



PROYECTO:
"Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos"

Sistematización:

"La comercialización de la fruta
en el valle de Omate"



PROYECTO:
"Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos"

**"La comercialización de la fruta
en el valle de Omate"**



SISTEMATIZACIÓN:

"La comercialización de la fruta en el valle de Omate"
Arequipa - Perú
2010

Centro de estudios para el desarrollo Regional CEDER
Dirección: Urbanización Aurora F- 13 / Arequipa - Perú
Telefax: (054) 289405 (054) 282887
Web: www.ceder.org.pe
E-mail: ceder@ceder.org.pe

LOUVAIN
Web: www.lovaindev.org
E-mail: info-aa@lovaindev.org

Contenidos:
Eco. Juan Rey Catacora Bruna

Diseño y diagramación
Diana López Folleco

Fotografías
Enrique Stachelscheid
Archivos CEDER

Impresión:
EL ALVA Industria Gráfica
Teléfono: (054)221411 Arequipa - Perú

Introducción
Identificación de la experiencia: Objetivos, objeto, eje de sistematización

CAPÍTULO 1
1. LA SITUACIÓN INICIAL

1.1. La fruticultura en la zona de intervención	7
1.2. La Cosecha y Post Cosecha	10
1.3. La Comercialización	12
1.3.1. ¿Cómo comercializaban la fruta los productores, hace 10 años hacia atrás?	13
1.3.2. ¿Y cómo era el comercio entre el camionero y los mayoristas?	14
1.3.3. La formación del precio de la fruta	15
1.3.4. Sentimiento general por la situación en que se vivía	16
1.3.5. Ausencia de propuestas alternativas	18

CAPÍTULO 2
2. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

2.1. El Proyecto PER 66, la propuesta del proyecto	20
2.2. La estrategia de desarrollo frutícola y los grandes cambios	25
2.2.1. El proceso de transformación tecnológica	27
2.2.2. Procesos que se dan en el manejo de post cosecha	29
2.2.3. Proceso de cambio de la comercialización	31
2.2.4. La exportación de Palta y la evolución de la comercialización de fruta	33
2.2.5. Desarrollo de la capacidad negociador agricultores	37
2.3. Los grandes cambios para el mercado, según los actores	39
2.4. Las grandes dificultades: lo más difícil de cambiar en el proceso	44

CAPÍTULO 3
3. LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Imagen actual de la fruticultura	47
3.2. El nuevo perfil del agricultor: emprendedor y negociador	50
3.3. Las características actuales de la comercialización	52
3.4. El rol de la exportación en la situación actual	55
3.5. La viabilidad de la organización para el mercado	58
3.6. El Impacto socioeconómico del proceso	60

CAPÍTULO 4	
4. LECCIONES APRENDIDAS	
4.1. Si tuviera que repetirse la experiencia	63
4.2. Las grandes lecciones de la experiencia	66
4.3. Las enseñanzas de las dificultades y los éxitos	70
4.4. Cómo influyó el proyecto en el CEDER	72
CAPÍTULO 5	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Hace aproximadamente más de 15 años hacia atrás Omate, un pequeño valle dedicado a la producción de fruta, entre las que destacan la palta, lima y vid, en mayor nivel y la chirimoya, damasco, membrillo, manzana, pera, etc., en menor nivel era un lugar tecnológicamente atrasado, con huertos vergel destinados a la producción familiar, con alta incidencia de plagas, entre las que azolaba la zona la mosca de la fruta, los productores dependían del intermediario para obtener ingresos por su producción; y en términos generales existía un enorme desaliento e incertidumbre en la población, cuando miraba hacia el futuro desde su actividad productiva. Hoy, las condiciones del valle son totalmente distintas, su gente ha mejorado notablemente sus niveles de satisfacción de necesidades y la dinámica existente denota una localidad

Pero, llegar a este estado ha sido parte de un largo proceso de esfuerzos conjuncionados, entre productores entre sí, entre productores e instituciones (públicas y privadas). No ha sido fácil llegar al nivel actual, que por cierto no está totalmente consolidado, fue más bien producto de una incesante sucesión de esfuerzos, en los que tuvo mucho que ver la convicción de que el cambio se daría como se dice en el argot popular: "si ó si". Este proceso fue producto de varias intervenciones, en las cuales se fueron construyendo paso a paso los eslabones de la cadena productiva de fruta. En esta evolución progresiva, a partir del 2005 se inserta un programa de trabajo, en el que unen esfuerzos los agricultores y las instituciones y se logra consolidar una serie de cambios que hasta ese momento se hallaban con las bases sentadas y requerían ser coronadas, especialmente en la línea de mercado.

Precisamente, en este marco se inserta en el proceso de desarrollo de Omate, el proyecto "Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos", en abril del 2005, participando activamente y asumiendo el papel de columna de reforzamiento del avance de este proceso. Esto motivó a darle una mirada, desde los actores, en términos de observar las incidencias ocurridas y sus interrelaciones con la visión de desarrollo de la fruticultura de Omate. El socio más importante en esta etapa, para la ejecución del proyecto, es la ONG belga Louvain Développement, la cual tiene una activa participación en las acciones de gestión del financiamiento y planificación del proyecto, además del seguimiento del avance del mismo.

La presente sistematización pretende observar la evolución de la fruticultura en Omate desde 15 años atrás, con el fin de recuperar el proceso de desarrollo que ha vivido este valle, y que ha ocasionado cambios sustantivos en la vida de sus pobladores. En esta perspecti-

va, se ha obtenido importante información que se ha organizado en cinco capítulos que describimos a continuación:

- El primer capítulo realiza una mirada al panorama de la producción frutícola antes de la intervención de CEDER y SENASA las cuales posibilitaron una intervención, de los actores, mas organizada y conjunta. El capítulo revisa como era la situación tecnológica de la producción de fruta, la forma cómo se realizaba la post cosecha y el sistema de comercialización vigente en la zona.
- En el segundo capítulo se presenta un panorama del proyecto, con el fin de tener una idea rápida de la propuesta implementada, para luego ver el proceso de intervención del proyecto y los cambios que se fueron produciendo en los aspectos tecnológico, post cosecha, comercialización regional y la exportación, como resultado de la intervención. Luego se cierra el capítulo con la presentación de las principales dificultades que tuvieron que superarse durante el proceso de intervención.
- El tercer capítulo realiza una visión del panorama actual (año 2009) de la fruticultura en Omate, luego del proceso que se vivió, donde se analizan las características actuales de la producción, de la comercialización tanto para el mercado nacional como de la exportación, y el impacto que se ha logrado en el aspecto económico y social.
- El cuarto capítulo trata sobre las lecciones aprendidas en general, y las enseñanzas que las dificultades y éxitos aportaron a los actores del proceso. También se analiza la influencia del proyecto, en el marco de la intervención realizada, en el fortalecimiento institucional del CEDER.
- Es una aspiración del CEDER que este rescate contribuya a conocer experiencias concretas de desarrollo, teniendo en cuenta sus potencialidades y dificultades, al mismo tiempo de brindar aportes para construir propuestas generalizables, es decir, que puedan replicarse en espacios y tiempos, con características socioeconómicas similares a las del valle de Omate.



CAPITULO I

"Articulación de Cadenas
Agrícolas en los Andes Peruanos"

1. LA SITUACIÓN INICIAL

1.1. LA FRUTICULTURA EN LA ZONA DE INTERVENCIÓN

La fruticultura en Omate, hace 14 años hacia atrás, tenía un manejo tradicional incipiente, el agricultor tenía prácticas de los abuelos, existía el huerto vergel (tuna, manzana, pera, durazno, damascos, higo, naranja, mango, lima, paca, vid, etc.) donde se encontraba todo lo que se podía (más de 14 variedades de frutas en huertos pequeños de 1000 m²), los árboles eran poco productivos, no se realizaban podas, existían árboles frutales de tamaño descontrolado (higo, palta, paca) frutales que se entremezclaban con árboles improductivos (sauces, molles, eucaliptos); el mayor fruto era la tuna, luego estaban la pera, la manzana, el membrillo, existía poca lima y la producción de palta también era pequeña, en relación a la producción actual.

Se produjo un elevado uso de químicos para controlar la plaga, con resultados poco efectivos; la producción tenía orientación familiar (se destinaba al autoconsumo y para enviar a los familiares que se encontraban fuera del valle), muy poco era lo que se vendía. Las familias criaban ganado vacuno para carne, que vendían para obtener su principal ingreso. En la parte alta del valle (Challahuayo hacia arriba) no solo habían huertos vergeles, sino también se cultivaban maíz, papas y alfalfa para criar ganado de engorde (en mayor volumen que en las partes media y baja) que era vendido a Arequipa, el agricultor no era capacitado, habían muchas plagas, el pulgón, la araña roja, el gusano de la fruta que afectaban al membrillo, manzana, la pera, el durazno, se producía poca lima y palta.

Los grandes problemas de la época eran los siguientes: a) La presencia de plagas, siendo la mayor de ellas la mosca de la fruta que tenía una alta infestación (hacia casi imposible contar el número de moscas por trampa, pero cuando llegó el CEDER se llegó a determinar hasta 40 MTD), todo era gusano en las frutas, la plaga no dejaba crecer ni producir bien; existían comités en varios lugares para controlar la mosca pero no podían vencerla. Otras plagas existentes eran las quercas, la mosca blanca, la arañita roja, etc. Todo esto reducía considerablemente la producción, la situación era dura. b) La baja tecnología de manejo de los árboles frutales, había muy pocas

instituciones y profesionales que apoyaban, no había capacitación, y ello daba lugar a producciones generalmente orientadas al autoconsumo. c) La poca participación e interés de los productores en sus propios problemas; los agricultores eran técnicamente muy limitados, no había interés en desarrollar, el conformismo de ellos era muy fuerte, la tierra producía sola y todos se acostumbraron a ello, no hacían ningún trabajo en el huerto, solo recogían la fruta; d) Déficit de agua, acompañado de escasa infraestructura de riego, que se agudizaba por las pocas lluvias existentes y las pérdidas de agua por erosión y filtración, los intervalos de riego eran entre 1 y 2 meses.

Las instituciones que apoyaban en ese entonces eran Cooperación Popular – COOPOP, con acciones de control químico muy pequeñas, el Ministerio de Agricultura daba igual apoyo, y realizaba charlas y tala de algunos árboles, pero eran acciones muy limitadas que no satisfacían a la población. Actuaban algunos comités de agricultores, pero no tenían apoyo.

El impulso de la producción de palta data de los años 80 cuando existía el Sistema Nacional de Movilización Social – SINAMOS, ente estatal que regía los programas de desarrollo regional. Esta entidad realizó campañas de instalación de plántones, trayendo varios de estos de la Universidad La Molina y algunos otros de Moquegua. Muchos productores empezaron a interesarse en la palta e instalaron plántones sin ninguna orientación técnica, siguieron su propia experiencia, ya que el SINAMOS tampoco tenía capacidad técnica para ello. Por su parte, la producción de lima siguió su propio evolutivo, pues cada vez era más solicitado por los transportistas, quienes manifestaban su creciente demanda en Arequipa.

El año 1994, ingresa a la zona el CEDER, con un programa de construcción de infraestructura de riego y posteriormente con apoyo a la crianza de cochinilla, pero sus programas contenían acciones de apoyo a la fruticultura aún poco importantes; sin embargo, se trabajó en el control de la mosca realizando campañas de fumigación, instalación de trampas y captura de la mosca además la eliminación de árboles hospederos. Esto disminuyó significativamente la incidencia de la plaga, reduciéndose la producción de palta y lima ya eran importantes y se orientaban al mercado, pero la tecnología de cultivo

era la de costumbre, y la presencia de plagas, sobre todo la Mosca de la fruta era impresionante. Este sirvió para tomar una real conciencia de los problemas del valle, pues en 1999, el CEDER desarrolla acciones más concentradas en el desarrollo de la fruticultura, tomando como objetivo la especialización del valle, vía el desarrollo de la palta y la lima, como frutos rentables de alta demanda en los mercados regionales del sur del país. Dos años antes había ingresado a la zona el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, con un programa ambicioso destinado a erradicar la Mosca de la Fruta; y, de esta manera, el CEDER y SENASA inician su trabajo en el control de la mosca y el gran reto de cambiar la orientación y la naturaleza de la producción frutícola en el valle de Omate.

En ese contexto se establecieron compromisos formales, con los actores comprometidos con la actividad frutícola, mediante convenios, y declaraciones de intención. Cada actor cumplía roles diferentes pero estrechamente relacionados con el desarrollo frutícola. Fueron los agricultores los principales actores con quien se estableció las relaciones de cooperación, lo cual se reforzó con el establecimiento de cooperación con las autoridades de riego, a través de la Junta de Usuarios a la cabeza, y las Comisiones de Riego de cada sector.

La Municipalidad, apoya con el vivero frutícola, firmando convenio con el CEDER, y con el centro de acopio de palta, firmando convenio con la asociación de productores exportadores de palta; también apoyó en algunas oportunidades con el pago de obreros, para los procesos de control frutícola. SENASA, tuvo el rol protagónico en el proceso de control de la Mosca de la Fruta, hasta lograr erradicarla totalmente del valle; el Ministerio de Agricultura acompañó los distintos procesos de capacitación y planificación de acciones en torno al desarrollo frutícola. La Sub Región, dependencia del Gobierno Regional, apoyaba con la asignación de presupuesto para el control químico de plagas y pago a obreros de campo.

