La diferencia entre estos pisos ecológicos fluctúa entre los 3200 a los 3800 m.s.n.m. Por lo general las parcelas destinadas a la producción de papas nativas oscilan entre 0,1 a 0,3 Has, a diferencia de las parcelas destinadas a la producción de papas comerciales que van de 0,5 a 1,5 Has.
- **Acopiadores mayoristas.-** Generalmente, se trata de personas de la ciudad o de las provincias que poseen un medio de transporte propio (camión). Ellos compran la producción de papa comercial en la misma chacra del agricultor y ocasionalmente “algunas” variedades de papas nativas en pequeña cantidad y las llevan a las provincias o ciudades para su comercialización. Este intermediario algunas veces anticipa el pago de la compra de la papa con insumos para el agricultor, y es él quien define los precios al momento de la cosecha y transacción de compra.
- **Industrias.-** En Bolivia, este eslabón de la cadena es el menos desarrollado, y en las papas comerciales sólo cubre el 1% de la producción para la elaboración de hojuelas de papa frita “chips”. En la actualidad, con el apoyo del Proyecto de Papa Andina del CIP, se está comenzando a desarrollar un mercado de chips de papas nativas con la empresa

LUCANA; todavía son las primeras experiencias y los volúmenes de venta son reducidos, sin embargo, ya muestran un gran potencial.

- **Comerciantes minoristas.-** En el caso de la papa, este eslabón se encuentra representado básicamente por los mercados populares, donde el 95% de los consumidores compra la papa en estado fresco y sólo un 4% la adquiere en supermercados o almacenes de barrio. Las posibilidades de ingresar con un empaque especial para las papas nativas, y con una imagen propia, son altas. Ya se han comenzado a vender en los supermercados de Santa Cruz, empaques de 2 y 4 kg. de diferentes variedades, a muy buenos precios, y que cubren un segmento especial del mercado.
- **La Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos (PROINPA).-** Es una organización sin fines de lucro, cuyo desafío es la generación de tecnologías y su transferencia para mejorar la producción, comercialización e industrialización de productos andinos, con el fin de aumentar los ingresos de los agricultores. PROINPA ha apoyado la conformación de APROTA, una pequeña empresa en la comunidad de Candelaria. Se les ayudó a promocionar sus productos en supermercados (papa seleccionada y empacada); luego con el apoyo del Proyecto Papa Andina del CIP se aplicó la metodología EPCP (Enfoque Participativo de Cadenas Productivas) lo que permitió reunir a productores, comercializadores, industria, instituciones de apoyo, etc. Fue en este contexto que se sugirió la elaboración de chips de papas nativas. Una vez realizadas, en Industrias LUCANA, las respectivas pruebas de fritura con diferentes variedades papa, se optó por trabajar con dos: la Pinta Boca y la Candelero. A través de su presentación en ferias, degustaciones, campañas publicitarias y otras promociones se logró incorporar este producto en el mercado. En la actualidad, los agricultores reciben entre 11-12% más en el precio de la papa y han duplicado la superficie de producción de estas variedades. Se estima que para el 2005 se logre una venta de más de 10 TM de estas dos variedades.

Mapa Subsectorial



4.1. 2. Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de papas nativas en Bolivia

Categorías	Problemas
Tecnología y desarrollo del producto	<p>La productividad de las variedades nativas es baja frente a las variedades comerciales, principalmente cuando éstas se encuentran fuera de su zona de origen.</p> <p>Las tecnologías de producción propias de cada variedad se están perdiendo con el tiempo, prácticamente los agricultores jóvenes aplican tecnologías similares a todas las variedades, sin discriminación.</p> <p>La producción de papa nativa que se oferta en el mercado adolece de problemas sanitarios, muchas veces tiene verrugas, mancha plateada, insectos, etc.</p> <p>Las instituciones de investigación y desarrollo cuentan con pocas tecnologías desarrolladas para la producción de las variedades nativas.</p>
Acceso a mercados	<p>Los volúmenes de venta de papas nativas en el mercado son fluctuantes, ya que las superficies sembradas no obedecen a una demanda clara del mercado, sino a los intereses del propio agricultor. Además, no ha sido seleccionada, clasificada o empacada en función al tipo de demandas que puedan desarrollarse.</p> <p>El nombre e identificación de las distintas variedades en el mercado no está claro. Tanto los productores de una zona, como de otra, o los mismos comercializadores usan nombres o denominaciones distintas, lo cual es un obstáculo para poder identificar usos tradicionales específicos o para promover un programa de mercadeo dirigido a un mayor consumo.</p> <p>En cuanto a los comercializadores y consumidores, se ha podido advertir que existe un desconocimiento de las propiedades que poseen las papas nativas lo cual limita una mayor expansión y comercialización.</p>
Abastecimiento de insumos	<p>Los productores no cuentan con un sistema de abastecimiento de semilla de papa de alta calidad, pues la semilla que usan está infestada con virus y tiende a degenerarse: "semilla cansada".</p>
Dirección y organización	<p>Los productores de papa nativa están dispersos y poco organizados para enfrentar en forma competitiva los retos del mercado.</p>

Categorías	Problemas
Políticas	<p>Los programas de investigación en cuanto al uso de papas nativas para la industria, farmacia, aplicaciones en restaurantes, etc., han sido muy limitados, por lo que se conoce poco con respecto a sus potencialidades</p> <p>Con relación a la organización de los productores de papas nativas, tampoco se ha trabajado mucho, generalmente los programas de desarrollo han enfocado la organización de la producción con agricultores de papas mejoradas. Esto probablemente se deba a que los productores de papas nativas se hallan muy dispersos en áreas geográficas grandes.</p> <p>Los programas de promoción para la mayor producción y consumo de papas nativas prácticamente han estado ausentes, y podrían representar una buena alternativa frente a la producción de papas mejoradas en el proceso de globalización de los mercados, siempre y cuando se puedan aprovechar las ventajas comparativas de estos tubérculos nativos.</p>

4.1.3. Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de papas nativas en Bolivia

Problemas identificados	Posibles soluciones	Intervenciones institucionales
Sistema de abastecimiento de semilla de baja calidad	<p>Reintroducción de semilla pre-básica limpia a través de agricultores semilleros.</p> <p>Establecimiento de semilleros comunales para abastecimiento de semillas.</p> <p>Implementación de fondo rotatorio de semillas de papa nativa.</p>	<p>Limpieza de material vegetal in-vitro a través de un centro de multiplicación vegetal especializado (TORALAPA).</p> <p>PROINPA</p> <p>PROINPA</p>
Tecnologías de producción inadecuadas que se ofertan para cada tipo de variedad y producto con defectos y daños de insectos	Capacitación en MIC (Manejo Integrado de Cultivos) a través de escuelas de campo u otros métodos participativos	<p>ITDG transfiere método de capacitación de Kamayoqs (formación de promotores campesinos para la asistencia técnica).</p> <p>Realizar la capacitación a los promotores para asistir a agricultores de papa nativa y hacer un seguimiento a sus parcelas con el fin de obtener productos de calidad para el mercado.</p>

Problemas identificados	Posibles soluciones	Intervenciones institucionales
Tecnologías de producción inadecuadas	Fomentar y promover la producción orgánica y ecológica de las papas nativas a través de escuelas de campo.	PROINPA orienta, tanto a técnicos como a promotores campesinos, en el tema de la producción orgánica de papas nativas. Participación de instituciones de certificación y calificación.
Confusión en cuanto a nombres y usos de variedades	Elaboración de un catálogo de variedades y realización de pruebas de uso, tanto culinaria como industrial para los distintos grupos de variedades.	PROINPA elabora un catálogo en forma participativa con los agricultores haciendo referencia a usos etnobotánicos y a la realización de pruebas de procesamiento de las distintas variedades, ya sea en chips, purés, papa prefrita congelada, almidón, etc.
Se conoce poco las propiedades, tanto bromatológicas como nutraceuticas de las papas nativas	Realizar una evaluación de calificación organoléptica y físico-química de las principales variedades para conocer sus factores comparativos de competitividad	Realizar estudios en laboratorio con alumnos de la Universidad de San Simón en condición de egreso (tesis) para la caracterización de las variedades y para la obtención de nuevos productos con potencial de mercado.
Tanto comercializadores, como industriales y consumidores, conocen poco los atributos de las papas nativas	Realizar un proceso de promoción y publicidad, dirigido a informar acerca de las cualidades de las papas nativas y promover un mayor consumo de éstas.	CONDESAN/INFOANDINA elabora y difunde materiales de promoción de papas nativas. PROINPA promueve participación en ferias agrícolas, e industriales con productos frescos y procesados para hacer conocer las cualidades de las papas nativas en los diferentes usos.
Los productores de papa nativa están dispersos y poco organizados para enfrentar en forma competitiva los retos del mercado	Realizar un fortalecimiento organizacional a agro-empresas pequeñas, asociaciones y grupos de productores. Participación en rueda de negocios, mesas de concertación con otros actores de la cadena para promover agro-negocios en papas nativas.	PROINPA desarrolla procesos de capacitación en fortalecimiento organizacional a grupos de pequeños productores de papas nativas. PROINPA promueve estudios participativos del subsector con actores claves e instituciones aliadas para la identificación y desarrollo de agro-negocios, dirigidos a promover el mayor consumo de papas nativas y sus derivados.

4.2. Subsector de papas nativas en Cusco–Perú

Introducción

El tema de las papas nativas en el Perú está aún poco desarrollado pese al interesante potencial de mercado y a los problemas de erosión de la biodiversidad de estas papas en las zonas altas de la Sierra. En el departamento de Cusco, las comunidades campesinas de las zonas altas tradicionalmente producen las papas nativas, principalmente como una estrategia de seguridad alimentaria. Recientemente, en el sector turismo empiezan a darse algunos cambios importantes en los patrones de consumo alimentario, dentro de ellos, el tema de la comida sana y de alto valor nutricional. ITDG, INIA y CAP están ingresando con bastante interés en este campo. El departamento de Cusco recibe al año cerca de 300,000 turistas extranjeros.

