

Introducción

El Perú tiene una gran diversidad de condiciones naturales que le otorgan una importante riqueza biológica. Esto genera ventajas comparativas, como ocurre en el caso de las papas nativas que se cultivan sobre los 2 mil m.s.n.m. En nuestro país, existen alrededor de 2500 tipos diferentes de papas nativas, una de estas variedades es la papa nativa Huagalina, que posee características morfológicas y nutritivas que la hacen ideal para la industrialización y el procesamiento en forma de puré instantáneo.

La ONG Aders Perú, especializada en el desarrollo sostenible de comunidades agrícolas, consiguió una donación para la compra de la maquinaria necesaria para el procesamiento de puré instantáneo de esta papa nativa, la cual fue cedida a una asociación productiva: la Central de Productores Agrícolas de Huanico, Cajamarca (Ceproagro-Huanico), junto con una propuesta de implementación y gestión de la planta de procesamiento.

Esta planta fue instalada en Cajamarca en diciembre de 2007 pero no operaba, por ello, el Ministerio de la Producción y la ONG Aders Perú solicitaron el diseño de un modelo de negocios centrado en el mercado interno, incluyendo la gestión, para permitir su sostenibilidad.

Nace así esta investigación con el propósito de diagnosticar la situación y elaborar un modelo de gestión para la planta de producción de

puré instantáneo de la papa nativa Huagalina, a partir de la definición de las funciones de cada área, la identificación de los riesgos asociativos y la propuesta de los mecanismos adecuados de control. Sin embargo, la tarea fundamental es identificar el mercado objetivo para el puré instantáneo de papas nativas en el nivel local, evaluando las preferencias de la demanda para demostrar la viabilidad de esta planta basada en papa Huagalina.

De aquí se desprende que este trabajo se divide en dos etapas básicas. En la primera etapa se analiza y diagnostica el esquema asociativo del consorcio entre una empresa privada y una comunidad campesina, representados por Delinka's y la asociación productiva Ceproagro-Huanico, en Cajamarca. En esta etapa se realizó el trabajo de campo en Cajamarca, mediante entrevistas a los principales actores y la inspección de la planta. Por tanto, primero se analizó el modelo de gestión de la empresa productora de puré instantáneo de papa nativa y, posteriormente, la interrelación con el entorno a través de un análisis de *cluster*, o modelo del diamante de Porter, y también por medio del análisis FODA.

En la segunda etapa se hizo un estudio de mercado entre amas de casa de los sectores A y B sobre el consumo de puré de papa en Lima y Callao, lo que permitió establecer el público objetivo, el tamaño del mercado y el precio que se estaría dispuesto a pagar por el nuevo producto. Además, se revisaron otras fuentes como bibliografía especializada, memorias de empresas productoras de puré de papas, artículos periodísticos y portales de Internet sobre agroindustria relacionados con el procesamiento de alimentos como la papa; todo ello permitió conocer el tamaño del mercado de puré de papas en el Perú.

Esta investigación ha sido estructurada en seis capítulos. En el capítulo 1 se establece el marco de referencia y se revisan las principales estadísticas agrícolas sobre la papa, en especial sobre el desarrollo del mercado del puré de papas nativas peruanas. En el capítulo 2 se analizan la alianza estratégica y las cadenas productivas en San Marcos, Cajamarca, para la industrialización del puré de papa nativa Huagalina. En el capítulo 3 se evalúa el plan de negocios de este puré a través de un análisis estratégico del consorcio entre Ceproagro y Delinka's; primero mediante un análisis externo (matriz EFE) e interno (matriz EFI) y, luego, a través de un análisis FODA (matriz FODA cruzado).

En el capítulo 4 se explica la metodología empleada para el estudio de caso, la cual consistió primero en realizar una investigación cualitativa a través de la técnica de *focus groups*. De esta recolección de información se desprendieron las preguntas para la elaboración de un cuestionario para la investigación cuantitativa, lo que permitió, mediante el tratamiento analítico de la información de la encuesta a las amas de casa, llegar a conocer el potencial mercado del puré de papas nativas. En el capítulo 5 se aborda la gestión de los planes de abastecimiento de materia prima y operaciones y la estructura organizacional y administrativa del negocio. En el capítulo 6 se evalúa económica y financieramente el proceso de elaboración del puré de papa nativa Huagalina de Cajamarca y los aspectos comerciales que incluyen simulaciones de ventas en supermercados del Perú y la posible exportación del producto a Estados Unidos. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.