Como es normal, los agricultores se mostraron desconfiados cuando llegó el CEDER a la zona, ya que no conocían a la institución ni a sus profesionales del proyecto. Sabido es que en estos casos siempre existe desconfianza de la población; pero fue labor de la institución ganarse la confianza de los productores y mostrando el aporte concreto del proyecto y transparencia de trabajo.

Volviendo al tema de la fruta, para tener una idea de la producción frutícola de ese tiempo, podemos señalar algunos indicadores de producción, por hectárea que nos dieron los propios agricultores:



Palta	5800 kg/ha
Lima	7000 kg/ha
Manzana	600 kg
Membrillo	800 kg
Durazno	1250 kg

Un dato importante es que antes de 1980, el ingreso principal, no era por la venta de fruta, sino por venta de ganado. Poco a poco esto fue cambiando por la dinamización del comercio de fruta, a cargo de transportistas originarios del mismo valle, pero que residían en Arequipa. A la llegada del CEDER, ya existía un importante comercio de fruta.

1.2 LA COSECHA Y POST COSECHA

El proceso de la cosecha de frutas, tanto en la lima como en la palta, era similar, es decir, se hacía en forma manual, se hacía con un carrizo que algunos le llamaban "sujero", tenía un gancho en la punta, otros tenían 3 puntas. Sin embargo, otros agricultores arrancaban el fruto, como podían, con la mano y lo que no podían sacar con la mano, lo hacían con un carrizo abierto, o una orquilla de carrizo, y se hacía caer al suelo, aunque algunos solo arrancaban con la mano. En general, cortaban el fruto haciéndolo caer hacia unas canastas, o al suelo, o a unas mantas extendidas en el suelo, o la recogían en mantas alrededor del cuerpo, algunos ataban una manta a varios árboles donde caía la fruta; hasta ahora muchos lo siguen utilizando.

En el caso de la lima era más común el sistema de arrancar el fruto con la mano por su mayor facilidad para manipular y menos probabilidad de malograrse al caer; pero con la palta había que tener "más cuidado", aunque ello no fuera lo suficiente o técnicamente recomendable.

Esta forma de recoger la fruta era ancestral, heredada de los abuelos, cada uno lo hacía como mejor podía hacerlo y con el menor esfuerzo posible, porque no tenían objetivo comercial, sino más bien de autoconsumo; la técnica de aprendizaje era empírica, muchas veces individualizada, sin importar como lo hacían otros. Esto se reflejaba en el estado del fruto que, luego de ser recogido, generalmente

quedaba estropeado por el golpe, unos frutos se malograban ya al caer y eran separados, otros quedaban con una mancha negra y se malograban en el camino o estando ya a la venta. Por otro lado, se arrancaba sin pedúnculo, dejando parte del fruto al descubierto muchas veces, tanto en la palta como en la lima, por ello, gran cantidad de fruta se deterioraba por ese lado; en el caso de la palta la eliminación del pedúnculo permitía que le entre hongo al fruto, con lo cual se malograba más rápido.

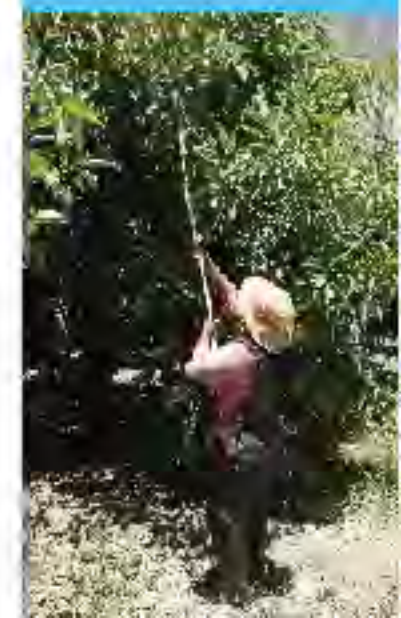
En cuanto a la manipulación de la fruta luego de la cosecha, tenía el mismo carácter empírico y rústico a la vez, la fruta se amontonaba en el suelo, algunos hacían el transporte en sacos de 50 a 60 kg y otros lo hacían en cajones de 21 a 25 kg, en ambos casos se sacaba hacia la carretera en acémila o en hombros, y se entregaban al camionero, la fruta no se clasificaba, entraba de todo al cajón, grande, chico, bueno y malo. En la zona alta del valle, Challahuayo, llevaban el fruto hasta la casa, de ahí lo recogía el camionero (una vez por semana).

Dos características de este proceso: 1) la fruta se juntaba a granel, no se clasificaba para vender, simplemente se sacaba sin escoger, hacia la canasta, al cajón o al saco, y se llevaba al camionero; y, 2) la palta se juntaba antes del tiempo de maduración natural óptima, sin el conocimiento ni la oportunidad adecuados, lo que hacía que algunos frutos no maduren nunca y se pierdan.

Todo este sistema de cosecha y manipulación del producto tendría un efecto muy grande (permitiría la manipulación del más fuerte) en los procesos de negociación entre el productor y el comerciante intermediario, ejercido por los camioneros, y posteriormente entre el camionero y los mayoristas en Arequipa, que eran mayormente mujeres conocidas como "Las contadoras".

¿Y cuál era la unidad de medida utilizada? Se hizo la consulta a los productores de palta para averiguar el peso del cajón en que se transportaba la fruta, y dieron varias respuestas, que fluctúan entre 20 y 28 kg (20-23, 21-24, 22-26, 23-28, 21-25, etc) del promedio obtenido se podría inferir que un cajón pesaba entre 21 y 25 kg (o el equivalente a 2 latas, otra medida local), los cajones eran propiedad de los camioneros; ellos los hacían construir y los entregaban a los productores; algunos hacían cajones mas grandes que pasaban por el mismo peso, aprovechándose del productor; esto lo sabía, pero no se atrevía a reclamar por temor a perder el cajón.

Esta heterogeneidad en las medidas de peso, no es en absoluto expresión de desconocimiento del peso por parte de los productores, sino más bien, tiene que ver con la variabilidad de tamaños y capacidades que tenían los cajones, motivado por la codicia e irresponsabilidad de



los camioneros comerciantes, y la "complicidad" forzada de los propios productores. Esta era una forma de explotación muy dura que sufrían los productores por parte de los comerciantes, y que era soportada con descontento y sumisión, al mismo tiempo.

1.3. LA COMERCIALIZACIÓN

¿Cuál o cuáles eran los mercados de destino de la fruta de Omate? Situándonos en los años 90, es importante señalar que el valle de Omate está dividido en tres pisos naturales: la zona baja, mas cálida que las demás, donde la producción se orientaba más a frutas tropicales (naranja, mango, vid, chirimoya, palta, durazno, higo, etc.), la zona media, productora de todas las frutas, pero donde tendría mayor énfasis la producción de higo, chirimoya, y palta; y la zona alta (de Quinistacas hacia arriba del valle), donde se producían mas frutas de climas templados a fríos (manzana, membrillo, pera, damasco, lima, etc.).

Por otro lado, en la parte alta del valle, se continuó con la actividad de cultivo de maíz, papas, trigo (el cual los años 60 era muy importante en todo el valle, existiendo varios molinos de trigo de esa época), y la crianza de ganado vacuno de engorde. Estas eran las fuentes de ingreso principales en esta parte del valle (por supuesto que muchos años antes esta característica productiva era propia de todo el valle).

Volviendo a lo de la fruta, el mercado más importante era la ciudad de Arequipa. Los productores de Quinistacas señalan que el 100% de su producción era destinada a Arequipa, los de la parte baja del valle dicen que primero todo salía a Arequipa, pero después el 90% iba a Arequipa y hasta un 10% salía a Moquegua; los de Challahuayo dicen que el 80% de su producción se iba a Arequipa y el 20% restante era intercambiado en trueque con la gente de las zonas altas, es decir con los habitantes de la zona alto andina, que traían charqui, carne, tejidos, sal, chuño, queso, truchas, y hasta leña. Ellos cambiaban sus productos por la fruta y también por maíz y papas. Cabe señalar que esta costumbre del trueque era conocida y practicada en el valle, desde tiempos antiguos, y poco a poco se fue perdiendo mientras la carretera iba ingresando a la zona y el mercado de Arequipa iba ganando importancia.

1.3.1 ¿CÓMO COMERCIALIZABAN LA FRUTA LOS PRODUCTORES. HACE 10 AÑOS HACIA ATRÁS?

Muchos años antes (hace 45 años aproximadamente), había un lugar en la parte posterior del mercado San Camilo en Arequipa donde llevaban la fruta, luego se trasladó este lugar a la parada, ubicada en ese entonces en la calle García Carvajal (al costado del Colegio Independencia), de allí se trasladó a Tingo, en los años 90; y, desde hace unos 10 años a la fecha se halla en la zona de Río Seco, muy cerca del aeropuerto de Arequipa.

Los camiones que son generalmente de pobladores originarios de Omate, residentes en Arequipa, ellos dejaban los cajones vacíos en la carretera cerca de los huertos y los recogían llenos para llevarlos a Arequipa, donde los entregaban a mayoristas, generalmente mujeres llamadas "Contadoras", debido a su costumbre de repartirse los cajones contando el número que ellas querían para sí, apenas llegaba el camionero.

La fruta se llevaba en cajones a Arequipa, el productor entregaba los cajones al intermediario camionero (algunos les decían "el carrero"), este contrataba con el productor y definía la fecha de recojo para llevar la fruta, al regreso debía traer el pago, pero este volvía a los 8 o 15 días y pagaban parte en efectivo y parte en abarrotes, unos productores señalan que los camioneros se demoraban hasta más de 20 días en el pago (después de 2 a 4 viajes, antes se hacía un viaje a la semana), ellos nunca eran puntuales. La mayoría se aprovechaba y pagaba menos, diciendo: "La fruta estaba chiquita", "No hubo venta", "El carro se malogró, llegué tarde y ya no agarré precio" (En la Parada, o Mercado Mayorista de Arequipa, las buenas ventas se hacen a las 5 a.m. y en aquellas que se realizan después de las 7 a.m. el precio ya es de regalo), otros no querían pagar y decían "La contadora no me pagó" "La fruta llegó mal", y otros mezclaban los cajones (para burlar o reducir el monto del pago).

Cuando el productor se informaba del precio, a través de sus familiares, hacía reclamos, pero el camionero no respondía nada o le decía "Tu fruta ha ido infestada, vale 5 soles", "cuesta tanto, quieres o no?", otro productor comenta al respecto: "nosotros aceptábamos, no



había otra forma de vender”.

Un dato interesante y curioso, que abona en otra forma la explotación del camionero al productor, era el trueque; pero, en este caso, era solicitado y consentido por el mismo productor. Consistía en que el productor pedía al camionero traer mercadería (abarrotes y ropa) a cuenta de la fruta. Obviamente esto le convenía al camionero, quien ponía los precios más convenientes y ganaba por partida doble. Con el tiempo esto se convirtió en costumbre del camionero, que traía mercadería aún sin el pedido del productor, pero igual se las ingeniaba para convencerlos o finalmente le decía: *“si no quieres esto no te pago, no tengo plata”*, y el asunto quedaba arreglado.

¿Por qué pasaba esto? Una razón es que el productor estaba solo, y no había forma de organizarse, pues todos actuaban en forma personal y no podían quejarse o unirse para reclamar. Otra razón es que antes habían contados camioneros, lo que les daba poder sobre los productores, y hasta se ponían de acuerdo en el precio y la forma a pagar. Ello generó dependencia del productor hacia el camionero. En cambio, ahora hay muchos transportistas y es más difícil hacer lo que hacían antes.

Por otro lado, los productores tampoco eran honestos, pues la fruta se entregaba a granel, sin seleccionar y, muchas veces camuflaban la fruta desechable en el fondo de los cajones. Otras veces la fruta no era de buena calidad, la lima, el durazno, manzana, pera, chirimoya, llegaban infestados, la palta llegaba apretada, golpeada y sucia en cajones o en saquillos, el precio dependía de cómo acogían la fruta en Arequipa; cuando estaba mal, las “contadoras” no pagaban justo precio. De esta manera el incumplimiento del camionero y la deshonestidad del productor se convirtieron en un círculo vicioso, en el que finalmente ambos salían afectados, aunque el productor perdía más.

1.3.2. ¿Y CÓMO ERA EL COMERCIO ENTRE EL CAMIONERO Y LAS MAYORISTAS?

Como dijimos, los camioneros dejaban los cajones en los huertos los días Lunes y los jueves los recogían y entregaban los viernes en La Parada ubicada en ese entonces en Tingo. Se dejaba a las comerciantes mayoristas, llamadas también “contadoras” o “dueñas de puesto”, se entregaba directo a ellas, no se podía entregar a otros. Ellas se repartían entre 5 personas y pagaban al otro viaje, pero ellas sí vendían al contado, si un camionero les reclamaba les decían *“no me hagas bulla, porque no te pago”*; es decir, aquí también se daba una forma de explotación que luego era replicado por los camioneros con los productores.