4.2.1. Descripción de los actores

- **Pequeños productores.-** En las partes altas de la provincia de Canchis (por encima de los 3800 m.s.n.m.), en el departamento de Cusco, existen 12 comunidades campesinas agrupadas en la Central de Autodefensa de Patacalasaya con un total de 600 familias. La población vive en situación de alto grado de pobreza, pero a pesar de ello tienen un alto apego a la conservación de su biodiversidad pues ésta va en relación directa con sus estrategias de subsistencia. Los medios de vida de esta población se basan en dos sistemas productivos característicos: la producción de papas nativas y el manejo de ganado camélido andino, principalmente de alpacas.
- **Central de Autodefensa de Patacalasaya (CAP).-** Data del año 1991, se organizó como una alianza entre las 12 comunidades campesinas de la zona. Fue creada inicialmente para enfrentar el principal problema que sufrían los campesinos en ese momento: los constantes robos de ganado, situación que ya ha sido controlada. Posteriormente, la CAP amplió sus funciones, encargándose también de controlar situaciones de violencia al interior de las familias. Actualmente, la CAP busca la manera de ofrecer alternativas para afrontar de manera organizada el problema actual más importante de estas comunidades: la pobreza extrema de las familias y sus bajos niveles de seguridad alimentaria.

La presencia de la CAP, como institución socia del Proyecto, asegura que, tanto el problema principal identificado, como las actividades propuestas, guarden coherencia con las necesidades reales de este sector de la población andina. El principal reto que abordará la CAP será el de constituirse como una plataforma campesina capaz de conformar una oferta ordenada y atractiva de papa nativa y organizar las labores de comercialización de su producción.

En los últimos años, la CAP ha emprendido, por propia cuenta, la tarea de proveer cursos de capacitación en crianza de alpacas y cultivo de papa nativa, invitando para ello a instituciones públicas y privadas relacionadas al tema.

- **ITDG.-** Desde hace 14 años, ITDG viene desarrollando trabajos en la provincia de Canchis, principalmente en la zona denominada piso de valle, entre los 3200 y 3800 m.s.n.m., orientándose a elevar de manera sustentable la seguridad alimentaria de las familias mediante el incremento de la capacidad de producción de alimentos, el mejoramiento del nivel de gestión del riego en comunidades campesinas andinas y la promoción de mercados locales de asistencia técnica en la modalidad de campesino a campesino.

Por otra parte, en el año 2000, llevó a cabo un estudio e inventario de variedades de papa nativa en la provincia de Canchis, identificando un total de 256 ecotipos. En el año 2003, una propuesta de ITDG orientada a la formación de técnicos campesinos especializados en la crianza de alpacas en las zonas altas de la provincia, ocupó el primer lugar en la convocatoria de proyectos del programa Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO) del Ministerio de Agricultura. La capacitación de estos técnicos empezó en julio del 2004 y podrá constituirse en una base importante de provisión de servicios de asistencia técnica para las familias campesinas especializadas en el cultivo de papa nativa.

- **Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA).-** El INIA es un organismo público descentralizado del Ministerio de Agricultura. Es promotora y coordinadora de una red nacional de instituciones públicas y privadas que generan, adaptan y transfieren tecnologías agrarias que contribuyen al desarrollo sostenible y a la competitividad del sector agrario peruano. Cuenta con 12 estaciones experimentales que cubren todo el territorio del país, así como sus diferentes pisos ecológicos y regiones naturales. En Cusco cuenta con la Estación “Andenes” y personal técnico especializado en el tema de papas.

Actualmente, el INIA lleva adelante el “Proyecto Papa a Nivel Nacional” con la finalidad de contribuir al incremento de la producción y productividad del cultivo de la papa y de los ingresos de los agricultores para mejorar sus condiciones de vida. El INIA ha desarrollado, conjuntamente con el Centro Internacional de la Papa (CIP), una tecnología avanzada de alta producción de semilla de papa. Sin embargo, la investigación del INIA en papas nativas aún no es significativa. En los últimos años, se han emprendido estudios para la evaluación y selección de variedades de papa nativa de alto rendimiento, buena calidad y con aptitud para su procesamiento.

Cabe indicar que el INIA cuenta con laboratorios, equipos e infraestructura de sus Estaciones Experimentales de La Molina (Lima) y Andenes (Cusco) para el desarrollo de diferentes actividades en el tema del cultivo de papas nativas.

- **El Mercado.-** La producción de papa nativa de las zonas altas de Cusco se destina al autoconsumo familiar, pues es uno de los productos básicos de la dieta tradicional de estas comunidades campesinas. Existen también otros dos medios de comercialización e intercambio: las ferias semanales que se dan en diferentes localidades y que constituyen un lugar importante de intercambio de productos entre comunidades de diferentes pisos ecológicos, y el mercado de la ciudad de Sicuani, capital de la provincia de Canchis, donde se comercializa en pequeña proporción.

Asimismo, la papa nativa tradicionalmente se procesa mediante técnicas de bajas temperaturas y exposición al agua para obtener el chuño y la tunta, ambos productos

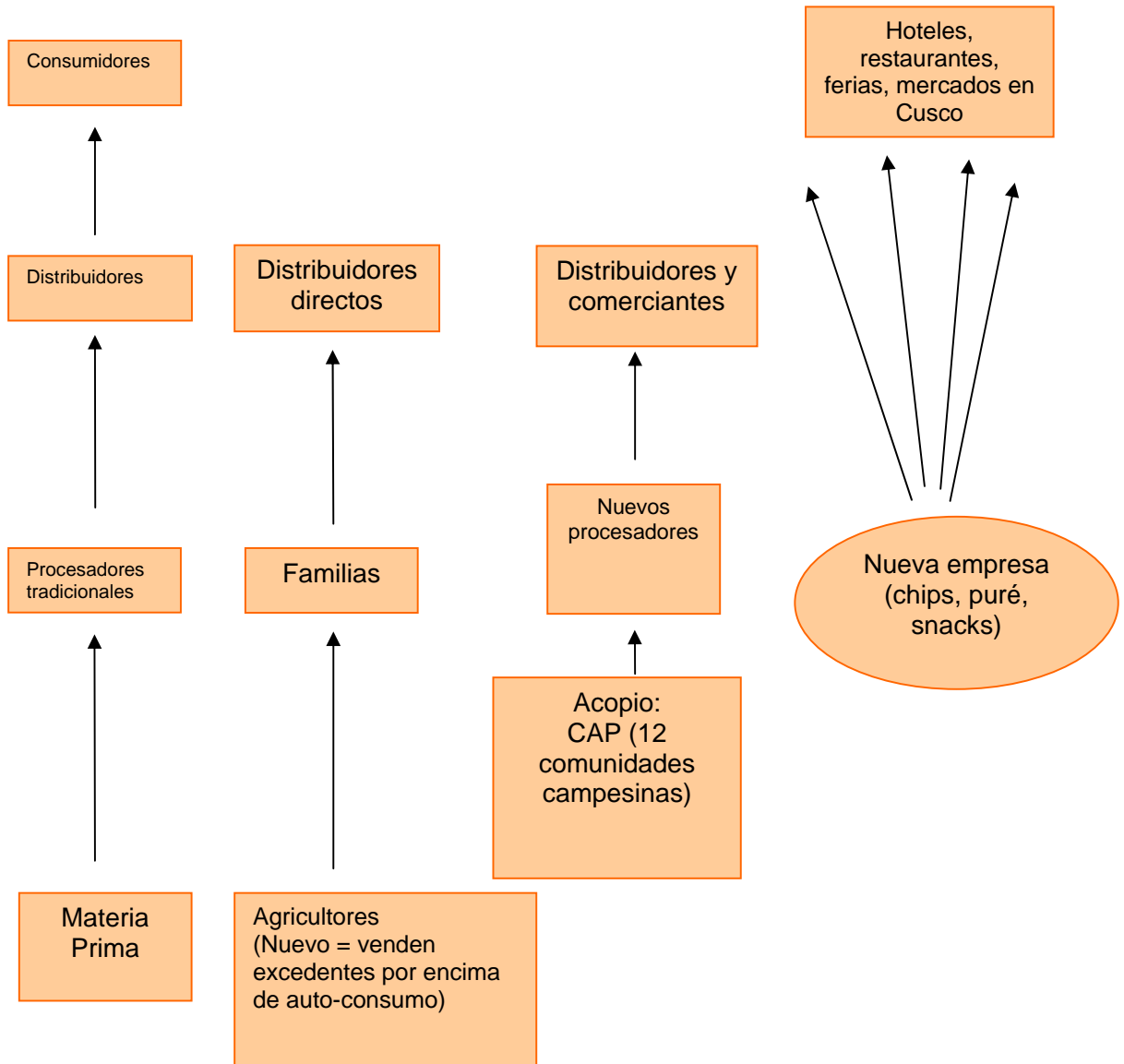
con un menor grado de perecibilidad, y que también son comercializados cuando se registran excedentes.

De otro lado, cabe señalar la existencia de un mercado potencial muy interesante relacionado al turismo centrado en la ciudad del Cusco, Valle Sagrado y Aguas Calientes (hoteles y restaurantes). Existen aproximadamente 300,000 visitantes anuales (mayormente extranjeros) que consumen productos y servicios de hospedaje, alimentación, transporte, comunicaciones, información, recreación, artesanías, etc.

Sin embargo, no se da aún una articulación de productos locales de alto valor nutritivo y alimenticio con el sector turismo en el Cusco. Recientemente algunos restaurantes tipo gourmet están empezando a ofrecer platos de comida novo-andina, los cuales utilizan como base productos nativos (quinua, aguaymanto, sauco, tarwi y quiwicha). La papa nativa empieza también a ser altamente apreciada por sus propiedades nutricionales, especialmente por su contenido de antioxidantes, agradable sabor y producción libre de agroquímicos. También existen escuelas gourmet en el Cusco que demandan este tipo de productos.

Definitivamente, este producto es para nichos de mercado tanto en Perú como en Bolivia que hay que identificar con mayor precisión en cada caso. Esta característica del mercado es compatible con las posibilidades de extender áreas de cultivo y elevar productividad para lograr mayores excedentes en las economías campesinas, pero sin pretender una producción masiva que sería perjudicial para la conservación de las diferentes variedades cultivadas en las alturas. El abastecimiento de semillas a través de la instalación de semilleros in situ y sistemas de fondos rotatorios ya ha sido probado exitosamente.