La actividad del transportista comerciante (o camionero) empieza hace más de 40 años, luego del ingreso de la carretera, antes de ello predominaba el trueque con los comuneros de las zonas alto andinas (el camionero entrevistado refiere haber empezado a los 23 años, ahora tiene 53 años, es hijo de agricultores de Omate). Se transportaba toda clase de fruta del valle.

La estacionalidad de la fruta era más o menos la siguiente:

- Enero-Marzo: membrillo, palta, durazno
- Marzo-Mayo: para invierno tumbo, tuna, palta, lima,
- Mayo-Agosto: Chirimoya, palta, lima, manzana corriente
- Agosto-Setiembre: Manzana, lima, palta
- Octubre-Diciembre: Damasco
- Noviembre-Diciembre: Ciruela roja

En este caso también se da un proceso de explotación, desde las mayoristas (contadoras) hacia los comerciantes transportistas, quienes recibían los pagos con retraso o en menor proporción al volumen vendido. La diferencia con los productores está en que el camionero no perdía, pues la pérdida era trasladada al productor.

1.3.3. LA FORMACIÓN DEL PRECIO DE LA FRUTA

¿Cuánto costaba el kilogramo de fruta? Siempre tomando como referencia, hace 10 a más años atrás, los precios eran bastante bajos, a pesar del tiempo transcurrido, los agricultores recuerdan algunos precios:

- Palta: entre S/ 18.00 y 20.00 el cajón
- Pera y Durazno: S/ 8.00 el cajón.
- Lima: entre S/ 15.00 y 20.00 el cajón;
- Membrillo: S/ 4.00 el cajón
- Manzana: entre S/ 5.00 y 7.00 el cajón

¿Cómo se formaba el precio de la fruta?

La apreciación del productor es que el comerciante fijaba el precio, lo hacía de acuerdo a su criterio, no había trato con el productor; ellos buscaban su utilidad, conocían el mercado y acomodaban el precio a su parecer, es decir, entre la recuperación de la pérdida infringida por las mayoristas y la ganancia esperada. Algunos camioneros tomaban como referencia el precio del mercado, pero muy pocos lo hacían, sacaban primero su ganancia y al productor le daban el resto. Por su parte, los productores eran muy conformistas, no conocían los precios de mercado, y recibían lo que les daban, se contentaban con comer y vestirse. Si bien es cierto que el mercado tenía una clara incidencia;

sin embargo, había un significativo poder de decisión de las mayoristas “contadoras”, las cuales podían influir en el nivel del precio a pagar al camionero, así como en la modalidad de pago. Esta ventaja era replicada con efectos incrementales por los camioneros, en detrimento de los pobres agricultores, quienes quedaban sometidos a la voluntad del camionero, generando su natural descontento.

Las mayoristas de La Parada, para fijar el precio a pagar a los camioneros, tomaban en cuenta tres criterios: a) la oferta y la demanda del momento; b) la calidad de la fruta recibida; y, c) las propias expectativas de ganancia. Este último criterio tenía el mayor peso al momento de pagar, pues se convertía en motivo de “achicamiento del justiprecio” que las contadoras hacían en contra del camionero. Así pues, la cadena del descontento empieza con los productores, por el grado de explotación que ellos sufrían de los transportistas intermediarios (camioneros), y estos se quejaban del maltrato de las contadoras (mayoristas de Arequipa). Finalmente, mientras los productores no tenían más remedio que soportar la dependencia del camionero, este pudo liberarse del yugo de las contadoras, pues iniciaron la venta directa en la calle, a los minoristas, logrando imponerse luego de “duras batallas” con las contadoras. Ahora los camioneros venden a los minoristas en forma directa y, obviamente, han mejorado sus ingresos.

A fin de tener una idea de las ganancias que lograban cada canal de la cadena comercial se hizo un estimado porcentual, partiendo del precio por kg. que se recuerda existía en ese tiempo (al no ser un dato comprobado se convierte en una idea general orientadora), tomando como referencia a los frutos más conocidos: palta, lima y manzana. Así, las contadoras, al vender la fruta a los minoristas obtenían un margen de ganancia, respecto al precio del cajón en chacra, en la palta de aproximadamente el 60%, en la lima el 40%, y en la manzana el 100.1%. Los camioneros, al vender a las contadoras obtenían en la palta el 50%, en la lima el 25%, y en la manzana el 71%. En este ejercicio, obviamente las contadoras tienen mejor posición ganadora que los camioneros, lo cual podían conseguirlo gracias a su posición estratégica en la cadena de intermediación.

1.3.4. SENTIMIENTO GENERAL POR LA SITUACIÓN EN QUE SE VIVÍA

Como hemos visto en los puntos anteriores, la fruticultura estaba atrasada, las plagas invadían el valle, no había ánimo de mejorar, todo estaba en contra, había mucho desaliento de las personas en todo el valle. En general, el productor vivía la pobreza y no podía hacer nada. Era común que los agricultores sufrían de dinero por no tener el pago de la fruta vendida al camionero.

Paradójicamente, había una convivencia entre la inconformidad y la resignación de la gente, tanto de las instituciones como en los mismos productores, se podía ver la incertidumbre en que se vivía en esos tiempos. Así el Ministerio de Agricultura, ante la pasividad e indiferencia de los productores, manifestaba su impotencia de no poderlos convencer para que se capaciten; al mismo tiempo de no contar con recursos para apoyar más al productor, en ese tiempo se capacitaba con pura teoría. Cuando llegó el SENASA, inicialmente sentía que era un trabajo muy fuerte por realizar pero lograron la convicción de combatir la mosca a como de lugar, era parte del Plan Nacional de Erradicación de la Mosca, hasta dejar el valle como área libre. En este marco firmaron convenio con PRONAMACH Sierra Sur, Instituto Tecnológico y el CEDER.

La mayor inconformidad y malestar era por el trato del transportista, muchos productores verificaban los precios cuando viajaban a Arequipa, y se convencían de que eran explotados, a veces en complicidad con las “contadoras”, en otros casos los mismos camioneros, cuando “se reunían en el almuerzo”, se ponían de acuerdo para pagar un determinado precio.

Respecto a esta situación decían: *“Qué íbamos a hacer, la vida era triste, pero había resignación, la vida antes era más barata, 4 soles para nosotros era plata, pero ahora no es nada”*.

Respecto a la explotación del camionero decían: *“Daba cólera, pero teníamos que resignarnos, estábamos amarrados a los camioneros, pero era una alegría saber que llegaba el carro, porque nos traía lo que queríamos”* (dinero). *A pesar de que ellos nos gritaban cuando les reclamábamos la cuenta, ahí estábamos”*.



1.3.5. AUSENCIA DE PROPUESTAS ALTERNATIVAS

En la provincia Sánchez Cerro, solo habían los planes tradicionales, formulados como parte de las metas del gobierno, pero solo para ser guardados en el escritorio. No existió un plan concreto que impulse el desarrollo frutícola, cuyo potencial era evidente. Sin embargo, se pudo conocer que existía un proyecto orientado al control de la Mosca de la Fruta formulado por la ex Micro Región, hoy Oficina Zonal de Región Moquegua, el cual estaba supeditado a la existencia de un presupuesto. A veces había dinero y otras veces no. No se pudo crear un fondo rotativo con los agricultores, ellos decían que era plata del estado y había que gastarse.

Por otro lado, la población le daba poca importancia al desarrollo, lo consideraban, más bien, un tema de las instituciones públicas, las que tampoco tenían un plan concreto, sino propuestas de carácter declarativo relacionadas con lineamientos para el desarrollo a largo plazo, pero no existían planes específicos para el desarrollo frutícola. Había mucho desinterés del agricultor, vivía de lo que podía sacar de la huerta en fruta. Uno de los entrevistados de Quinistacas (zona donde supuestamente no podía producirse palta) dijo: *"No teníamos asistencia técnica, no sabíamos ni cómo hacer, cuando pedíamos ayuda para plantar paltas nos decían 'ahí arriba no da paltas', y no plantábamos, pero ahora usted está viendo como salen"*.

Los productores reconocieron que la organización era una condición básica para impulsar un proceso de cambios y desarrollo; sin embargo, salvo la existencia y funcionamiento de la Junta de Usuarios y Comisiones de Regantes dedicadas exclusivamente a la administración del uso de agua de riego, prácticamente no existía otra forma organizativa capaz de convocar a los productores en torno a la búsqueda de alternativas viables para cambiar la situación del valle; solo existían comités zonales para realizar algunas tareas puntuales para controlar la Mosca de la Fruta, pero a causa del ausentismo de sus integrantes terminaban por desactivarse. No había cómo organizarse, faltaba orientación, nadie sabía qué hacer, y cuando alguien decía *"hay que hacer algo"*, la gente preguntaba: *"¿Pero, quién sale al frente?"*, había temor de actuar. En general, había mucho conformismo y sueños, algunos solo suspiraban diciendo: *"cómo quisiera tener plata para tener mi carro"*, y ahí quedaba todo.

Posteriormente llegarían el CEDER y luego SENASA, con planes mas concretos y cambiarían el panorama existente.



CAPITULO 2

"Articulación de Cadenas
Agrícolas en los Andes Peruanos"

2. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Cuando el CEDER llegó por primera vez a la zona (1994) encontró un valle caluroso, con huertos vergel y alto grado de incidencia de plagas, especialmente la mosca de la fruta, al mismo tiempo que había escasez de agua. Se observó un gran potencial productivo en la zona y las primeras ideas de trabajo fueron apoyar un programa de mejoramiento de la disponibilidad de agua, complementando con acciones de control sanitario y asistencia técnica a los frutales.

Así, con apoyo alternado del Fondo Contravalor Perú Canadá, de la fundación Interamericana, y Fondoempleo se ejecutó un programa de desarrollo a partir del año 1994, con las siguientes acciones: a) Construcción de canales, reservorios e instalación de compuertas, en coordinación con la Junta de Usuarios de Omate y sus Comisiones de Regantes; b) Fomento de la Producción de Cochinilla; c) Campañas sanitarias de control de la mosca de la fruta, a través de acciones de captura directa, fumigación de árboles frutales y recojo de pupas (huevos), en los huertos, utilizándose atrayentes sexuales; d) Tala de árboles improductivos y frutales, considerados hospederos de la mosca (molles, higueras, y otros). También se apoyó a procesos de eliminación de frutales económicamente no rentables y se amplió la frontera agrícola; e) Asistencia técnica y capacitación para el manejo de árboles frutales, específicamente la palta, lima de olor y vid; f) Apoyo a la comercialización, hacia el 2003, el proyecto logró hacer contacto con un antiguo comerciante que llevaba fruta a Chile, pero suspendió el proceso ante las drásticas medidas de control sanitario con que ese país buscaba erradicar la mosca de la fruta de su territorio; antes del inicio del proyecto PER 66, logró hacer el primer envío de palta a Chile. En general, todo este proceso duró hasta fines del 2003, luego entraría en el escenario del desarrollo la propuesta integral PER66.

2.1. EL PROYECTO PER 66

Considerando que es importante entender el proceso de evolución de la fruticultura en el valle de Omate, a partir de la intervención del proyecto *"Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos"*, desde abril del 2005, en que desarrolla el enfoque de cadena productiva; se inserta un resumen de su propuesta, poniendo énfasis en las líneas relacionadas a la comercialización. No se pretende analizar sus componentes sino proveer de una orientación al lector para entender mejor los cambios operados en el proceso de desarrollo de la fruticultura en Omate.

El objetivo de este proyecto fue mejorar el ingreso de los pequeños productores frutícolas del valle, y el potencial existente en la zona.

Al inicio del proyecto PER 66, la fruticultura en Omate ya tenía un avance importante en la mejora de la infraestructura de riego, en la especialización del huerto frutícola, en el manejo del cultivo; y la productividad de los frutales había mejorado significativamente; sin embargo, faltaba consolidar la liberación del valle de la mosca de la fruta; había que mejorar mas aún el rendimiento de la palta y la lima de olor; se podía mejorar mucho la producción de la vid; faltaba renovar un buen número de plantaciones de frutales de palta y lima; y, desarrollar área de trabajo nueva y de vital importancia para consolidar el proceso: Mercado, es decir, la comercialización de fruta, incluyendo el manejo de post cosecha.

Antes del proyecto PER 66-115, el tema de la Post Cosecha y la comercialización de fruta, no se habían abordado en forma concreta, se podría decir que el proyecto PER 66 construyó el proceso de cambio; desde la forma de cosechar la fruta; selección y manipulación del fruto; uso de jivas cosecheras; venta por peso; transacciones al contado; hasta la exportación de palta.

LA PROPUESTA DEL PROYECTO

El proyecto *"Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos"*, planteó una intervención integral, que abarca todos los eslabones de la cadena productiva (eslabones eje: producción-transformación-comercialización), en dos cadenas productivas: fruta (distritos: Omate, Quinistaquillas y Coalaque) y lácteos (distritos: Puquína y La Capilla), a través de un conjunto de actividades organizadas en las dos cadenas.

Para el caso de la cadena de lácteos se plantearon las siguientes actividades:

a) Producción y productividad:

- Mejoramiento de los sistemas de riego, a través de la instalación de compuertas. Objetivo: Mejoramiento de la disponibilidad de recursos hídricos
- Instalación de cultivos forrajeros. Objetivo: Incremento de la disponibilidad de forrajes
- Obtención de crías de ganado vacuno mejoradas, a través de la inseminación artificial. Objetivo: mejoramiento genético del ganado
- Capacitación y asistencia técnica. Objetivo: desarrollo de buenas prácticas de crianza del ganado

b) Transformación:

- Capacitación y asistencia técnica. Objetivo: incremento de la producción láctea

c) Comercialización

- Información sobre precios y mercados
- Promoción de derivados lácteos en el mercado nacional
- Objetivo: En ambos casos es mejorar las condiciones de comercialización de lácteos.

- Para la cadena de frutas se plantean las siguientes acciones:

a) Producción y productividad

- Capacitación y asistencia técnica. Objetivo: Buenas prácticas de manejo de frutales
- Control sanitario de plagas: Buenas prácticas de manejo de frutales
- Ampliación del área frutícola

b) Comercialización

- Información sobre precios y mercados
- Asesoría en comercialización de fruta
- Promoción de frutas en el mercado nacional

Objetivo: En ambos casos es mejorar las condiciones de comercialización de fruta

Con el fin de reforzar el proceso, para ambas cadenas se ha planteado una línea de acciones de apoyo a la gestión local, cuyo objetivo es fortalecer las organizaciones de los productores y desarrollar mecanismos de participación para la toma de decisiones en el desarrollo local.

Ahora bien, ampliando la línea de apoyo a la comercialización, el Proyecto PER-66, luego el PER-115, y ahora PER-125; se han planteado un conjunto de actividades, orientadas a fortalecer los procesos de relacionamiento entre el mercado y el productor.

Sin embargo, aunque la propuesta de actividades sobre comercialización puede parecer puntualizada y pequeña, hay que reconocer que las actividades productivas vienen tomando referencia de las exigencias del mercado, para orientarse en este sentido.

Veamos las actividades sobre comercialización propuestas por el proyecto:

Resultado esperado: *Mejorar las condiciones de comercialización de fruta*

Básicamente se busca concretar condiciones favorables al productor, en la negociación de la fruta comercializada, tanto en el mercado regional como en los procesos de exportación de la palta (único fruto que se exporta desde el valle de Omate), para lo cual se plantea un conjunto de actividades orientadas al desarrollo de capacidades de negociación y a la promoción en el mercado.

Indicador: *Mejores precios y condiciones de venta de la fruta (palta y lima)*

Este indicador, que parece orientar el proceso evolutivo de la comercialización de fruta, refleja con precisión el logro que el proyecto se propone y, además, permite dirigir los esfuerzos del proyecto en la dirección correcta. Las acciones desarrolladas, tanto en el mercado regional como en la exportación de palta, así lo corroboran.

Actividades:

Uno de los profesionales del proyecto comentó que si él calificara a la población agricultora y a las instituciones, sobre el conocimiento del mercado, lo haría con un nivel de 09, en una escala de 0 a 20, e incluía en esta nota al propio equipo técnico del proyecto, es decir que se ha aprendido mucho en el propio terreno de afrontar este tema en la cotidiana jornada de trabajo del proyecto. La costumbre practicada desde hace 50 años en que se comercializa fruta en Omate era muy fuerte, y los comerciantes no ponían nada de su parte para mejorar si no es para conveniencia propia, y el agricultor asumía esta práctica solo por la costumbre y la rutina; tal es el caso que en el cambio de cajón de madera a Java plástica identificaban factores en contra, como decir que “el burro no puede cargar las Javas”, “hace doler la espalda cuando carga una Java”, y otros que eran negativos al cambio; pero conforme se ven las ventajas, va el cambio de actitud, se comienzan a corregir los defectos que encontraban con las Javas; por ejemplo, para que no duela la espalda se confeccionaron almohadas para los filos y otros.

En este contexto, el proyecto desarrolla un conjunto de actividades orientadas a mejorar las condiciones de comercialización de la fruta, las mismas que resumimos a continuación:

a) **Registro y monitoreo de precios**

Consiste en la elaboración de boletines bimensuales de información de precios, en las ciudades de Arequipa y Lima, con fines comparativos, los cuales son distribuidos a los agricultores, a fin de que tengan información periódica y permanente, de los precios de la palta y lima. El proyecto ha elaborado 7 boletines informativos, los cuales fueron distribuidos a los productores y han ido proporcionando información sobre el comportamiento de los precios, tanto a nivel de chacra como en los mercados de Arequipa y Lima.

Esto ha sido una herramienta importante, pues los productores señalan que al conocer el precio en campo y en el mercado, les ha permitido comparar valores y disponer de criterios para demandar mejoras en el precio de la fruta, a los acopiadores transportistas.

b) **Asesoramiento en comercialización de fruta**

El proyecto brinda asesoría y acompañamiento a los productores, de Lima de Olor y Palta, tanto para la comercialización regional principalmente exportadores de Palta, en sus procesos de negociación con los agentes, como para la exportación, aunque se ha puesto especial importancia al asesoramiento a los productores exportadores, por la mayor complejidad y cuidados a tener en este proceso.

Como ejemplo concreto, se tienen las reuniones y procesos de negociación, cuidadosamente planificadas y realizadas entre los agricultores exportadores y las empresas Verde Flor de Lima y el exportador procedente de Moquegua, Martín Yugra. Especialmente en el segundo caso, el proyecto ha tenido un rol importante en el establecimiento de relación y luego en el proceso de negociación de las condiciones de venta y pago, hecho que parece haber favorecido tanto al exportador como al productor, pues se dió una mediación reguladora de las condiciones y procedimientos a seguir, de manera que se favorezca al productor y, al mismo tiempo, el comprador encuentre la ganancia y el mercado que aseguren sus expectativas del mediano para el largo plazo. El asesoramiento también se dió al conjunto de productores beneficiarios del proyecto.

A través de la mejora del proceso de manejo de post cosecha y del fomento del uso de unidades de medida más estándares (cajas del mismo peso, vender por kg. en lugar del engañoso cajón, clasificar la fruta, no adulterar la presentación de las cajas con fruta irregular y no apta para el consumo, etc.).

En general, se trabajó en identificar los cuellos de botella, tales como aptitud de la persona a negociar; los roles de los productores y comerciantes, transporte del producto; heterogeneidad de peso de las vasijas de madera; estrategias para concretar reuniones entre los productores y comerciantes; visitas de los comerciantes de Omate al Mercado Mayorista (La Parada) en Arequipa; demostración del peso de los cajones de madera con fruta y en peso seco (cajón vacío).

Por ejemplo, como resultado de las demostraciones de volumen vs peso, se comprobó que la cantidad de palta vendida por cajón, respecto a su valor real por peso, escondía, a favor del camionero, una sobre ganancia equivalente al 20% del valor total de la fruta, si esta sería vendida por peso.

Estos temas se identifican en reuniones de capacitación en cada uno de los sectores, y se ponen sobre las mesa las acciones que se deben de tomar, para iniciar el cambio del proceso, en las mismas reuniones se identifican los productores líderes que pueden entrar a negociar con los comerciantes (camioneros).

Un tema muy importante que se inculca al agricultor, es que no ahuyente a los nuevos comerciantes, sino más bien que promuevan la cultura de la entrega confiable, es decir, que la fruta sea entregada sin adulteraciones de calidad, y ganarse siempre la confianza, siendo este el principal factor de una buena transacción y de identidad con el producto (que defienda a su producto en los mercados), para ellos los productores deben respetar las normas de calidad de producción, cosecha, selección y manipulación del producto. Este proceso está avanzando aún con lentitud.

- c) Acciones de Promoción de origen y calidad del producto
 Campañas de impulsamiento: Consisten en la ejecución de pequeñas ferias de venta directa al público de fruta, en las que participen otros productores de la zona (vino, lácteos, pan, etc.). Estos eventos se realizan en coordinación con el municipio distrital José Luis Bustamante y Rivero, de Arequipa. A la fecha se han realizado 6 ferias con la participación de varios productores, que han llevado fruta directamente del productor al consumidor (palta, lima, y otras frutas) acompañando la venta con vino, pisco, y el reconocido pan de manteca.

El objetivo de estas ferias fue insertar en la mente de los consumidores el nombre de Omate como zona productora de fruta; al mismo tiempo que se promociona la calidad de los productos ofertados, buscando generar la imagen de marca en la mente de los consumidores. De esta manera, se estaría fidelizando

a la población consumidora respecto a la fruta de Omate (por sondeos anteriores se sabía que la palta de Omate era más conocida como palta moqueguana).

El proyecto acompaña estas ferias con material promocional impreso y campañas de difusión previas (conferencias de prensa, avisos radiales), los cuales han dado buenos resultados y han permitido vender toda la fruta y demás productos ofertados.

Ferias anuales: Fomenta la participación en ferias de mayor envergadura regionales. Por ejemplo, se ha participado en 3 oportunidades en la feria THANI, orientada a promocionar productos orgánicos, co-organizada con las ONGs DESCO y EL TALLER de Arequipa.

Conferencias de prensa: Convocatorias al periodismo para difundir la producción de Omate y Puquina y promover la realización de las ferias de impulsamiento. El Proyecto ha realizado 7 conferencias de prensa, para difundir la producción frutícola de Omate y la realización de las ferias.

2.2. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO FRUTÍCOLA Y LOS GRANDES CAMBIOS

¿Cuáles fueron los principales procesos desarrollados en torno al desarrollo frutícola, promovidos por el Proyecto PER 66?, ¿Qué papel cumple el Proyecto en estos procesos?

Primeramente, el proyecto tuvo que identificar, escuchar y proponer alternativas, para mejorar los procesos que se venían dando, involucrando a los actores más oportunos y estratégicos, según los problemas a enfrentar. El primer cambio, que se promovió fue el establecimiento de niveles confiables de cooperación entre las instituciones comprometidas con el agro; y, en los agricultores, el trabajo fue la cimentación de la actitud a aceptar cambios y a mejorar. Este trabajo no fue rápido y sencillo, sin embargo, fue muy importante para avanzar al logro de la situación actual. A nivel de instituciones se trabajó en la construcción de relaciones cooperativas en base a dos aspectos: a) Al impulso del llamado Comité Multisectorial de Omate, conformado por todas las instituciones locales, donde se analizaban y buscaban soluciones a los problemas de todos los sectores, tomando acuerdos y participando en acciones concretas de resolución.

Por ejemplo, para reparar las carreteras deterioradas por las lluvias, se tomaban acuerdos conjuntos de apoyo, todos debían aportar algo para lograr el cometido, el Municipio y la Micro-Región (la actual Sub Región) ponían maquinaria, obreros y combustible, el sector salud

(para el manejo del vivero frutícola, el centro de acopio de fruta, la prestación de locales para la capacitación, etc.); con SENASA, para el trabajo conjunto en el control de la Mosca y por SENASA la certificación de huertos para exportar la Palta a Chile.

Con los productores se trabajó en el mejoramiento de la producción, apoyando en la mejora de la eficiencia de riego, con la introducción del riego presurizado; mejorando las técnicas de manejo de los árboles frutales, promoviendo la especialización del huerto frutícola, realizando sostenidas campañas de erradicación de la mosca de la fruta, promoviendo la dotación de plantaciones nuevas de Palta, lima, vid, y otros frutales, para abastecer las demandas locales. Se trabajó en el mejoramiento de los procesos de transformación, en los procesos de mejora de producción de vinos y piscos. Se trabajó también en el proceso de comercialización, empezando por aceptar los errores y poder mejorarlos, aceptando los cambios y buscando alternativas; así se trabajó desde el mejoramiento de la cosecha y post cosecha, hasta la búsqueda de nuevos mercados y el posicionamiento en los mercados regionales; se está iniciando también un nuevo proceso de certificación del valle de Omate, para buscar nuevos mercados de exportación.

En resumen se trató de cultivar la confianza entre los actores de desarrollo principalmente, en lo cual, la orientación al mercado fue la línea orientadora más importante; lo que motivó a aprender a negociar con los comerciantes y generar credibilidad entre el productor y los que intermedian la cadena de valor.

Una apreciación de suma importancia es que entre el diseño original del Proyecto y los procesos desarrollados en la comercialización de fruta, se incorporaron varias acciones inicialmente no previstas, que fueron surgiendo bajo el accionar del proyecto, tal como el caso de la exportación de palta a España, las jornadas de trabajo entre comerciantes y productores, jornadas entre productores líderes, el uso del envase plástico, etc.. La estrategia inicial del proyecto, fue ajustándose en el camino, porque, en la búsqueda de resultados para las acciones planteadas originalmente, se dan circunstancias y oportunidades favorables a los cambios que se esperaban. Estas condiciones favorables fueron bien aprovechadas por el proyecto, que se esforzó lo necesario para motivar a los beneficiarios a involucrarse, con la seguridad de que no habría riesgos para ellos, sino más bien ganancias.