Mapa Subsectorial



4.2.2. Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de papas nativas en Cusco-Perú

Categorías	Problemas
Tecnología y desarrollo del producto	<p>Bajos niveles de productividad y producción. El promedio de rendimiento por Ha es de 3.5 TM, mientras que en las zonas bajas con variedades convencionales el rendimiento es cinco veces mayor (18TM/Ha).</p> <p>Mayormente, no se le da valor agregado a la papa nativa, salvo con la elaboración de los productos tradicionales: chuño y tunta.</p>
Políticas	No existe acceso local de servicios de extensión agraria apropiados para los productores.
Acceso a mercados	<p>Existen varias variedades de papas nativas pero hay un desconocimiento de cuáles son las que presentan mejores condiciones para el mercado.</p> <p>El mercado de papa nativa se encuentra escasamente desarrollado, pero existen interesantes perspectivas de crecimiento, tanto a nivel local, como en nichos especiales a nivel regional e internacional.</p> <p>Existen algunas pequeñas empresas dedicadas principalmente al procesamiento de granos y cereales. No hay empresas ni equipo localmente dedicados al procesamiento de papas. No se tiene experiencia local de manufactura de productos alternativos tipo chips, hojuelas o bastones helados que en otras regiones se vienen produciendo.</p> <p>Los productores venden sus excedentes en mercados muy limitados y de bajo retorno.</p>
Abastecimiento de insumos	No hay suficiente disponibilidad de semillas para promover mayores áreas de producción.
Dirección y organización	La experiencia y capacidades de las comunidades y de la CAP son muy limitadas en este tema.

4.2.3. Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de papas nativas en Cusco-Perú

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Proveedores de la solución/servicio
Tecnología y desarrollo del producto	Investigación participativa para la caracterización de las diferentes variedades de papas de las 12 comunidades.	INIA, CAP
	Priorización de variedades (con enfoque de mercado) y establecimiento de semilleros comunales.	INIA, CAP
	Capacitación a promotores campesinos (Kamayoqs) de las comunidades en sistemas de producción apropiados para las variedades seleccionadas de papas nativas	ITDG
	Desarrollo de nuevos productos y capacitación en su manufactura local	ITDG, INIA
Políticas	Influir en INIA y en el Ministerio de Agricultura para la adopción del modelo de promotores campesinos Kamayoqs.	ITDG
	Documentación y diseminación de la experiencia para réplica en otros ámbitos similares en países andinos.	ITDG, CONDESAN/ INFOANDINA
Acceso a mercados	Estudio participativo del subsector e Identificación de nuevas oportunidades de mercados de papa nativa.	ITDG, INIA
	Establecimiento de acuerdos comerciales con cadenas de restaurantes y hoteles.	ITDG, INIA, CAP
	Establecimiento de acuerdos comerciales con procesadores.	ITDG, INIA. CAP
Abastecimiento de insumos	Establecimiento de semilleros comunales para abastecimiento de semillas.	INIA
	Implementación de fondo rotatorio de semillas de papa nativa.	ITDG
Dirección y organización	Capacitación y asesoría a la CAP en gestión empresarial para establecer un modelo empresarial apropiado.	Universidad del Pacífico

4.3. Subsector de café especial de la cuenca del río Chinchipe en la Selva Alta Norte del Perú

Introducción

Los recursos naturales son la base de subsistencia de las familias asentadas en la cuenca del río Chinchipe. Las actividades que realizan las unidades productivas son primarias, de baja tecnología y articuladas desventajosamente a tres principales cadenas de producción: café, ganadería y madera, productos típicos de la oferta de los países pobres. El café representa más del 90% del ingreso agropecuario.

La estructura agropecuaria puede caracterizarse como expansiva y de baja rentabilidad, con una acelerada degradación de los recursos naturales renovables, lo que se traduce en bajos precios y baja rentabilidad. Por ello, la unidad productiva se ve obligada a expandirse, explotando más su propia mano de obra y los recursos naturales en un proceso constante de empobrecimiento.

La producción está siendo impulsada sin cesar hacia la destrucción de la diversidad. La producción basada en la uniformidad viene a convertirse, entonces, en la primera amenaza para la conservación de la biodiversidad y de la sostenibilidad, tanto en su dimensión de “recurso natural” como en su dimensión “socioeconómica”.

4.3.1. Descripción de los actores

- **Los productores individuales.-** Los productores de café son cerca de 18.000 familias que trabajan aproximadamente 42.000 hectáreas y producen algo más de 600 mil quintales de café (el 20% de la producción nacional), producción que se encuentra básicamente orientada hacia la exportación. Alrededor de 14.500 (80%) son pequeños agricultores con menos de 5 hectáreas y el resto tiene de 6 a 10 hectáreas. No se registra en la zona áreas mayores sembradas de café. La mayoría de las plantaciones tienen entre 25 y 30 años de antigüedad, y sólo el 20% de la producción puede ser considerada de calidad.
- **Proveedores de asistencia técnica.-** Teniendo en cuenta su importancia, la región se encuentra relativamente desatendida. Existen entidades que disponen de pocos recursos, como: Radio Marañón de la Iglesia Católica orientada a difundir conceptos e intercambiar opiniones, y Prisma, consultora norteamericana vinculada a la lucha contra las drogas, que realiza un proyecto de asistencia a la producción y manejo post-cosecha y de apoyo al fortalecimiento institucional. Asimismo, está la cooperación alemana (GTZ) y el Instituto Nacional de Desarrollo (INADE) que apoyan el manejo post-cosecha y que brindan asistencia a la producción a partir de un proyecto conjunto. Finalmente, la oficina local del Ministerio de Agricultura, que trabaja con muy escasos recursos. Origen/Asociación para el Desarrollo Sostenible es conocida en la zona por el trabajo exitoso desarrollado en otras regiones del país, particularmente por los premios obtenidos gracias a su asesoría en los concursos nacionales de cafés especiales y por la medalla de oro obtenida en París en un concurso internacional de cafés especiales.
- **Acopiadores locales.-** Los acopiadores locales suman varios centenares. En su mayoría se trata de comerciantes y agricultores que temporalmente utilizan pequeños capitales para el acopio. Su número aumenta o disminuye en cada campaña en relación

inversamente proporcional al precio del café. Algunas decenas de ellos reciben adelantos de capital de los intermediarios y tienen un ámbito de actividad más amplio y especializado.

- **Intermediarios.-** Se calcula que no pasan de un centenar. La empresa Romero Trading, por ejemplo, cuenta con 25 intermediarios registrados, que tienen uno o más almacenes (muchas veces viviendas habilitadas) donde compran y acopian la producción. Se responsabilizan, además, de repartir el capital de los exportadores entre los pequeños acopiadores locales de su confianza, de modo que queden habilitados para la compra del café. Muchos son transportistas o medianos comerciantes de abarrotes que entregan mercadería a pequeños comerciantes a cambio de café.
- **Exportadores.-** Los exportadores presentes en la zona están divididos en 2 grupos:
 - **Las empresas.** Entre ellas, Perhusa, Romero Trading y Requejo tienen una presencia permanente, además de ser las más representativas. Las dos primeras son las más grandes exportadoras del país y la última es la única que tiene un carácter regional. Las empresas acopian el 60% del café de la zona a través de intermediarios y acopiadores.
 - **Las 6 cooperativas.** Éstas responden por el 40% del acopio total. Reciben el café de sus socios (quienes también adquieren el café de terceros) y lo comercializan sin mayor valor agregado. Obtienen un café de mejor calidad que las empresas. Si bien en la actualidad las cooperativas no poseen plantas procesadoras de descascarado y selección de café, a partir de la campaña 2005, además de los servicios de exportación, asumirán los servicios de procesamiento de la empresa Rain Forest.
- **Rain Forest.-** es un consorcio empresarial de propiedad de cooperativas de adentro y de afuera de la región. En este consorcio también participan personas naturales e importadores europeos, como Twin Trade, Café Direct y Douque Kaffe. Rain Forest promueve alianzas estratégicas entre los productores y el mercado; gestiona contratos de exportación directa, y brinda servicios de logística de exportación, control de calidad y procesamiento de café a las asociaciones y productores que lo soliciten. El año pasado exportó 70.000 qq equivalentes a poco más del 10% de la producción regional. La empresa cuenta con el soporte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Hivos-Triodos Fonds, NOVIB, etc., además de líneas de crédito abiertas para financiar el acopio de la cantidad de café que desee; sin embargo, sus clientes le exigen calidad de taza, lo que le está impidiendo crecer en la región.

Además, tenemos a exportadores sin presencia o con presencia esporádica en la región, a la cual ingresan de acuerdo a las condiciones del mercado internacional (COINCA, Cafetalera Amazónica, etc.).

- **Importadoras transnacionales.-** Existen representantes de importadoras transnacionales con sede en Lima. Éstas compran el café a productores de todo el país que prefieren trasladarse a la capital para vender su café. Ambas partes tienen así un mayor control sobre la compra/venta, obteniendo un diferencial no muy grande por unidad de producto, pero bastante más seguridad en la operación.

Los intermediarios, los agricultores individuales, y en algunas ocasiones las cooperativas, venden también su café a dichos representantes. Los más conocidos son: COEX, Louis Dreyfus, Neumann, Cargill, etc.

- **Consumidor final.-** La caída reciente de los precios a nivel internacional; el ingreso de grandes cadenas de cafeterías como Starbucks Coffee, y la acción del Specialty Coffee Association of America (SCAA), www.scaa.org, que articula a productores cafetaleros, importadores, fabricantes de equipos, tostadores, minoristas y cafeterías en todo el mundo, han hecho posible que se difunda la demanda por cafés de calidad. De hecho, el subsector de los cafés especiales, que alcanza ventas de US\$ 8.4 mil millones sólo en los Estados Unidos, es el segmento de más rápido crecimiento en la industria alimentaria global.

La Asociación Nacional de Café de Estados Unidos estima que el consumo de café ha aumentado en los últimos diez años, con una adición de 25 millones de nuevos consumidores, incluyendo al segmento “entre 18 y 25 años”, grupo que se daba por perdido ante el avance de las gaseosas. Según la SCAA, en el 2003, un 13 por ciento de adultos en los Estados Unidos disfrutó de una taza diaria de café especial.