A continuación realizamos un vistazo a los principales procesos y cambios operados en el marco de acción del proyecto.

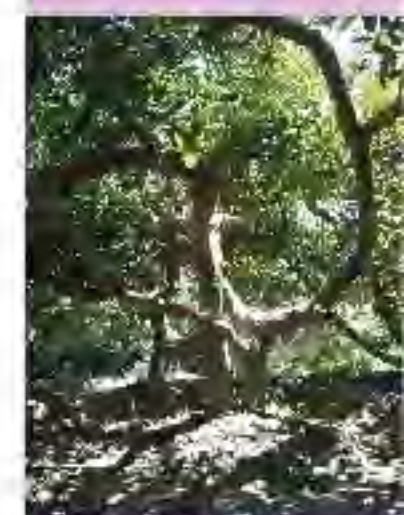
Apoyaba en el cuidado de cualquier emergencia, la sub prefectura tomaba la responsabilidad de convocar a la participación de las

personas en los anexos, el municipio centralizaba la coordinación del trabajo, las demás instituciones apoyaban con obreros, combustibles, etc. según sus posibilidades; b) El establecimiento de convenios de cooperación con los actores claves del proceso: con el Municipio.

2.2.1 EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

Se empiezan a realizar reuniones multisectoriales, para trabajar juntos y resolver los problemas. Las instituciones tenían que estar detrás del agricultor, ellos no tenían conciencia. Eliminar la mosca era el gran problema y cambiar la orientación de la fruticultura era el gran reto (cambiar su sentido de producción familiar de subsistencia, por el de producción comercial). Las instituciones concuerdan un plan de trabajo, siendo los principales actores el Municipio, el SENASA y el CEDER; y, en menor grado, el Ministerio de Agricultura (pues su rol de promotor fue reducido a administrativo, por el propio Estado).

En este marco se sensibiliza a los productores y se organizan grupos por zonas; hay capacitación intensa y se brinda asistencia técnica a los agricultores, se buscó aprender mejor las técnicas de manejo de la planta y del uso del agua; se ordenan los huertos, empiezan a desaparecer los huertos vergeles, la idea central era producir para ganar plata, manejando mejor el cultivo a fin de tener productividad y rentabilidad; se realizan grandes talas de árboles hospederos de la mosca; se realizan las campañas sanitarias para eliminar la mosca; se instalan parcelas demostrativas; se van eliminando los frutales menos rentables y en su lugar se instalan la palta, lima y vid; el CEDER instaló un vivero frutícola con apoyo del municipio, y luego instaló dos viveros comunales manejados por los mismos productores (principalmente mujeres); se introducen prácticas mejoradas de poda, abonamiento y otras labores culturales. La población tuvo respuesta favorable, y en forma progresiva se fueron venciendo las resistencias iniciales a cambiar las prácticas antiguas. El CEDER y SENASA trabajaron mucho con adultos y jóvenes (colegios), para concientizar a la población.



Pero al mismo tiempo, también se producen hechos negativos, causados por individuos desadaptados y buscadores de oportunidades fáciles. La fuerte demanda, a elevado precio de la cochinilla originó el surgimiento de ladrones locales, algunas veces identificados y callados por la "relación de familiaridad o amistad", y otras veces sin conocer a los autores. Esto se trasladaría posteriormente a las plantaciones de palta y lima. Los productores señalan esto diciendo *"muchos cosechaban y vendían, sin sembrar un solo árbol"*.

Poco a poco se produjo la concientización de la gente en las labores de campo y en los procesos de articulación al mercado. Los más viejos no querían cambiar, tenían miedo y seguían sembrando su maíz, sus papas y su alfalfa; en cambio, los más emprendedores, en lugar de sembrar esos productos los compraban de Arequipa. *"Ya no necesitamos sembrar eso, si nosotros queremos maíz, lo compramos en Arequipa, ellos tienen miedo"*.

Muchos agricultores creen que el verdadero cambio llegó cuando se instalaron los viveros frutícolas, pues de ellos salieron las nuevas plantas de palta, lima y vid; al mismo tiempo, señalan que la capacitación empezó a cambiarlos, especialmente en la parte práctica. Se hicieron cursos y pasantías, particularmente estas últimas fueron muy necesarias, pues *"nos enseñaban por la vista: me dices cómo, pero también miro con mis ojos, y eso vale más"*. Pero no todos acogieron la propuesta, otros no quisieron seguir; sin embargo, poco a poco fueron cambiando y convenciéndose.

En este proceso, la producción de cochinilla, para lo cual el valle tiene una buena aptitud, se encontraba en un período de bonanza, y fue favorable al proceso, cumpliendo un papel importante, pues, en una etapa de transición como la que se vivía, la población necesitaba de asegurar su subsistencia. La cochinilla se encontraba en su mejor momento, llegando a tener un precio de 110 dólares el kg, lo cual hizo creer a muchos que era la actividad del futuro, y llegaron a sustituir plantaciones de palta y lima para producir cochinilla; pero la súbita caída del precio, hasta 10 dólares el kg, los hizo volver a la realidad.

Finalmente, el proceso lograría sus objetivos: mejorar la calidad de vida de la población, a través del incremento de la producción y productividad, y del consecuente mejoramiento del ingreso familiar. Esto generó un sentimiento generalizado de mayor bienestar, *"por fin yo me sentí bien cuando todo mejoró"*, fue un comentario escuchado.

¿Hubieron dificultades en esta etapa? si las hubieron, las costumbres de comercialización practicadas por 40 años atrás estaban muy arraigadas y costó mucho promover cambios de actitud en los beneficiarios. En este sentido, el poder transformar sus prácticas y

prejuicios tradicionales, hacia la dinámica del mercado, con los retos que ello representa, incluyendo los cambios que se puedan presentar en el camino, fue un salto trascendente.

Un factor clave para los que pudieron dar este salto fue su participación en los procesos de capacitación, pues las reflexiones dadas en los distintos eventos realizados, usando indicadores productivos y de rentabilidad, mostraban las ventajas de asumir tal o cual práctica e involucrarse sin temor en las acciones del Proyecto. Este trabajo, a veces duro para el equipo técnico, de orientación al beneficiario, ha sido una herramienta muy buena, que ha permitido observar cambios sustantivos de actitud y comportamientos asertivos en las personas. El nivel de participación fue mejorando con el avance de las acciones y la observación de resultados en los pioneros del cambio en el valle (se comenta que en las etapas iniciales, el nivel de involucramiento de los beneficiarios era de aproximadamente el 15%, ahora este nivel es superior al 45%).

2.2.2. PROCESOS QUE SE DAN EN EL MANEJO DE POST COSECHA

Como ya se analizó en la forma de cosecha tradicional, antes se dejaba la fruta en el suelo o en el árbol hasta malograrse y esto afectaba la producción y la cosecha. Ahora el agricultor aprendió a cosechar con más técnica, es decir, se tiene el huerto limpio y se realiza un recojo más cuidadoso; se recolecta toda la fruta y ya no se deja nada. Es decir, el concepto de manejo de cosecha y post cosecha varía notablemente cuando el agricultor comprende las ventajas que esto le traerá en el mercado.

Este nuevo concepto se reflejará en la cosecha con la introducción de la tijera de poda, donde el fruto se corta con la tijera y se recoge con la mano; para el traslado se utilizan las nuevas jabas de plástico; se seleccionan quitando los pedúnculos hasta cierta parte, dejando una parte para evitar el ingreso de hongos; en las jabas se transporta la fruta al centro de acopio, se pesa y registra, luego se traslada a la planta de empaque. Esto se hace especialmente para exportar. Para el mercado regional algunos utilizan botella o embudo cosechador para recoger el fruto, pero se tiene mas cuidado de golpear el fruto, se clasifica y se hace el traslado en jabas.

El traslado en jabas, en lugar del cajón de madera, es más limpio y manejable; el precio se hace por peso y no por cajón, lo cual es más ventajoso. Esto se inició con la palta para exportación, pero se está trasladando esta práctica a la fruta que se lleva al mercado regional, aunque aún es poco. Algunos camioneros ya usan las jabas, porque les permite conservar mejor la fruta y pueden ver fácilmente el conteni-

do. Otro cambio fue el uso del registro, que es muy importante, porque permite saber cuánto se invirtió (riego, abono, podas, fertilizantes, cosecha etc.) y cuánto de utilidad se tiene. A la fecha son muchos los que lo usan; sin embargo debe reforzarse esto.

A todo esto facilitó el transporte, ahora hay mas carreteras y la fruta es fácilmente transportada hacia la carretera o directamente hacia el camión, en pocos lugares se sigue sacando la fruta en hombro o a lomo del burro.

Todos estos cambios produjeron sentimientos de satisfacción en el beneficiario, porque estaban logrando sus objetivos, aunque en algunas zonas, la resistencia producía dificultades ente los propios productores, pero ahora reconocen las ventajas de los cambios. En general, hubo más cariño al huerto, *"porque de eso vivo"*, decían; se tenía más cuidado en la manipulación del fruto y se empezó a seleccionar lo cual mejoró el precio. Los testimonios son elocuentes: *"Al darme cuenta de estos cambios me sentía mas seguro, de estar avanzando bien y saber cuánto ganaría, nos beneficiaba a todos"*. Otro productor decía: *"El sentimiento que nos produjo, es que así estábamos mejor, teníamos mejores posibilidades, porque si seguíamos como antes, moríamos"*.

Los logros son tangibles, pero quizás el intangible, máspreciado aún, que se logró hasta aquí era el convencimiento de que el esfuerzo del cambio valió la pena, pues produjo un cambio de actitud y de racionalidad en la práctica de la fruticultura de la zona.

2.2.3. PROCESO DE CAMBIO DE LA COMERCIALIZACIÓN

El incremento de la producción de palta y lima atrae a un mayor número de camioneros comerciantes, esto generó competencia entre camioneros y el precio mejoró. Al inicio hubo reacciones de los camioneros, pero la competencia les ganó. Ahora el fruto llegaba en mejores condiciones al mercado, clasificado y por peso; ya se podían conocer los niveles de ganancia.

Muchos productores dicen que la exportación a Chile atrajo más comerciantes y Omate se hizo conocer como productora de Palta. La exportación a Chile, trajo la novedad de que el pago lo depositan en cuenta bancaria; lo cual indujo a que algunos camioneros, en la comercialización para Arequipa, empiecen a pagar al contado, aunque la mayoría de ellos se llevan la fruta al crédito. La llegada de comerciantes de Lima, Cháparra y Moquegua, con pago al contado ayudó mucho. Al inicio de estos cambios hubo resistencia, tanto al cambio de jaba como al pago al contado, por parte de los transportistas, los que mostraron su descontento especialmente por el pago al contado, decían: *"Nosotros también dejamos (la fruta) al crédito"*. Aproximadamente el 20% pagan al contado. Algunos transportistas, empezaron a usar la balanza digital y pesaban por kg, en compensación ellos recibían mejor fruta, y tomaban conciencia de ello, pero aun son muy pocos los que lo hacen.

También aparecieron comerciantes que alquilaban los camiones de los acopiadores para transportar la fruta hacia Arequipa, lo cual aumentó la competencia.

El cambio del pago al contado, eliminó los problemas de pago a destiempo de los *"camioneros deshonestos y las contadoras engañadoras"*, ayudó en esto la competencia entre camioneros. También había conflictos con los camioneros, especialmente con los agricultores mas humildes, seguían aprovechándose de ellos, los *"amarraban"* con el chantaje de no traerles mercadería; había exclusividad, si vendían a un camionero, no podían venderle a otro, pero la propia competencia entre ellos, rompió esta exclusividad. Sin embargo, todavía hay transportistas abusivos y agricultores explotados.

En la base de todos estos cambios hubo el trabajo esforzado del proyecto, que contó con el apoyo de las instituciones, para cambiar los envases, jabs plásticas por los cajones de madera. El proyecto compró en Lima las primeras cajas (jabs) destinadas a la exportación; luego, el municipio compró otra cantidad, y esto fue seguido por algunos camioneros y productores.



El espíritu de las acciones específicas sobre comercialización, que realizó el proyecto, fue que los productores valoren sus productos y que, en lo posible, al seleccionar la fruta, vendan un producto de calidad y, de esta manera, ellos puedan defender su producto frente a los comerciantes y estos, a la vez, tenían que defenderlo frente al mayorista y no bajar los precios porque *"no se pudo vender"*. En suma, se buscó que el productor internalice dentro de él, que el producto es suyo y si produce en las condiciones que el mercado exige, él también puede exigir a su comprador.

También fue muy importante la generación de información de mercados, con la elaboración de boletines de información de precios que el proyecto circulaba, y con el ingreso de la energía eléctrica ingresan la TV y radio al valle, mejora la información sobre los mercados, y el intermediario pierde fuerza de imposición de precios. Entonces la información poco a poco iba empoderando al agricultor.

La sostenibilidad se fue construyendo en la medida que se ha ido vendiendo la imagen de Omate como valle frutícola y como productor de fruta de calidad. Los comerciantes aún no lo transmiten directamente a sus compradores, pero sí, lo saben y así tienen más convicción para defender el precio.

En todo este proceso, ¿cómo accionó el proyecto para mejorar la relación agricultor-mercado regional? fue muy importante el diálogo y la reflexión de los directamente involucrados, es decir, de agricultores y transportistas. El proyecto promovió el análisis de sus problemas a través de reuniones diversas:

- Se realizaron reuniones de productores en cada uno de los anexos y se trataban los puntos a mejorar en el proceso de comercialización, tal es así que en cada reunión se encontraba diferentes problemas y enfoques al problema, entonces se enriquecían con los aportes de los otros grupos, lo que ayudó a tomar mayor conciencia de sus problemas y a generar verdadero compromiso de trabajo.
- Reuniones con los comerciantes en Arequipa y Omate, también para escuchar sus problemas e identificar las debilidades de los productores y de ellos mismos. Esto ayudaría a una mayor

disposición de negociar con el agricultor y mejorar el precio de la fruta

- Reuniones entre productores líderes, o productores de punta, y los comerciantes, para llegar acuerdos conjuntos. En estos procesos, el proyecto era el interlocutor y encargado de garantizar a ambas partes, sobre el cumplimiento de los acuerdos y acciones.

En este proceso, una herramienta muy buena fue tener informados, tanto a productores como a comerciantes, sobre los indicadores productivos y de mercado.

2.2.4. LA EXPORTACIÓN DE PALTA Y LA EVOLUCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA.

La exportación de palta, merece un análisis más amplio, porque fue uno de los hitos más importantes en el desarrollo de la fruticultura de Omate, pues permitió acelerar casi todos los cambios que se operaron en el aspecto comercial. Surge por la misma dinámica que tiene el valle de Omate, cuyo crecimiento productivo atrajo el interés de un exportador que ya lo venía haciendo desde Moquegua hacia Chile.

Obtuvimos las apreciaciones de los agricultores, de las instituciones y del actor principal, el exportador, cuyo testimonio sirve para ilustrar con más claridad el proceso vivido en este aspecto.

¿Cómo surge la idea de exportar palta de Omate? En realidad el Exportador (Martín Yuga) ya llevaba palta de Omate hace muchos años, en los años 83-84-85; pero suspendió las compras por el control sanitario que Chile empezó a ejercer, para controlar el ingreso de la mosca de la fruta a su territorio.

Cuando el valle de Omate ya estuvo habilitado, el Jefe de SENASA en ese momento (Gustavo Mostajo) le dijo que ya podía exportar palta de Omate. El exportador tenía necesidad de comprar más palta (120 A 150 TM) para cubrir su cuota de exportación a Chile (400 TM/año), en Moquegua no podía conseguir todo el volumen deseado, lo que fue motivo para establecer contacto con el CEDER (por referencia del jefe de SENASA).

Así se iniciaron las conversaciones y negociaciones para concretar la exportación. Los primeros pasos, luego de tener confirmado el interés del exportador de comprar palta de Omate, se establecen coordinaciones con SENASA para acompañar el proceso de asesoría y control técnico. Luego se establece contacto y se coordina con SAG Chile (Sanidad Agrícola y Ganadera de Chile), institución equivalente a SENASA en el control sanitario, para realizar el proceso de inspec-



ción de huertos en el valle de Omate, a fin de verificar su condición de libre de la mosca. Se registran los productores que estaban dispuestos a exportar y someterse a las exigencias que ello implicaba. Al inicio se registraron 25 agricultores, luego subieron a 30, a 54 y ahora a 70, debe llegarse a 200 huertos, registrados y certificados como aptos para sacar fruta de exportación.

Cuando se concretó todo el proceso técnico, se inició la exportación con un primer envío de 72 TM que luego fue aumentando a 120, 150, 170 y acercarse a las 200 TM. El mercado final de estos envíos son las ciudades chilenas de Arica e Iquique, al decir del exportador son como mercados naturales para la palta, siempre ha sido así desde muchos años atrás, sus abuelos, sus papás llevaban fruta allí. El consumidor final es la población y también el comercio local de restaurantes. Además de palta, el exportador llevaba vainita (denominado en Chile como Poroto Verde), sandía, zapallo, coco, piña, plátano, y ají panca. Esto fue reduciéndose, y ahora solo exporta Palta y Vainita.

Un dato importante fue conocer el por qué se exporta palta de Omate, teniéndola mas cerca en Moquegua, así pudimos conocer otras razones que no se observan en Omate, donde existe la visión de que la palta de Omate es superior en calidad a la moqueguana, siendo por ello que el exportador gana mas exportando esta palta. En la actualidad, la producción de palta en Moquegua viene sufriendo un paulatino deterioro ocasionado por la presencia de la Fitoptora; entonces se produce un déficit en la producción de Moquegua, y esta tendencia parece que se mantendrá en el tiempo, y no permite ni permitirá cubrir el volumen total para exportar. Entonces, al decir del exportador, la compra de palta de Omate se convierte en una alternativa obligada para completar la oferta exportable. El exportador dice que *"en los cuatro primeros años me favoreció el precio (10 ó 20 centavos menos por kg); pero en los últimos años la razón es la reducción de la producción en Moquegua, cada vez se secan más los huertos"*.

En otras palabras, la palta de Omate no es lo buena que se creía que era. El exportador lo ratificó: *"En realidad, la palta de Omate no es la mejor propuesta para el mercado de Chile, lo que hago es cubrir el faltante para el mercado. El Plan de trabajo para exportar palta, dice que puedo llevar palta solo de Moquegua, y eso incluye a Omate. No puedo llevar de otras zonas"*. Esto plantea algunas dudas sobre tal afirmación, pues otra empresa exportadora, Verde Flor, califica a la palta de Omate como apta para exportar a Europa. Ella compró palta de Omate solo una vez y dejó de hacerlo, según testimonios del equipo técnico del proyecto, debido a que sus costos de transporte le resultaron elevados, por lo que se trasladó a Caraveli y otras zonas cercanas a Lima. Empero, queda pendiente la tarea de confirmar la afirmación del exportador.

¿Y dónde está el problema? De acuerdo al exportador, el problema es que la palta de Omate, una vez cosechada, demora 8 días en madurar, a partir de los cuales tiene un periodo de venta de 3 días, luego, sufre los golpes de frío en la noche y calor en el día y ya no es vendible, porque tiene mucha agua y poca grasa. A diferencia de esta palta, la variedad moqueguana tiene mayor contenido graso, lo que le da mayor resistencia a las variaciones del clima. Entonces, el exportador combina la palta moqueguana con la omateña, para vender; por ejemplo: vende 50 kg. de palta moqueguana, mezclada con 15 kg. de palta omateña.

En Chile le dicen la "palta rápida", porque madura más rápido por el calor. Esta maduración es más rápida y uniforme (95% de maduración es homogénea) y esto no sirve, pues la palta de Moquegua madura por etapas y proporciones, lo cual hace que se pueda conservar por periodos mayores sin malograrse. En la palta de Omate la cantidad de agua hace que se ponga morada (negra) por el calor. El exportador precisa: *"Todas las frutas que van del Perú a Chile tienen un código de origen; en el caso de la palta de Omate este código es '0', y cuando lo ven en Chile causa preocupación en los comerciantes"*.

¿Qué rol jugó la exportación en la comercialización de fruta?

El inicio de la exportación de palta no solo influyó en los procesos de comercialización regional, sino también atrajo a otros compradores que llevaban palta a Lima o la exportaban a Europa. La empresa Verde Flor realizó un envío de esta palta a Europa, pero no continuó con esto debido a que sus costos de transporte le resultaron elevados en comparación a las compras que realizaba en Caraveli u otras zonas más cercanas a Lima. Por su parte las compras de comerciantes limeños han continuado realizándose en los últimos años, aunque en cantidades todavía pequeñas.



A pesar de ello, se dieron varios beneficios de exportar palta, pues se generaron efectos en todo el sistema de comercialización:

- La exportación influyó en la regulación de los precios del mercado interno, los comerciantes, al ver que muchos de sus proveedores no querían venderles palta tuvieron temor de que esto se generalice y podrían quedarse sin este producto (*"los camioneros se peleaban por la palta que no era exportada"*), lo que les obligó a mejorar el precio interno para mantener sus cuotas de compra, ahora no podían bajar este precio con la facilidad acostumbrada. Los productores tuvieron la primera referencia sólida de precios de venta, pues, tanto los que exportaban como los que no lo hacían, y los mismos comerciantes preguntan de los precios que se manejaban para la exportación. De esta manera, el agricultor aprendió a conocer precios y márgenes de ganancia de comerciantes y mayoristas.
- Ayudó a educar a los productores a manejar la fruta con criterio técnico y honesto, se generó disciplina de trabajo por la exigencia de cosechar y manipular el fruto de manera totalmente distinta a las costumbres empíricas que se tenían. El agricultor aprendió a cosechar el fruto sin dañarlo, conservando el pedúnculo para que no se deteriore rápido el fruto; aprendió clasificar y limpiar el fruto; para transportar ya no se utilizaban las cajas de madera donde *"metían como sea la fruta"*, sino la jaba de plástico donde se podía observar la selección, la limpieza y el ordenamiento de los frutos; el uso de la jaba facilitó la venta por peso y ya no por cajón. Exportar palta fue, en realidad una gran oportunidad de aprender a adecuarse a verdaderas exigencias de orden técnico, el exportador dijo al respecto: *"Las barreras fitosanitarias que nos pone Chile, se las ponen a ellos los Japoneses, por eso debemos alegrarnos que hemos logrado un buen nivel técnico de control, los más altos jefes de SENASA han venido a ver cómo exportamos la palta"*.
- Influyó en la generación de más competencia, a ver las cosas con más criterio comercial y menos relación tradicional (amistad, familiaridad, compadrazgo). Cambió la mentalidad de exclusividad de venta (*"solo a mí me vendes y a nadie más"*) y más bien había que competir. Un productor dijo: *"Antes, si me engañaban, me quedaba tranquilo, porque no tenía otra cosa que hacer, estaba amarrado, porque solo a él le podía vender"*.
- El comerciante también se benefició, aunque muchos de ellos no lo reconocen, aprendió a solicitar el fruto seleccionado para ofrecer mejores precios. Al comienzo les chocó por el aumento del precio, pero luego se dieron cuenta que podían exigir mejor fruto y podían observarlo, quienes empezaron a usar las jabas en lugar del cajón

de madera. De esta manera, ellos también ofrecían mejor fruta y podían exigir a sus compradores, compensando de esta manera el aumento de precio a los productores.

Es importante conocer que el período de exportación de palta a Chile es entre enero y mayo, por la estacionalidad productiva en Chile. Luego, los mercados de Arica e Iquique ya se abastecen. El exportador dijo: *"Desde abril ya me corretean los productores locales (de Arica e Iquique) para no ingresar palta peruana"*. Sin embargo el mercado interno, se encargará de equilibrar las diferencias de estacionalidad, pues los precios van mejorando a medida que avanzan los meses; tiene mejores precios en los últimos meses del año, entonces los agricultores prefieren este mercado.

Una gran dificultad que se tuvo que superar fue el transporte, porque el mal estado de la carretera golpea a la palta y la pone morada, luego, esta se hunde y llega negra a su destino. Para evitar esto, el exportador tuvo que invertir en cajas, papel y otros, con lo cual se pudo reducir el efecto del golpe continuo.

Vale la pena comentar que en esta etapa, hubieron reacciones de temor en los agricultores. Al inicio no había crédito en la exportación, se pensaba que iba a fallar, que podían ser engañados, pero el comportamiento correcto del exportador y el trabajo de las instituciones desvirtuó esas ideas. El cambio tecnológico y la negociación con el exportador generó confianza en los agricultores, quienes después vieron el beneficio.

2.2.5. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS AGRICULTORES

El Proyecto siempre puso énfasis en la necesidad de que los agricultores desarrollen fuerza de negociación para buscar mejores condiciones de venta con el comerciante camionero; a pesar de que esto se repetía constantemente en las acciones de capacitación, no había reacción de los beneficiarios; pero cuando esto fue reforzado con la publicación y difusión de boletines informativos sobre los precios vigentes en los mercados de Arequipa y Lima, la actitud de timidez y miedo al reclamo empezó a ceder paso a la acción de pedir aumento del precio de la fruta.

Al comienzo, todos estaban de acuerdo con que los precios eran fijados por el mercado, lo cual era aprovechado por el comerciante camionero para manejar el precio; pero el agricultor mejoró su capacidad negociadora poco a poco, jugando un papel importante en esto, tres aspectos:

a) Se mejoró notablemente la calidad de la fruta comercializada, por las condiciones de sanidad (libre de mosca), presentación (fruta seleccionada), limpieza, libre de golpes y más fruto brillante. Gran parte de la población comprendió esto y se esforzó por cambiar sus prácticas antiguas.

b) La competencia entre transportistas, por su crecimiento numérico, ellos ofrecían mejores precios al agricultor y este fue quitándose la dependencia de la exclusividad del camionero, adquiriendo mayor confianza en sí mismo para negociar.

c) Los boletines que el proyecto difundía influyeron en los agricultores, que empiezan a conocer los precios en chacra y en el mercado; además empezó a averiguar precios a través de sus familiares y a tener un mejor criterio del valor real de su fruta. Por otra parte, los agricultores observaron con claridad como los que exportaban palta negociaban con el exportador y se ponían de acuerdo en el precio. Así, ya pudieron decir al camionero: *"el otro me pagará más, ¿qué dices?"*.