En el Perú, el punto focal del SCAA es la Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFE), quienes organizan concursos nacionales con participación de jurados internacionales acreditados por el SCAA; promueven la presencia de nuestros cafés ganadores en las principales ferias y concursos internacionales y difunden en nuestro país los conceptos que sostienen el éxito de los cafés de especialidad en el mundo. APECAFE también mantiene una estrecha relación con Connaissance du Paris, <http://www.minag.gob.pe/evento.shtml?x=643>.

Desde el punto de vista de mantener la presencia en el mercado a largo plazo, los sellos “ecológicos” y “sociales” son complementarios.

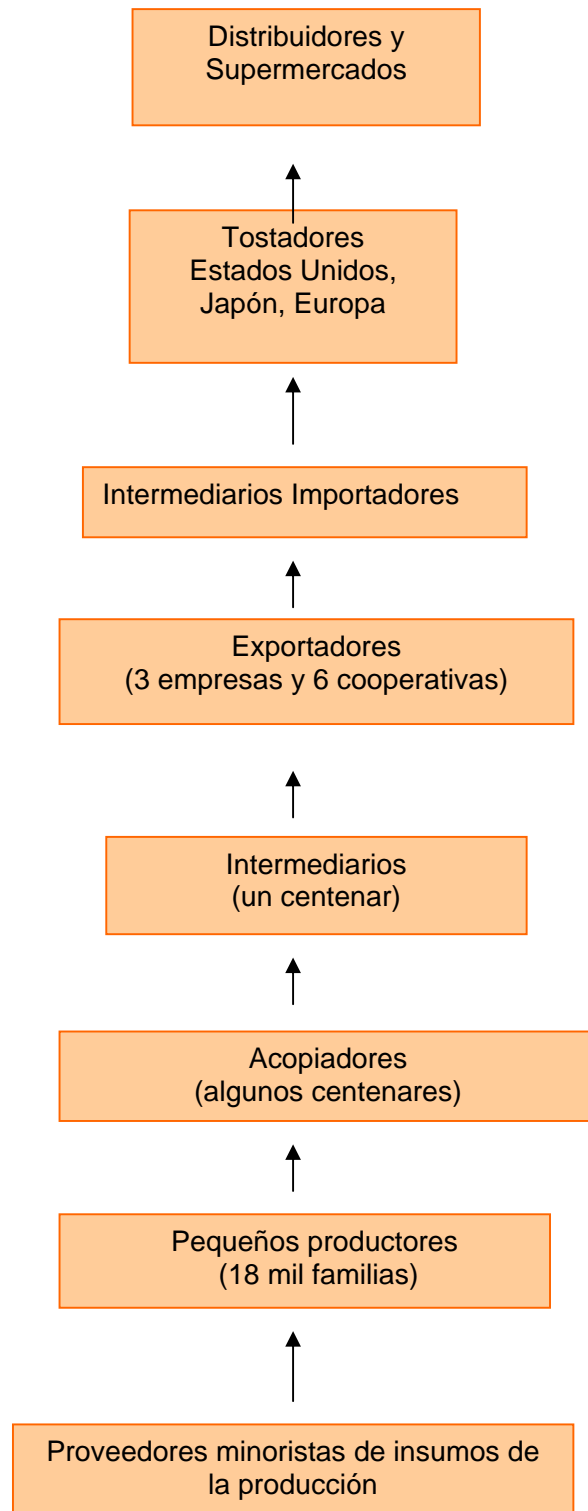
**Distribución de las exportaciones mundiales de café, según tipo de mercado
(en millones de sacos de 60 kilogramos – año 1999)**

Volumen Mundial Importado/1999	Café Convencional	Cafés Especiales			
		Sub Total	Gourmet/ de Origen	Ecológico	Solidario
77	72	5	4,38	0,42	0,2
100%	93,5%	6,5%	5,7%	0,5%	0,26%

Fuente: Café Orgánico. Producción y Comercialización en Perú” (FOS/JNC/GTZ 1999).

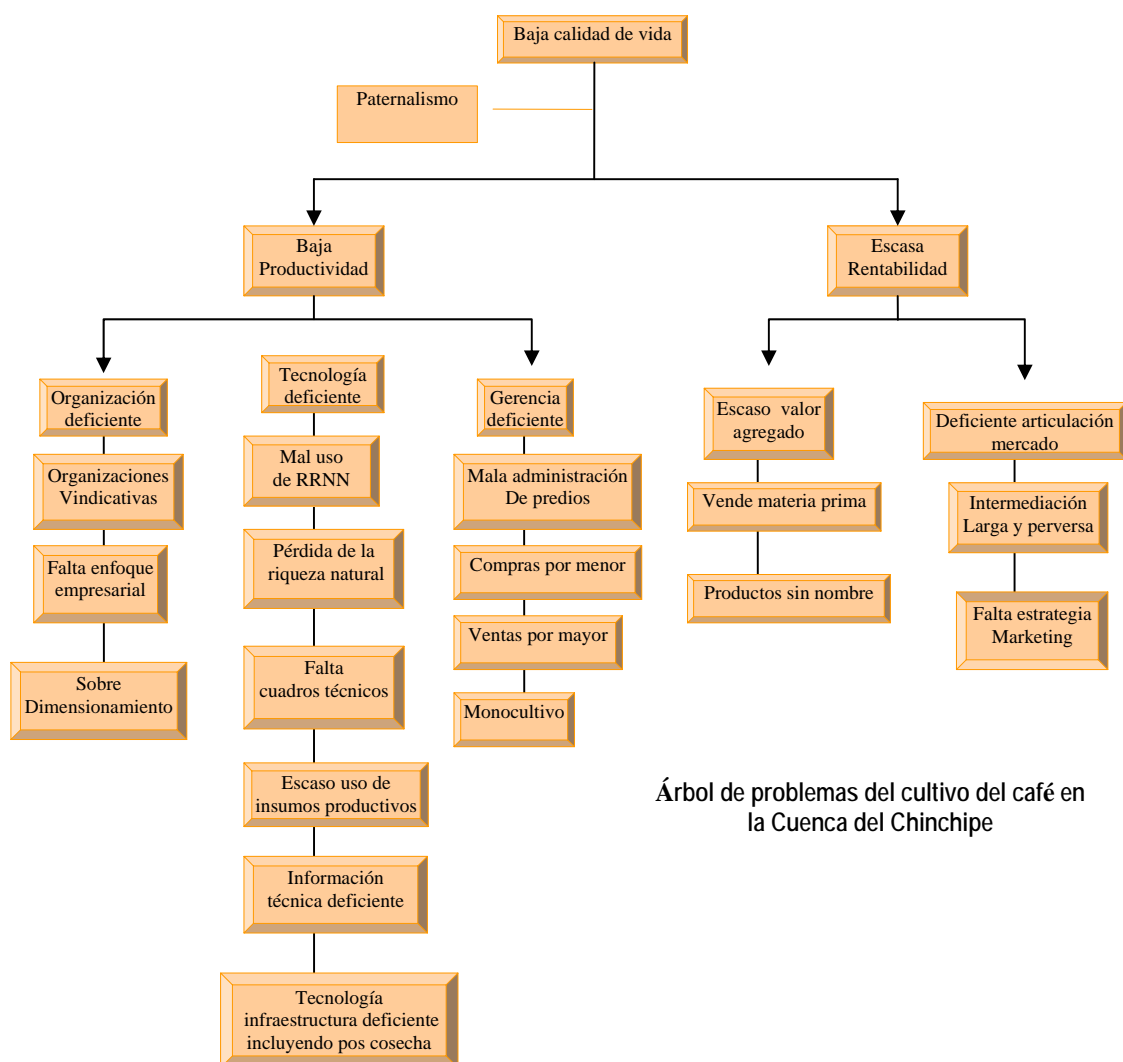
Aun cuando el mercado de los cafés convencionales representa el 93% del consumo, las oscilaciones de precios resultan inconvenientes para los agricultores, pues los condenan a pasar cíclicamente años de miseria, al no poder competir con las grandes plantaciones de cafés de baja calidad existentes en otras latitudes.

Mapa Subsectorial



4.3.2. Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de café especial de la cuenca del río Chinchipe en la Selva Alta Norte del Perú

Alrededor del 14% de los agricultores están organizados y afiliados en las diferentes cooperativas, asociaciones y comités de productores. Estas familias tienen acceso a cierto nivel de tecnología, gracias a los programas de asistencia que implementan estas organizaciones y las pocas agencias que, con apoyo de la cooperación internacional, tienen presencia en la región. El 86% restante queda fuera.



Árbol de problemas del cultivo del café en la Cuenca del Chinchipe

Categorías	Problemas
Tecnología y desarrollo del producto	<p>Los pequeños agricultores no están capacitados para administrar sus fincas mediante la utilización racional de sus recursos, pues no aplican correctamente o no hacen uso de tecnologías de bajo costo.</p> <p>El mal uso de los recursos, no tanto la falta de éstos, y la aplicación de tecnologías inadecuadas son las causas principales de los bajos rendimientos y los altos costos de producción. Por ejemplo: siembran fuera de época o con densidades inadecuadas; no diversifican los rubros productivos; no conocen el estado sanitario ni nutricional de sus plantaciones; no incorporan o agregan muy poca materia orgánica al suelo; desperdician el estiércol, queman los rastrojos; no siembran con curvas de nivel o lo hacen en pequeña escala; retrasan los deshierbes; muchas veces no cosechan en el momento oportuno, cosechando granos inmaduros o granos sobre-maduros.</p> <p>El despulpado, fermento, lavado y secado se realiza de manera poco apropiada afectando la calidad del grano y contaminando el ambiente.</p> <p>La raíz del problema radica en la baja calidad y la falta de estandarización del café por la aplicación de prácticas inadecuadas.</p> <p>No se agrega valor a la producción (tangibles o intangibles).</p>
Acceso a mercados	<p>Nulo contacto con el cliente y desconocimiento de la cadena de valor en la que participa.</p> <p>El mercado local (acopiadores, intermediarios y cooperativas) no paga la calidad.</p>
Abastecimiento de insumos	<p>Acceso a insumos costosos como resultado de una larga cadena de intermediación y falta de conocimiento para sustituir parte de los insumos externos.</p>
Dirección y Administración	<p>A nivel de unidad productiva no se llevan a cabo los registros mínimos indispensables para mejorar la administración predial. Existe necesidad de profesionalizarse y desarrollar las capacidades gerenciales de las organizaciones a fin de mantener la competitividad.</p> <p>La falta de personal calificado genera ineficiencias en la gestión, especialmente en la administración y comercialización y limita la capacidad de negociación y gestión de créditos</p>
Políticas	<p>Inexistencia de un programa mayor de apoyo al sector cafetalero.</p>
Finanzas (provisión de fondos y créditos)	<p>El no poder acceder a financiamiento (tanto individual como a nivel de asociados), dificulta el establecimiento de canales adecuados para la comercialización del producto y afecta la rentabilidad del cultivo.</p>

Categorías	Problemas
	<p>La carencia de titulación de tierras trae consigo falta del respaldo para obtener créditos.</p> <p>La deficiente articulación en la cadena genera en el pequeño productor una menor participación del valor generado en ella y lo hace susceptible a los impactos de las oscilaciones de precios, que en el caso del café son muy grandes.</p>
Infraestructura	Dispersión de las pequeñas unidades agrícolas, deficiente infraestructura vial, y falta de acceso a sistemas adecuados de información y comunicación.