Los camioneros no se resignaron a esto, pues empezaron a ponerse de acuerdo entre ellos para pagar un solo precio. Ahora eran ellos los que querían evitar el chantaje del productor; sin embargo esta medida no tuvo mucho éxito pues en tiempo de escasez no había que imponer sino pelar el precio entre camioneros.

Entre todo esto, es pertinente señalar como una constatación importante, que la organización de los productores ha sido, y sigue siendo, uno de los puntos débiles en todo este proceso, pues no existen mecanismos de diálogo, análisis y toma de decisiones que les permita negociar como una unidad colectiva representada adecuadamente, lo cual solo es posible a través de una organización formal de los productores. Por ello, las negociaciones de ellos se realizan en forma individualizada, donde tendrán mayor éxito los que tienen mayor capacidad de reclamo y de negociación, así como los que son productores mayores. Los demás sufrirán el abuso del intermediario.

Una pregunta importante realizada a los agricultores: ¿hasta dónde son justos los precios alcanzados? La mayoría coincide en señalar que dichos precios les resultan buenos, porque pueden superar sus costos (los que fueron fácilmente observados por el diferencial de ingresos que obtenían y las capacidades que estos les permitían desplegar). Algunos agricultores decían que sus costos de producción eran superados hasta en 80% de ganancia en los meses de precios altos. Sin embargo, era obvio que la ganancia era proporcional a la escala de producción, pues para el agricultor pequeño estos precios aun le resultaban bajos porque no tenía volumen y quería ganar más, de lo poco que podía ofertar.

2.3. LOS GRANDES CAMBIOS PARA EL MERCADO, SEGÚN LOS ACTORES

¿Cuáles fueron los cambios más importantes que se dieron en esta etapa, que se orientan al mercado?

En términos generales, los cambios empiezan cuando llegan las instituciones y sus profesionales. Como ya se ha señalado, ellos promueven varias acciones trascendentes: se sectoriza la producción; se producen frutales de acuerdo al piso ecológico: vid en la parte baja, palta en la parte media, lima en la parte alta; se cambia el huerto vergel por el huerto especializado, etc... Es decir, la orientación del productor se da hacia la producción comercial de la fruta, y ya no para el auto-consumo.

Cuando se trató de establecer cuál fue el gran cambio, que protagonizó el proceso desarrollado en el valle de Omate, surgen diferentes opiniones y sustentos, a los cuales damos un rápido vistazo:

CAMBIOS SEGÚN LOS AGRICULTORES:

Los agricultores dieron sus versiones sobre los grandes cambios, aunque ellos puntualizan sus observaciones, sus opiniones son igualmente valiosas para comprender esos grandes cambios:

- La erradicación de la mosca, en año 2007 se declara a Omate como área libre de la mosca.
- La desaparición del huerto vergel por la especialización del huerto frutícola, y el desarrollo de nuevas plantaciones de palta, lima y vid, como cultivos exclusivos para reemplazar al ganado y a los cultivos de pan llevar. Los agricultores sustentaron lo anterior con la siguiente frase: *"con fruta se ve la plata a la semana, con ganado a los 4 o 5 años"*.
- El desarrollo de sistemas mejorados de cosecha y post cosecha y el cambio de las transacciones comerciales, en base a una mayor competencia entre transportistas y entre transportistas y exportador. En este marco, el inicio de la exportación de palta a Chile marcó un hito en el desarrollo de la fruticultura, ya que contribuyó a acelerar el proceso de cambios y, a la afirmación de los mismos. (ver punto 3.5)
- El logro de una nueva mentalidad en el agricultor, que consiste en la valoración de la agricultura como actividad económica rentable y la decisión de cambiar las costumbres y sentimientos emotivos. Ejemplo *"No puedo botar (talar) este árbol, porque a su sombra descansaba mi abuelo y mi papá tocaba guitarra"*.

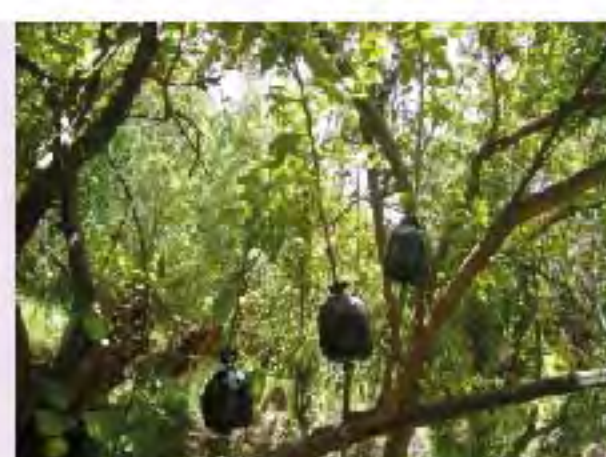
- El mejoramiento de la infraestructura y del sistema de riego, que permitió incrementar la disponibilidad de agua.

LOS CAMBIOS SEGÚN LAS INSTITUCIONES:

Para algunos representantes de las instituciones actoras, los principales cambios se observaron cuando los agricultores empiezan a invertir en sus huertos, antes nunca lo hacían, y la producción aumentó; cuando se realizaron las nuevas instalaciones de cultivos y el huerto vergel empieza a desaparecer y se especializa en monocultivos (palta, lima, vid). Explican que como base de estos grandes cambios se tienen, el nuevo manejo del huerto, la tala de hospederos y árboles improductivos, y el control sanitario de la zona, para erradicar la mosca. La población, al participar y ver todo esto, tomó conciencia de los cambios, expresados en fruta sana y vendida a mejor precio.

ANTES

DESPUÉS



LOS CAMBIOS SEGÚN EL PROYECTO:

Para el equipo técnico del Proyecto, el principal factor movilizador de todos los cambios que se produjeron, fue el proceso de maduración que vivió el agricultor beneficiario y que dio como resultado un cambio en su mentalidad tradicional conservadora y temerosa, por otra emprendedora y proactiva, que facilite la decisión de invertir, de asumir un trabajo técnico productivo en función a las demandas del mercado, y de satisfacer las expectativas de negociación y rentabilidad del productor. Los demás cambios vendrían por sí solos, porque el beneficiario ya había cambiado su manera clásica de ver y hacer las cosas, él ya tenía en su mente la decisión de transformar su actividad, convirtiéndola en una actividad comercial en lugar de familiar.

¿Cuáles fueron los actores que impulsaron este proceso?

a) Productores

La Junta de Usuarios, es la máxima autoridad, representativa de los agricultores, y facilitaba el uso de agua para el lavado de los árboles. La Asociación de Productores Agropecuarios de Sánchez Cerro, Agrupa a los agricultores del valle, que orientan su producción a la exportación, aunque es una organización abierta a todos los agricultores. Jugó papel importante en el proceso de exportación de la palta, y se constituyen en los pioneros del cambio técnico en los procesos de certificación y manejo controlado de los huertos, en la cosecha y post cosecha, en la negociación con el exportador, y en la venta al contado.

¿Y en términos de género cómo jugaron los actores?

Paradójicamente, los varones tuvieron mayor grado de resistencia al cambio, las mujeres tuvieron mayor predisposición al mismo, la capacitación era inmediatamente aplicada por ellas. De esta manera se convirtieron en las actrices piloto del cambio en los procesos de desarrollo vivido en Omate.

La mujer asume un rol importante en el mejoramiento y crecimiento de la actividad, y participa en el riego, tiene participación central en las cosechas y se encarga del huerto, especialmente cuando el esposo trabaja en otras cosas, además se incorpora en los procesos de decisión.

Es importante rescatar que el proceso de cambios también fue ingresando a la familia pues reforzaba, en unos casos, y ayudaba a definir roles en torno a la producción y manejo de la unidad económica. Y, en general, mejoró las relaciones, la autoestima y la

calidad de vida de la población

a) Instituciones

Municipio Provincial de Sánchez Cerro: Brindó apoyo económico para el control sanitario, pagando a los obreros encargados de las campañas de fumigación; y, en etapas iniciales hacía compras de insumos para el control sanitario.

SENASA: Tuvo la principal responsabilidad en el control sanitario del valle y la erradicación de la Mosca de la Fruta. Apoyó en los procesos de certificación de huertos frutícolas, realizado por SAG Chile (Sanidad Agrícola y Ganadera de Chile), para los agricultores que exportarían la palta al vecino país del sur; y, supervisa las cosechas y despachos de palta hacia Moquegua, antes de seguir a Chile.

CEDER: Apoyó la construcción de infraestructura de riego, capacitación en producción rentable; asistencia técnica; instalación de viveros; nuevas técnicas de injertos (palta, lima, lúcuma, granadilla), el injerto fue el mejor aprendizaje, que reemplazó a la técnica del refundido; apoyo a la comercialización; y, apoyo a la organización (promovió la coordinación entre instituciones, a través del Comité Multisectorial, y el acercamiento entre productores y entre productores y comerciantes).

Agencia Agraria: Al tener una función meramente administrativa, apoyó en los procesos de capacitación y acompañó en las convocatorias a los agricultores.

La Sub Región (antes Micro Región): tuvo iniciativas importantes al comienzo de esta historia, pues al no haber entidades encargadas de erradicar la Mosca, destinaba algunos fondos del presupuesto para la compra de insumos y realizar el control de la Mosca.

Todo este grupo de instituciones, formaban parte del llamado Comité Multisectorial (que además tenía como integrantes a las instituciones salud, educación, ministerio público, justicia, policía, sub-prefectura, iglesia, producción, junta de usuarios, etc.), a través del cual se promovió el tratamiento de problemas locales y la cooperación para la resolución de dichos problemas. De esta manera, el Comité ayudó a que las instituciones aprendan a dialogar y ponerse de acuerdo.

Proyecto FEAS, un proyecto financiado por el FIDA, en convenio con el Estado, brindó asistencia técnica a los huertos frutícolas durante 2 años, entre 2004 y 2006. No pudo continuar porque, los productores beneficiarios debían pagar este servicio al término del proyecto, hecho que no se pudo dar.

2.4. LAS GRANDES DIFICULTADES: LO MÁS DIFÍCIL DE CAMBIAR EN EL PROCESO

Cuando se pregunta cuál fue lo más difícil de cambiar, sobre lo que y se logró transformar, surgen varias respuestas, unos decían que fue la erradicación de la mosca, para otros fue el salto del huerto vergel al especializado, la capacitación, la organización, el mejoramiento de los precios, etc.. Esto nos sugiere más bien que todos los cambios fueron el resultado de un proceso que tuvo como punto de partida el consenso de que las cosas debían cambiar en Omate; agricultores, organizaciones e instituciones públicas y privadas, estuvieron de acuerdo en que se debía operar un cambio. Así lo ameritaban los sentimientos de angustia de la población, los planes existentes, los esfuerzos por vencer a la mosca, etc. Había una aspiración todavía desordenada, pero se buscaba el cambio.

Desde esta perspectiva, pasamos a comentar los hitos que fueron señalados como los difíciles de trabajar en este proceso:

- La resistencia al cambio; es decir, la tendencia a mantener, como estaban, sus huertos, sus sistemas de manejo de los frutales basados en el empirismo, y el sistema de comercialización sometido a la voluntad del camionero. El agricultor era totalmente dependiente del intermediario transportista, porque existían manipuleo de los mismos, el intermediario recogía el fruto del huerto y retornaba el pago o mercadería en el mismo huerto, a lo cual se acostumbró el agricultor, ellos decían: *“es más seguro darle así al camionero”*. En este marco, la capacitación y la asistencia técnica fueron los pilares para que la población agricultora tome conciencia de su situación y posibilidades de mejorar, a partir de transformar sus propios esquemas de trabajo, sus prejuicios y costumbres, en capacidad técnica y visión de desarrollo, sustentado en el gran potencial del valle.
- El cambio del huerto vergel al mono cultivo; los agricultores querían tener todas las frutas, para su consumo y para los familiares que vivían fuera del valle (el 80% de productores vivían en estas condiciones), aun hay vergeles (aproximadamente el 10%). La mayoría se resistían a eliminar sus frutales tradicionales, a la tala de árboles. Eliminar el huerto vergel y arrancar las manzanas, membrillos, duraznos, etc. así como eliminar la alfalfa, el maíz, la papa, era muy difícil para ellos; pero cuando se empezó a hacerlo, muchos empezaron a seguir a los primeros. Pero este trabajo caminó en paralelo con la erradicación de la Mosca, que, dicho sea de paso, no fue difícil sino laboriosa, pues todo el mundo quería que desapareciera la plaga. Cuando se observó que la plaga de la mosca empezaba a reducirse, porque los hospederos eran menos, la

disposición de talar sus árboles fue mayor. Esto mejoraría más aún cuando se vieron los primeros árboles crecer y dar fruto. El resultado fue una mejora notable de la producción y del ingreso familiar.