4.3.3. Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de café especial de la cuenca del río Chinchipe en la Selva Alta Norte del Perú

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Proveedores de la solución/servicio
Tecnología y desarrollo del producto	Tecnología adecuada para el uso sostenible del capital natural.	ORIGEN
	Optimización de la calidad y productividad, mediante el ordenamiento y racionalización del uso de los recursos naturales al interior de la unidad productiva y la aplicación de prácticas apropiadas de post-cosecha.	ORIGEN
	Elaboración de diagnóstico de la actividad cafetalera local (basado en el establecimiento del estado sanitario-nutricional de las plantaciones).	ORIGEN
	Elaboración de propuesta tecnológica de manejo (incluyendo la post-cosecha) en áreas demostrativas.	ORIGEN
	Formación de líderes tecnológicos campesinos.	ITDG, ORIGEN
	Provisión de asistencia técnica en agricultura orgánica.	ORIGEN/Líderes tecnológicos
Acceso a mercados	Consolidación de la oferta (acopio y almacenamiento), procesamiento (descascarado, selección y empaque), venta (determinación del precio), contratación del flete y transporte al puerto y embarque.	SCAA/APECAFE Rainforest

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Proveedores de la solución/servicio
	<p>Estudios participativos del subsector.</p> <p>Construcción de la denominación de origen para poder vender al por menor con alto nivel de valor agregado. Para esto con el apoyo de APECAFE deberán desarrollar su marca para posicionarse ventajosamente en el mercado de las especialidades.</p> <p>Desarrollar un vínculo permanente y un flujo de información con el consumidor organizado.</p> <p>Participación en ferias internacionales y promoción de concursos nacionales e internacionales</p>	<p>ITDG, ORIGEN</p> <p>ORIGEN</p> <p>SCAA/APECAFE Rainforest</p> <p>ORIGEN</p>
Dirección y Organización	Capacitación y asesoría en gestión empresarial a organizaciones de pequeños productores locales	Universidad del Pacífico

4.4. Subsector de café especial Mojsa–Bolivia

Introducción

Las condiciones especiales de los Yungas (Caranaví), altura, lluvia y temperatura, producen una cereza de alta calidad con cualidades excepcionales de sabor y aroma, con potencial para competir con las mejores del mundo. El acopio del café húmedo, y su posterior transporte a la ciudad de La Paz, es el principal factor de deterioro de la calidad. Estudios anteriores demuestran que es necesario tratar el café antes de transportarlo a La Paz, donde se encuentran los enlaces con los mercados externos.

4.4.1. Descripción de los actores

- **Pequeños productores.-** La localidad de Caranaví en la región de Yungas, departamento de la Paz, a una altitud de 2000 m.s.n.m., es una zona netamente productora de café. En esta provincia, se produce el 90% del café boliviano. Actualmente, la producción alcanza alrededor de 60.000 quintales, en años anteriores se llegó a producir hasta 120.000. Los pobladores involucrados en la producción pertenecen a cinco culturas indígenas: Aymaras, Quechuas, Mosestenes, Lecos y Chimanés. Estas culturas son tradicionales, pero al mismo tiempo sus relaciones con el mercado las han inducido a cambiar sus patrones de producción tradicional dentro de un enfoque más ligado a sistemas de producción sostenibles.

Cabe mencionar que cada familia cultiva sólo 5 hectáreas, ya que mantienen otras 5 hectáreas de bosque natural. La población procura mantener el equilibrio medioambiental y preservar la biodiversidad.

- **Fundación Mojsa.-** Es una organización sin fines de lucro, fundada el 16 abril del 2000, con sede en Villa El Palmar, Cantón Calama, provincia de Caranaví, departamento de La Paz. Está conformada por 311 familias pertenecientes a cinco culturas: Aymaras, Quechuas, Mosetenes, Lecos y Chimanes. La producción de café es natural y en armonía con el medio ambiente, los campos de cultivo son pequeños y sólo emplean fertilizantes orgánicos. Promocionan el producto Café Ecológico Especial Mojsa. La Fundación promueve políticas de conservación del medio ambiente y formación de recursos humanos para la auto-administración económica y el mejoramiento de técnicas de producción de café basadas en la calidad.

Áreas de acción:

- Capacitar a los productores de café en el proceso completo de producción de Café Ecológico Especial Mojsa, propiciando un entendimiento de la cadena agroindustrial.
 - Incentivar la producción de café ecológico de alta calidad que reúna las características de calidad demandadas por los mercados especiales internos y externos.
 - Establecer una escuela activa de educación no formal para una capacitación continua y progresiva que fortalezca el conocimiento, destrezas y habilidades en el campo de la caficultura.
 - Fomentar la formación técnica y superior para la asistencia técnica y extensión en la agricultura, derechos humanos y participación cívica para la construcción de la democracia.
 - Cooperar para el fortalecimiento organizacional basado en la defensa de la cultura y los derechos humanos y abrir el diálogo con la clase política para evitar abusos.
- **Acopiadores en Caranaví (Pequeños Intermediarios).-** Son personas de la localidad de Caranaví, generalmente no asociadas, que compran toda la producción de café, sin preocuparse por la calidad del mismo, luego venden a los comercializadores-procesadores grandes ubicados en la Paz. Estos barren con la producción de café orgánico en todas sus variedades, el café especial es comprado por otros intermediarios a mejor precio.
 - **Procesadores-Comerciantes en La Paz (Grandes Intermediarios).-** Estos procesadores comerciantes, se encargan del secado del grano y su almacenamiento, venden directamente al mercado externo o de lo contrario a distribuidores que están contactados con el mercado exterior. Algunos de estos grandes comerciantes ya tienen compromisos con el mercado exterior y para cumplir con la cantidad entregan cualquier café, lo que resta valor por la baja calidad que podrían encontrar. Dentro de este grupo, se encuentran los comercializadores de café especial que compran directamente a los productores.

Mercado.- El mercado para el café convencional son los acopiadores ubicados en Caranaví, quienes acopian toda la producción de cualquier tipo de café y en cualquier estado.

Los expertos en café reconocen que la zona yungueña tiene potencialidades para la exportación de cafés de alta calidad.

Existe un canal pequeño de comercialización de café especial que es el que necesita apoyo para desarrollarse, es una de las razones por la cual se creó la Fundación Mojsa.

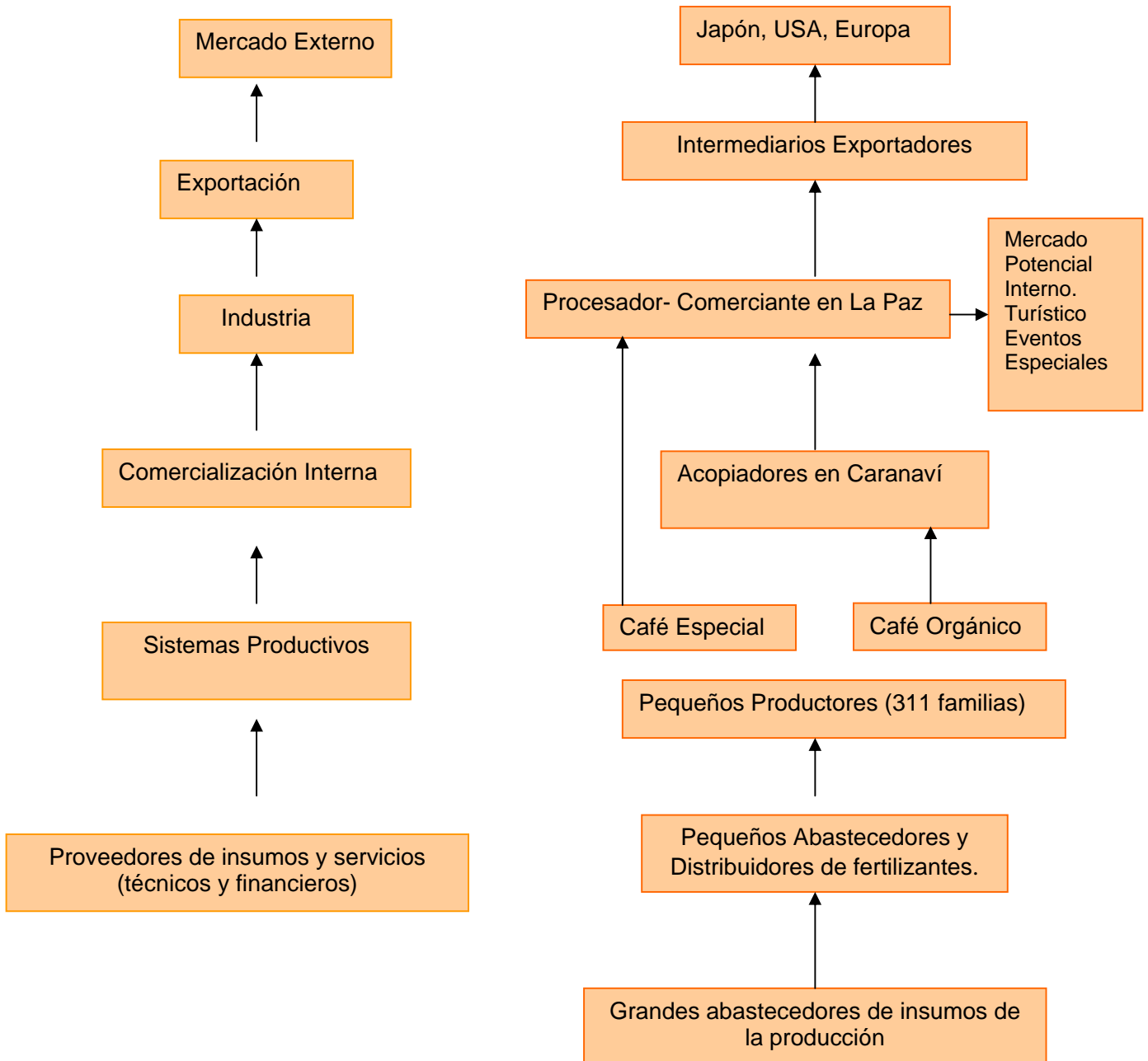
El café especial, como tal, representa un porcentaje pequeño de la producción total, sin embargo, es el que genera mayores ingresos por quintal. Una familia produce en promedio 60 bolsas de café y las venden a US\$ 75. Se exporta a Estados Unidos y al Japón a través de intermediarios que no están vinculados directamente con los productores.

El mercado local de consumo interno es casi nulo, no existe una cultura de consumo de café. Éste es un mercado potencial que debe ser explotado a través de campañas promocionales y publicitarias que muestren al café especial yungueño como producto representativo del país, ya que sus cualidades de sabor y aroma pueden competir con los cafés de más alta calidad.

Por ahora, los principales mercados en el exterior son: Estados Unidos, Europa y Japón, a los cuales sólo acceden los grandes comercializadores que tienen contactos ya establecidos en esos lugares.

Algunos tienen contactos en el mercado justo y entregan uno o dos contenedores (*containers*) como máximo.

Mapa Subsectorial



4.4.2. Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de café especial Mojsa–Bolivia

Categorías	Problemas
Tecnología y desarrollo del producto	<p>Sólo producción de café en grano o café verde</p> <p>Deficientes prácticas agronómicas limitan el crecimiento de la producción.</p> <p>Pobre orientación técnica para mejorar la calidad del producto y acceder a mejores mercados.</p> <p>Medios económicos escasos para implementar la tecnología de secado y almacenamiento por parte de los productores.</p> <p>Falta acceso a agua para el tratamiento post-cosecha para mantener la calidad del producto.</p>
Acceso a mercados	<p>Los productores no tienen los medios para realizar un estudio de mercado adecuado para conocer la demanda del producto y obtener un mejor precio.</p> <p>No están conectados directamente con el mercado.</p> <p>Los intermediarios compran toda la producción de café (no importa la calidad) para cumplir con sus pedidos.</p> <p>Los intermediarios no están organizados. La comercialización es informal.</p> <p>El consumo interno es casi inexistente, no hay una cultura de consumo al interior del país.</p> <p>Los costos de transporte son muy altos y disminuyen la calidad del producto.</p>
Abastecimiento de Insumos	<p>No hay suficientes abastecedores de insumos agrícolas. La asistencia técnica es ineficiente.</p>
Dirección y organización	<p>La organización de los productores de Caranaví Mojsa aún tiene poca representatividad en el mercado (comercialización).</p> <p>Necesidad de capacitación en áreas específicas: tratamiento post cosecha (secado y almacenamiento)</p> <p>Los intermediarios entregan todo tipo de café, lo que desacredita a los productores de café especial.</p> <p>Ineficiente comunicación entre los diferentes actores de la cadena de valor. La cooperación entre ellos debe estar orientada hacia un fin común, se requiere mejorar las habilidades de dirección.</p>

Categorías	Problemas
Políticas	Los productores desconocen los mecanismos de exportación.
Finanzas (provisión de fondos y créditos)	Los productores no tienen respaldo para acceder a créditos comerciales (no son sujetos de crédito).
Infraestructura	Difícil acceso a tecnologías de comunicación. Caminos en mal estado que disminuyen la calidad del producto durante el transporte. El camino es de tierra, el transporte resulta casi imposible durante el período de lluvias.

4.4.3. Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de café especial Mojsa–Bolivia

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Preveedores de la solución /servicio
Bajos niveles de rendimiento en la producción	Capacitación en técnicas de manejo de agua y suelo.	ITDG, PROMER, CEPAD
Inadecuada infraestructura (caminos, carreteras, electricidad, telecomunicaciones)	Conexión con los agentes del Estado y ejercer presión para la reducción de aranceles a la importación de maquinaria, mejora de caminos, etc.	Fundación Mojsa Productores Grandes exportadores
Declive de la calidad dado que el tratamiento post-cosecha no se realiza en la zona de producción	Estudio de costo detallado para implementar el tratamiento post-cosecha en la zona de producción (adquirir secador y diseñar sistema de almacenamiento).	ORIGEN Universidad Mayor de San Andrés
Poca confiabilidad para acceder a créditos financieros	Identificar fuentes alternativas de crédito para pequeños productores rurales.	ITDG, CONDESAN, FAO, ONGs y empresas privadas interesadas en comprar la producción.
Inexistencia de una cultura de consumo en el país.	Participar en premios de cafés especiales. Promocionar y publicitar el café especial como producto bandera, generalizar su uso en eventos especiales y agasajos en las embajadas.	ORIGEN, sector turismo, aeropuertos, hoteles de prestigio, instituciones de educación, instituciones culturales y embajadas. Alianza con Asociaciones de Productores y Cámara de Comercio.
Difícil acceso a los mercados	Implementar estudios participativos de la cadena productiva.	ITDG Consultores especializados

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Preveedores de la solución /servicio
	Establecer relaciones directas con compradores o intermediarios de cafés especiales.	Fundación Mojsa, ORIGEN
	Buscar agente de venta en el exterior y buscar otros compradores potenciales.	Fundación Mojsa, ORIGEN
	Desarrollar una empresa local para la producción y comercialización de café especial con la denominación "Café Especial Mojsa"	Fundación Mojsa, ORIGEN
Poca participación de la mujer en la actividad económica	Organizar a las mujeres para actividades específicas, empaque, promoción.	ITDG- Fundación Mojsa
Medios de información y difusión de la información deficientes	Desarrollo de un sistema apropiado de información, que facilite el nexo entre la fundación y el mercado externo demandante de café especial de alta calidad.	Red de Radios y Telecentros Comunitarios WAYRA, CONDESAN, Municipalidad de La Paz.
Adecuar las medidas a la situación real de necesidades de capacitación	Establecer claramente la demanda de capacitación, trabajo directo con los beneficiarios.	ITDG, CONDESAN
	Intercambio de experiencias para estudiar la replicabilidad de las acciones tomadas en otras localidades.	ITDG, CONDESAN

4.5. Subsector de quesos en Cajamarca-Perú

Introducción

Cajamarca es la segunda cuenca lechera del Perú y los derivados lácteos de esta región tienen muy buena reputación a nivel nacional, destacando los quesos tipo mantecoso y madurado como el suizo.

Las provincias de Cajamarca, San Miguel y Celendín proveen el 83% de la producción de leche fresca. Cajamarca produce derivados lácteos, entre los que destacan: quesos (70%) y manjar blanco (26%). El 95% de la producción de leche corresponde a micro-productores.

Una de las zonas de mayor producción de leche es el distrito de La Encañada. Dentro de este distrito se encuentra la población de Chanta Alta, que concentra el 70% de producción de

quesillo del mercado departamental. El quesillo es el insumo principal para la fabricación del queso mantecoso que es considerado el queso típico de Cajamarca.

4.5.1. Descripción de los actores

- **Pequeños productores individuales y asociaciones.-** Los pequeños productores de leche son los proveedores de las queserías artesanales existentes en la zona, y también son captados por los acopiadores que a la vez son proveedores de empresas transnacionales como Nestle y Gloria. El número de pequeños productores individuales se estima en 200.

El nivel de manejo de su producción es extensiva, la alimentación de su ganado lechero es mayoritariamente con pasto natural y un mínimo porcentaje de pastos cultivados. La aplicación de vitaminas y cuidado de sanidad animal lo realizan priorizando a las vacas que dan mayor producción.

La calidad de la leche es supervisada por los compradores, con mayor exigencia de las empresas grandes, mencionadas anteriormente. La escasa disponibilidad de agua potable en los domicilios, dificulta la higiene necesaria en las labores de ordeño y transporte de la leche.

Las distancia de sus predios a los puntos de recepción o venta de leche se estima en una hora de camino. Es decir, que los predios están dispersos y los medios de transporte son escasos.

- **Asociación de promotores.-** Desde el 2002 se cuenta con promotores pecuarios, agroindustriales y de pastos que se incorporan a la cadena de producción láctea, desde los servicios que prestan a los productores.

Los promotores pecuarios alcanzan una cobertura significativa de servicios en sanidad animal, alimentación complementaria y atención de partos. Los promotores agroindustriales, que a la vez disponen de pequeñas plantas artesanales de quesos, han iniciado un proceso de mejoramiento de calidad de la materia prima: leche y quesillo y han favorecido a los pequeños productores en contar con mayores alternativas de demanda de su producto.

Los promotores agrícolas/pastos han iniciado el proceso de mejoramiento en la alimentación del ganado vacuno, con pastos mejorados produciendo una mayor producción de leche. La oferta de semilla de pastos y la conservación de forraje se ha ampliado y se garantiza una seguridad alimentaria.

- **Productores medianos y grandes.-** Los medianos y grandes productores son los que sobrepasan la tenencia de ganado de 15 cabezas, de las cuales 5 a 6 son vacas en producción. Estos productores cuentan con ganado mejorado por cruce y algunos mejorados que fueron financiados por la empresa Nestle. Los volúmenes de producción de leche se encuentran por encima de los 10 lt/cab. Esta producción es destinada a grandes empresas y queserías de la zona. El número productores en la zona se estima en 30.

- **Productores quesilleros.-** La comunidad de Chanta Alta está compuesta por unas 200 familias. Alrededor de ellas encontramos unas 180 familias que cuentan con 3 a 10 vacas. Los animales son principalmente de la raza Hosltein, con una producción de 8 lt/día. Además, se encuentra el ganado criollo mejorado, cuya producción lechera individual está entre 4-5 lt/día.

En la zona existe una asociación formalizada de productores quesilleros (promotores agroindustriales), que ha logrado: realizar transacciones comerciales con algunas empresas de la ciudad de Cajamarca; desarrollar sus propias estrategias de comercialización que involucra a la familia residente en otras ciudades, y participar en espacios de diálogo y concertación del sector (Coordinadora de Derivados Lácteos de Cajamarca – CODELAC).

- **Acopiadores.-** Los acopiadores de queso son los que durante la semana van acopiando el queso, es decir antes de la feria de Chanta. Estos acopiadores mantienen contactos comerciales con empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, Trujillo y Lima. Los acopiadores aseguran su volumen de producto con pagos adelantados, con la oferta de insumos y en algunos casos con productos de primera necesidad.
- **Procesadores productores formales e informales.-** El volumen de leche total que industrializan las grandes empresas es el 83% del total acopiado, las pequeñas empresas sólo industrializan el 6.7%. Las empresas formales producen 117.754 kilogramos de quesos mensuales mientras que los productores informales alrededor de 282.000 kilogramos. Las queserías rurales artesanales son procesadores informales, que producen y comercializan sin registro sanitario ni documentos de compra/venta.
- **ITDG.-** Desde hace 7 años ha venido desarrollado trabajos en el distrito de la Encañada, principalmente en la zona denominada Chanta–Yanacancha, entre los 3400 y 3600 m.s.n.m. Estas tareas se han orientado al mejoramiento de los medios de vida rurales sostenibles y a la reducción de la pobreza.

Entre 1998–2001, se ejecutó el proyecto: “Fortalecimiento de la producción campesina de alimentos”, cuyo propósito fue promover un marco institucional que responda a las demandas campesinas y que facilite un proceso de identificación, experimentación, adopción y diseminación de tecnologías guiado por los propios campesinos.

Desde el 2002, se está desarrollando el “Proyecto integral para la promoción de medios de vida rurales sostenibles y la reducción de la pobreza en la naciente de la cuenca del Llaucano”. Los beneficiarios superan las 2000 familias, que accederán a mejorar su capital natural, físico, financiero, social y humano. Actualmente, se están implementado diferentes actividades de mejoramiento productivo: infraestructura productiva (riego tecnificado, microcentral eléctrica, instalaciones de agua potable, plantas queseras mejoradas); instalación de pastos cultivados (acceso a semillas de pastos y conservación de forrajes); mejoramiento del valor agregado de productos lácteos; fortalecimiento de capacidades de negocios, y fortalecimiento de organizaciones y liderazgo.

- **Otros actores.-** Entre los actores que intervienen en la cadena productiva de la leche se pueden citar a dos grandes empresas: Nestle y Gloria, la primera ha venido

implementando desde hace 10 años diversos proyectos de mejoramiento productivo de leche, mientras que la intervención de la segunda es reciente. Las actividades de Gloria se circunscriben más al acopio de leche. Estas empresas a fin de garantizar su cuota de producción captan a los medianos y grandes productores. Nestle ha impuesto reglas de compra y de pagos que no favorecen a los productores.

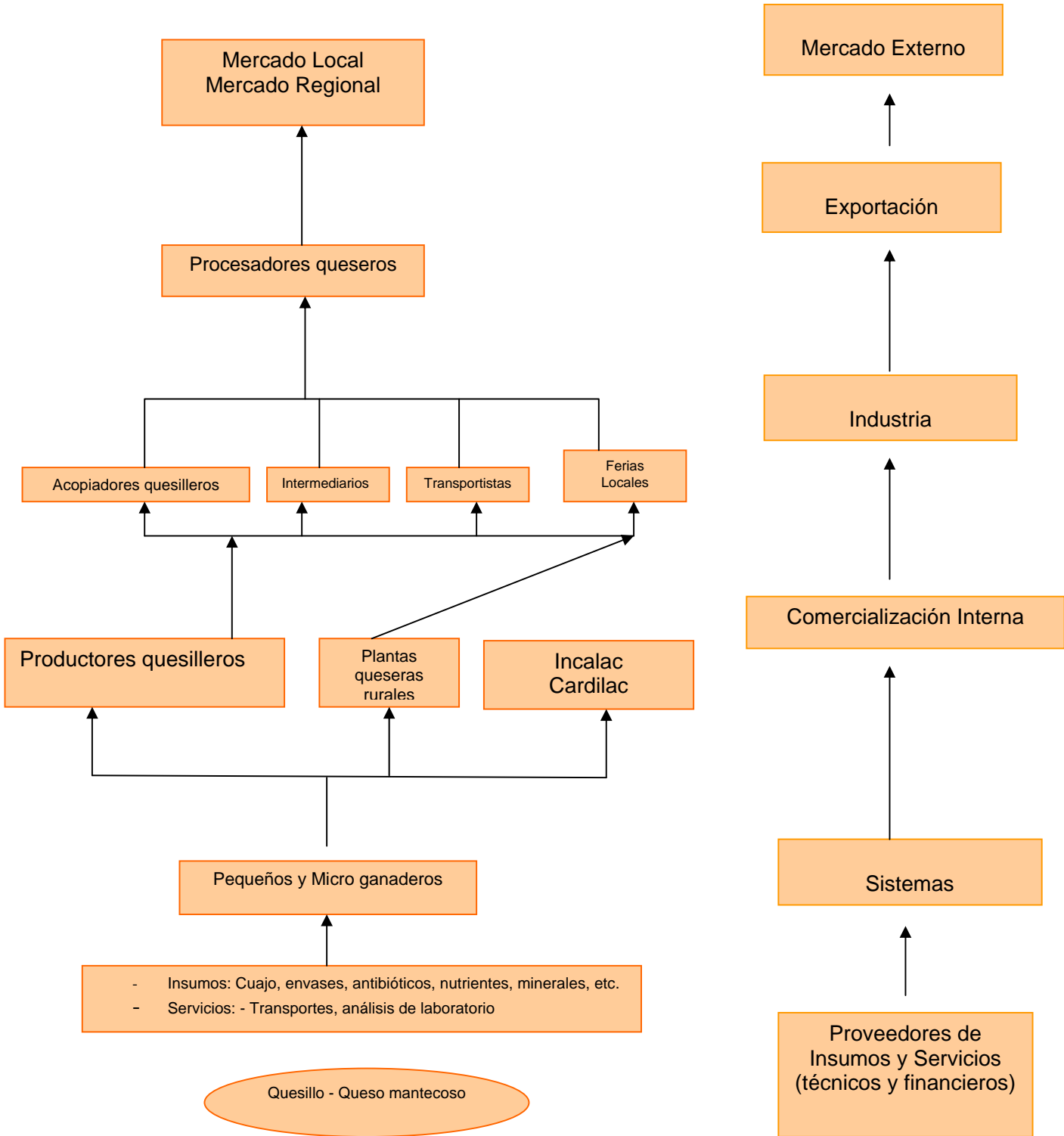
FONCREAGRO es una organización no gubernamental sin fines de lucro, de propiedad de Minera Yanacocha y Nestle. Uno de sus objetivos es enseñar las técnicas adecuadas, que permitan mejorar la cantidad y calidad de la leche que se produce.

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) es una entidad que brinda servicios de capacitación a pequeñas y medianas empresas en el tema de derivados lácteos y pequeña producción. Cuentan con un centro de capacitación y especialistas en lácteos, procesamiento de frutas y panificación.

- **El mercado.-** La feria de Chanta Alta es una de las más importantes de la cuenta del Llaucano, por los volúmenes de comercialización de quesillo y la compra/venta de ganado vacuno. La presencia de empresarios de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca es importante. Los intermediarios que acopian los volúmenes de quesillo, que transportan a otras empresas en ciudades de Cajamarca, Trujillo y Lima, son un mayor número que los antes mencionados.

Se cumple la ley de la oferta y la demanda: la escasez del producto incrementa el precio. Sin embargo, ya existe un pequeño porcentaje de quesillo mejorado que mantiene un precio por encima de los 5 soles que es elaborado por los promotores. En este mercado, también se realizan los sistemas de pagos adelantados y los pendientes, que permiten a la vez la adquisición de insumos y la renovación de ganado.

Mapa Subsectorial



4.5.2. Descripción de restricciones y cuellos de botella en el subsector de quesos en Cajamarca-Perú

Categorías	Problemas
Tecnología y desarrollo del producto	<p>Producción: aún es limitado el conocimiento del manejo de ganado (alimentación, ordeño, sanidad, genética, infraestructura, productividad, calidad y otros) que incide en la calidad de la materia prima (leche) y en el rendimiento productivo por animal.</p> <p>Post-producción: escaso y casi nulo uso de embalaje y protección para los productos durante el transporte.</p>
Provisión de insumos	<p>Limitada existencia de semillas de pastos mejorados para ganado lechero.</p> <p>Acopio de leche fresca no apta para ser usada en la producción de queso.</p>
Acceso a mercados	<p>El mercado de quesos (quesillo, queso mantecoso y tipo suizo) se encuentra desarrollado en su mayoría en un mercado informal, sin embargo, existen interesantes perspectivas de crecimiento, tanto a nivel local, como regional.</p> <p>La calidad y continuidad de abastecimiento es uno de los grandes problemas en el mercado.</p> <p>Débil manejo de información para la identificación y caracterización del mercado, de los segmentos de mercado por canales de distribución, de la oferta de insumos y de la caracterización de los mercados en base a su comportamiento en un período (anual).</p> <p>Limitado manejo de información de mercado para el tipo queso (quesillo, queso mantecoso y tipo suizo) como sondeo y análisis de la competencia/producto, de los canales de distribución y de los puntos de venta.</p> <p>Limitado manejo de estrategias de marketing y planes de venta, diseño de la presentación del producto y elaboración de catálogos del producto.</p> <p>Falta de herramientas para la identificación de mejores y nuevos mercados o mercados selectos a nivel nacional.</p> <p>Productos con poco reconocimiento de calidad y limitada diversificación de productos de mayor valor agregado y precio en el mercado.</p>
Finanzas (provisión de fondos y créditos)	<p>No hay acceso a fuentes de crédito para los pequeños productores.</p>
Gestión empresarial y organización	<p>Carencia de líderes con visión de gestión para el desarrollo micro empresarial.</p> <p>Débiles mecanismos conjuntos para sincerar información relativa al subsector de lácteos y en particular de quesos. Las asociaciones de queseros rurales son aún débiles para articular una oferta común y negociar en mejores condiciones.</p>

Categorías	Problemas
Políticas	<p>Uno de los temas político-legales en este último año es la negociación de tratados de comercio regionales y bilaterales con Estados Unidos. Las asociaciones de productores nacionales han considerado que los tratados que contemplen rebajas arancelarias sin considerar los enormes subsidios que reciben los productores en países como Estados Unidos pueden ser muy perjudiciales para el sector agropecuario nacional. De no negociar bien los temas agropecuarios en los tratados de libre comercio con países como éstos se pondría en peligro el crecimiento de la producción lechera registrado en los últimos años.</p> <p>Escaso acceso local de servicios de extensión agraria apropiados para los productores.</p>
Infraestructura	<p>Traslado del producto final en medios de transporte y condiciones no adecuadas, con el uso de cubetas o contenedores no apropiados, así como la no existencia de medios de transporte refrigerado.</p> <p>Limitado equipo básico utilizado en las queserías con instalaciones mínimas requeridas.</p>

4.5.3. Lista de posibles acciones e intervenciones en el subsector de quesos en Cajamarca-Perú

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Proveedores de la solución /servicio
Tecnología y desarrollo del producto	<p>Formación de promotores pecuarios y mejora de capacidades de los productores en manejo pecuario.</p> <p>Mejora de capacidades en manejo de ordeño a los pequeños productores.</p> <p>Diversificación de la producción de quesos hacia productos de mayor valor agregado y precio en el mercado.</p>	<p>ITDG</p> <p>Promotores pecuarios</p> <p>SENATI</p>
Acceso al mercado	<p>Realizar diagnósticos participativos del subsector. Identificar oportunidades de mejores y nuevos mercados para los productos lácteos.</p> <p>Desarrollar información de mercado y oportunidades.</p>	<p>ITDG, SENATI</p> <p>ITDG/CODELAC</p>

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Proveedores de la solución /servicio
	<p>Establecer mecanismos y utilización de la información de mercados por los pequeños transformadores.</p> <p>Desarrollar estrategias de marketing de los productos mejorados. Realizar acciones de merchandising que permitan el posicionamiento de los derivados lácteos de Cajamarca como productos de calidad y buen precio en los principales mercados nacionales.</p>	<p>ITDG/CODELAC</p> <p>ITDG/CODELAC</p>
Provisión de Insumos	Provisión de semillas a través de fondo rotatorio	FONCREAGRO, SENATI
Gestión empresarial y organización	<p>Capacitación y asesoría técnica en aspectos de gestión de la calidad; mejora de instalaciones: mejora de la calidad; implementación de productos, controles y mejora de procesos.</p> <p>Capacitación en liderazgo y desarrollo de negocios.</p> <p>Desarrollar mecanismos, acciones en conjunto.</p> <p>Talleres de base de confianza y organización empresarial de pequeños negocios.</p> <p>Desarrollar mecanismos, acciones en conjunto para mejorar la competitividad de los productos lácteos</p> <p>Promover la formalidad del sector de derivados lácteos.</p> <p>Construir mecanismos para confluir acciones del sector</p>	<p>ITDG, SENATI</p> <p>Consultores especialistas privados</p> <p>ITDG, SENATI</p> <p>ITDG</p> <p>PROMPYME MUNICIPIOS DIGESA CODELAC</p> <p>CODELAC</p> <p>CODELAC</p>

Restricciones	Soluciones potenciales viables	Proveedores de la solución /servicio
	publico y privado que aseguren la calidad e inocuidad de los productos así como el cumplimiento de los controles sanitarios establecidos en las Normas Técnicas de productos lácteos	
Infraestructura	Mejorar la cadena de transporte y traslado de los productos: mejora de la cadena de frío y embalaje.	CODELAC

5. CONCLUSIONES

Este estudio nos ha permitido focalizar el ámbito del diseño del futuro proyecto Productos de Montañas. La priorización ha dado como resultado subsectores concretos con alto potencial en mercados, tipo nicho, y asimismo con un alto potencial de impacto socio-económico en los pequeños productores y procesadores.

Existen varios elementos comunes en los cinco subsectores, tales como la necesidad de asistencia técnica apropiada en la producción primaria; la necesidad de fortalecer la participación organizada de los pequeños productores en el mercado, y el desarrollo de productos de alta calidad. Asimismo, cabe señalar que para la mayor parte de los subsectores identificados es posible trabajar el concepto de productos con identidad propia ligada a la calidad, territorio y cultura. Este es un importante elemento que bien dirigido en las intervenciones puede reforzar el valor agregado intangible de los productos.

Dado que el grueso de los subsectores está compuesto por pequeños productores en situación de pobreza será muy difícil pensar en la aplicación de un enfoque de servicios sostenibles de extensión y desarrollo empresarial (es decir, con recuperación de costos). Por ello, será necesario en cambio trabajar bajo la lógica del mercado de servicios pero asumiendo que las intervenciones tendrán que tener algún nivel de subsidio inicial y quizás continuo, como por ejemplo en la capacitación y en la asistencia técnica.

Será importante asimismo trabajar en las propuestas de intervención con métodos y herramientas participativas que apunten a mejorar el acceso al mercado mediante la promoción de productos de calidad y de la organización de la oferta de los pequeños productores a partir de un mejor conocimiento del mercado y de la cadena de valor en su conjunto.

En cuanto a la provisión de servicios de extensión, será importante trabajar igualmente con un enfoque de campesino a campesino a partir de la formación de extensionistas o técnicos campesinos elegidos por sus comunidades en base a sus aptitudes técnicas y de liderazgo.

La información de cada uno de los subsectores es aún preliminar; sin embargo, ya se pueden ver algunas tendencias a nivel de problemas y posibles soluciones. Será importante en una siguiente fase poder realizar mediante las entidades socias un levantamiento de información de campo mediante talleres con los actores más relevantes de cada subsector.

6. REFERENCIAS

BALDASCINI, Alexia

2004 *Promoción y Protección de Productos Locales para el Desarrollo Sostenible de las Regiones de Montaña*, Informe Final, FAO.

CIADA / GTZ

2001 *Estudio de Comercialización con Énfasis en los Grupos Locales del Proyecto de Desarrollo Regional Jaén – San Ignacio – Bagua*, Lima, febrero.

CIPCA / CEDEPAS / PROCESADORA S.A. / COEX PERÚ S.A.

2000 *Propuesta de proyecto “Centro de Servicios Económicos del Proyecto PRA en el Corredor Económico de Jaén*. Piura, Junio.

EMBAJADA BRITÁNICA / ITDG / FACES

2002 *Estudio de Medios de Vida y Plan de Desarrollo Humano de la Cuenca del Río Chinchipe 2003 – 2012, Propuesta Binacional Perú-Ecuador*. Lima.

FAO

2003 “Towards a GIS-based Analysis of Mountain Environments and Populations”. *Environment and Natural Resources Working Paper No. 10*

INCOPA / CIP / COSUDE

2004 Informe Anual Proyecto INCOPA / CIP / COLUDE. Diciembre.

ITDG / INIA / CAP

2004 *Proyecto Producción Mejorada de Papas Nativas en Zonas de Altura de los Andes Peruanos*. Lima.

LEISA. REVISTA DE AGROECOLOGÍA

2002 “Información y Comunicación Rural” Vol. 18. Núm. 2. Octubre.

LUNDY, Mark, François BOUCHER, et al.

2000 “Mercado de Chanta. Informe del Primer Taller SIAL Cajamarca”. Boucher, Francois. Serie de Documento de Trabajo SIAL N° 5. IICA / CIAT / CIRAD. Octubre.

LUSBY, Frank

2004 *Promotion of Commercially Viable Solutions to Subsector and Business Constraints*. US Agency for International Development. Marzo.

- PROINPA
1998 Informe Compendio del Programa de Investigación de la Papa 1996-1998. Fundación PROINPA, Cochabamba Bolivia, 62 p.
- RIVEROS, Hernando y Verónica GOTTRET
1997 *Los Servicios de Apoyo no Financieros a la Agroindustria Rural en los Países Andinos de América Latina*. PRODAR.
- SALAS, Sonia
2004 *Development of Rural Agroindustries for the Arracacha Root Crop in Peru, Latin America Case Study*. CIP / CONDESAN, Lima.
- SALAZAR G, D.
1993 Línea Base PROYECTO INTEGRAN CANDELARIA, (1993-1999). Programa de Alimentos y Productos Naturales, Universidad Mayor de San Simón.
- SANTA CRUZ, Diana
2004 *Estudio de mercado de productos lácteos de Cajamarca en Chiclayo, Piura y Tumbes*. ITDG, febrero.
- SECRETARÍA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
2003 Programa Andino para una Cadena Cafetalera Sostenible, Competitiva e Integrada.
- TECHNOSERV
2003 *Estudio Sub-Sectorial Quesos y Manjar Blanco, provincia de Cajamarca*, agosto.
- TERRAZAS, F. y G. VALDIVIA
1999 "Una experiencia metodológica en la identificación y caracterización de micro centros de biodiversidad, en la región de Cochabamba, Bolivia". En *Raíces y tubérculos Andinos, Avances de Investigación I*, Centro Internacional de la papa (CIP) / Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN). Lima, p 77-90.

Entrevistas:

- Ing. Félix Gutiérrez Matta, Director Ejecutivo de Fundación "Mojsa", Bolivia.
- Lauren Monsen, Programa Cafetero de USAID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Bolivia.
- -Ing. Sara Lopez Chegne, Especialista Agroindustrial, ITDG, Cajamarca.
- Econ. Sonia Pezo Bolívar, Coordinadora del Área Agronegocios, ITDG, Cajamarca.

Filename: CONDESANpreliminary study.doc
Directory: \\fo_s01\Mountain\MOUNTAIN PRODUCTS
PROGRAMME\website\Resources\Andes
Template: C:\Documents and Settings\perri\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
Title: 4
Subject:
Author: Martha Mora
Keywords:
Comments:
Creation Date: 3/25/2009 11:04:00 AM
Change Number: 2
Last Saved On: 3/25/2009 11:04:00 AM
Last Saved By: Baldascini, Alexia (TCES)
Total Editing Time: 1 Minute
Last Printed On: 3/27/2009 3:32:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 50
Number of Words: 13.967 (approx.)
Number of Characters: 79.613 (approx.)