- La organización de los productores para enfrentar los problemas y desafíos; la parte orgánica y funcional de las organizaciones no funcionaba bien, los líderes y dirigentes no cumplían sus roles y compromisos, dejaban todo al presidente y, luego lo crucificaban a este echándole la culpa de todo. Entonces se requería fortalecer las capacidades de liderazgo y dirigencia, así como de conocimiento de las funciones y las normativas.

Ahora bien, aunque la mayoría de los entrevistados dijeron que nunca tuvieron miedo al cambio, lo cierto es que sí lo tuvieron, por eso es que una de las cosas más difíciles de superar fue precisamente la resistencia al cambio. Una vez que ella fue superada, todo resultó más sencillo. Fue difícil aceptar los nuevos conocimientos y tecnologías, se dudaba de su efectividad y su adaptación a la escasez de agua. Algunos productores dijeron: *“Había miedo en el cambio, creíamos que no se iba a adaptar la palta, era un cambio de actividad totalmente nuevo, había temor a perder o a no ganar en las nuevas condiciones”*.

Sin embargo, es indudable que había agricultores decididos, que no dudaron en aceptar las nuevas prácticas de manejo del huerto, no dudaron en talar sus árboles hospederos e improductivos, y emprender lo que sea, con tal de mejorar su situación. Ellos fueron los pioneros del cambio. Recogemos algunos testimonios de ellos:

“Yo no tuve dudas de que el cambio fuera bueno, había agricultores líderes, seguros en lograr el cambio y se arriesgaban, lo cual nos dio confianza a los demás agricultores” (Jorge Farah, ex alcalde y productor).

“Yo siempre fui optimista en que se tenía que lograr el éxito, confiaba en que la sanidad derrotaría a la mosca y permitiría el cambio” (Temistocles Pastor, productor).

Y frente a todos estos esfuerzos, tenía que surgir el feliz resultado, el cambio esperado. Entonces todos, agricultores e instituciones se sintieron felices, y lo expresaron sin dilación:

“Nos sentimos bien, cuando llegaron las instituciones y apoyaron, nosotros no teníamos presupuesto ni personal; así mismo, cuando el agricultor seleccionó sus productos y obtuvo mejor precio” (Agencia Agraria)

"Cuando se terminó de capturar moscas en junio del 2003, ya no se detectaron inmaduros (posturas y larvas) en el laboratorio. Ahora se realiza un sistema de protección mediante garitas y vigilancia de huertos, para evitar el reingreso de la plaga, de lugares vecinos. A través del flujo de personas hay un plan de acción por si se presentaran reingresos" (SENASA).

"Cuando encontraba fruta sana en el huerto, y la despachaba y no tenía reclamos, llegaba bien al mercado", (Juana Cifra)

"Cuando aparece la organización, para exportar a Chile, se generó respeto al productor exportador, por las formas con que conducen su trabajo" (Efraín Bedoya).

En general, el contento de los agricultores se manifestó cuando vieron salir fruta de sus árboles, y este se desbordó cuando recibieron más dinero por mayor volumen y mejor precio vendidos.



CAPÍTULO 3

"Articulación de Cadenas
Agrícolas en los Andes Peruanos"

3. LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 IMAGEN ACTUAL DE LA FRUTICULTURA

Cuando se indaga sobre cuándo empiezan los cambios en Omate, unos señalaron con fecha anual, coincidiendo que el año 1995 o, "*por ahí*", hacia adelante, se dan los grandes cambios en la fruticultura del valle. El año 2003 se empieza a exportar palta y marca los cambios en los procesos de comercialización en general, es decir, se reorganizan las relaciones entre productores y comerciantes. Otros señalaron que el cambio empezó cuando muchos agricultores mejoraron su producción, especializaron su huerto eliminando el vergel; y se produjo mayor interés en invertir buscando crédito contra el pago de la cosecha, "*FONDESURCO financió a muchos agricultores*".

Si quisiéramos ver una escena de la situación actual en el valle veríamos lo siguiente:

En el aspecto productivo:

- El cambio principal es la especialización del valle de Omate hacia la producción de palta, lima de olor, y vid. Se eliminaron los huertos vergeles en gran parte, para dar paso a huertos especializados. Los agricultores conocen más técnicas de manejo de los frutales y las utilizan con mayor eficiencia. Ahora hay pocos sembríos de pan llevar y ya no hay ganado. Los agricultores tienen mayores aspiraciones de seguir mejorando su producción haciéndolo con más tecnología.
- Ahora se puede notar una mejor organización de las plantaciones, se ha sectorizado la producción en el valle según pisos ecológicos, la parte baja se especializa en la producción de vid, para elaborar vinos y piscos; la parte media del valle produce principalmente palta; y, la parte alta, produce lima de olor. Este es el sistema de monocultivo; sin embargo, no hay una especialización absoluta, sino que se está dando la tendencia a combinar monocultivos; así por ejemplo, en la parte baja se produce palta, además de la vid; en la parte media se produce lima, además de palta; y, en la parte alta se produce palta, además de lima, aunque, en los tres casos en menor proporción que el cultivo principal.

- El agricultor aprendió mucho, se encuentra más capacitado que antes, ha aprendido prácticas culturales nuevas, es más conciente, más técnico, hace lo que tiene que hacer; tiene más decisión de trabajar y ganar. Es importante anotar que aún se puede mejorar la capacitación del productor y se necesita personalizar, más todavía, la asesoría técnica.
- Un problema actual es la escasez de agua, no garantiza la producción esperada.
- Aunque han mejorado mucho, las vías de comunicación (carreteras) aun son deficientes, tanto en los circuitos locales internos, como en la articulación con los centros regionales mayores (Arequipa y Moquegua). El asfaltado de estas carreteras sería un salto de desarrollo muy grande.

En la post producción:

- El manejo de la cosecha es más técnico, se utilizan métodos de corte y de recojo dirigidos, en lugar del arranque y amontonado sin el menor cuidado del fruto; se selecciona, se clasifica, se limpia el fruto y se coloca en cajas de plástico adecuadas para el manipuleo y el control (jabas).
- El transporte del fruto es facilitado por la cercanía de las carreteras a los huertos, y por el traslado en jabas plásticas.

En la comercialización:

- El precio de la fruta aumentó, por la competencia entre comerciantes y la mayor capacidad de negociación del agricultor.
- Mejoró la calidad de la fruta comercializada, ahora es clasificada, se vende por peso (en buen número de agricultores).
- Se exporta palta a Chile, el cambio más importante de valle, en el aspecto comercial.
- Se vende por peso y al contado con comerciantes de Moquegua, Lima y el Exportador.
- Las negociaciones principales del precio para exportación se realizan a través de la asociación que representa a los productores y se da cumplimiento a todo. Los productores aceptan a la asociación como responsable de la negociación que pueda hacer para sus productos.
- Se reduce la dependencia absoluta del agricultor al intermediario, por una mayor capacidad de reclamo y negociación. Existe mayor disposición de acuerdo entre productores y comerciantes.
- Se está desarrollando una cultura de confianza entre productores y comerciantes, de tal manera que se acepten los errores que se tienen que corregir en forma recíproca.
- El mercado conoce cada vez más a la fruta con denominación Omate.

- Aún falta mayor organización para comercializar ventajosamente. También es necesaria buscar nuevos mercados para mejorar la competitividad de la fruta.
- Hay una tendencia a la exportación agroindustrial, como por ejemplo la hoja de vid, la elaboración de aceite de lima y palta. Si eso se puede hacer desarrollaríamos mucho.

En resumen: Ahora se conoce y se maneja mejor el ciclo producción – cosecha – post cosecha – comercialización. El agricultor sabe cómo manejar su huerto, cómo cosechar, a quién vender, está más preparado. Una ventaja actual es que los huertos son monocultivos y las plantaciones están organizadas para producir para el mercado y su tamaño las hace fácilmente manejables. Las instituciones son promotoras y asesoras en el proceso de mejoramiento técnico y de ingreso. La situación económica ha mejorado mucho.

¿Qué nuevos roles están cumpliendo los sectores comprometidos?

Los principales actores (instituciones públicas y privadas) son promotores y asesores del proceso de mejoramiento técnico y del ingreso de los agricultores. Aún se debe mejorar la capacidad técnica del productor y hacer más intensiva la asistencia técnica.

Cada institución tiene etapas de trabajo, según los procesos desarrollados; si bien continúan desarrollando los roles que siempre han tenido, han surgido otras funciones, como producto de los cambios y las nuevas exigencias de trabajo. Los nuevos roles de las instituciones son:

- El Proyecto, refuerza el apoyo a la instalación de nuevas plantas, ha introducido el riego presurizado; está dando mayor soporte a la organización de los productores; pone énfasis en la promoción del mercado; está buscando incursionar en la exportación de nuevos productos del valle: hoja de vid, aceite de lima y de palta.
- SENASA, se empeña en mantener el área libre de la mosca, aunque está preparada para evitar otras plagas (mosca blanca, queresas, arañita roja, pulgones) y enfermedades (fitóptora o pudrición radicular, brazo negro, antracnosis, etc).
- El Municipio, está mejorando las vías de comunicación interna, lo que facilita que los productos no se maltraten en el transporte entre la huerta y la carretera. También asigna algún presupuesto para apoyar el control de sanidad y formula proyectos de desarrollo.
- La Agencia Agraria elabora el registro de información estadística y mantiene su apoyo a los procesos de capacitación.
- La Junta de Usuarios busca fortalecerse como organización líder en el manejo del agua de riego, y en la gestión de obras para mejorar la disponibilidad del recurso.

- Todo esto puede mejorar si hay consenso entre todos para que Omate tenga inversión en mayor porcentaje para el agro. Es claro que los agricultores aun no pueden caminar solos, hay que empujarlos constantemente. Hay zonas del valle (Ejm: Challahuayo) en que no hay mas apoyo que del Proyecto, por eso reconocen el trabajo realizado allí (capacitación, viveros familiares, preparación de biol, etc.). Es necesaria una mayor coordinación entre instituciones para consolidar los avances.

1.2. EL NUEVO PERFIL DEL AGRICULTOR: EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR

Es indudable que el agricultor ha mejorado notablemente su perfil personal, no solo en lo técnico, sino también en su calidad de vida. Por eso podemos hablar de un nuevo perfil, caracterizado por un agricultor más emprendedor y negociador.

El agricultor actual es técnicamente más maduro y también más decidido a invertir. Ahora maneja mejor su producto desde la instalación de la planta hasta el mercado; no altera el ciclo natural de la planta (no recoge fruto demasiado verde). Existe una mentalidad más abierta (antes no se podía entrar al huerto, no se podía mirar lo que hacían en otros huertos, ni se podían cambiar yemas o plantas) ya no hay secretos. Antes cada uno hacía el trabajo a su manera, sin saber a dónde iba, y vivía de lo poco que sabía; ahora el productor busca aprovechar sus capacidades y recursos al máximo, todos conocen cómo manejar el huerto, como especializarlo, cómo cosechar y cómo comercializar; están bien informados, algunos hasta miran el internet. La mayoría de productores son conscientes de que deben hacerse cambios, aunque hay algunos pesimistas, los de mayor edad.

El agricultor actual, tiene mejor calidad de vida: se viste mejor, se alimenta mejor, educa a sus hijos (los envía a Arequipa). Tecnológicamente se siente un buen productor, esta mejor instrumentado, con equipos de lavado, herramientas de poda, más capacitado en técnicas de cultivo. Ahora hay más capacidades de generación: más experiencia sobre todo el ciclo productivo – económico. El agricultor tiene más capacidad de reflexionar y visionar hacia adelante, hay mayor capacidad de influenciar en los procesos, el agricultor ha

adoptado lo que aprendió aquí y en otros lugares, intercambiando con sus vecinos productores. La mayor información de mercado les permite exigir. Falta lograr un nivel adecuado de liderazgo, no se logra alcanzar el nivel de influir en las tomas de decisiones y denunciar los hechos de corrupción, ejemplo: hay robos en los huertos, saben quiénes son pero no se atreven a denunciarlos ni a seguir los procesos legales; influyen más las relaciones familiares y amicales.

En general: El agricultor es más negociador, no tiene miedo a exigir o a discutir con el comerciante. Un agricultor decía: *"Como han cambiado las cosas ingeniero, todos saben más ahora, y tienen mas cosas, tienen carro, vivienda, etc. Antes había cuatro o cinco carros en la ciudad, ahora hay taxis para ir hasta el huerto, utilizan mucho vehículo"*.

Una cualidad importante es que el agricultor ahora defiende a sus productos y los valora, ya que de esto depende su propio desarrollo; busca unificar su experiencia al contexto colectivo, es decir, sentirse y actuar como omateño y ya no individualmente.

La parte débil de esto es que no todos los agricultores están calificados con este perfil, existe un porcentaje significativo de ellos que aun no logran la habilidad negociadora, tanto porque su fruta carece de la calidad exigida como porque su madurez es todavía insuficiente, la cual esta expresada en su actitud desinteresada de organizarse para el mercado, de mantener su individualidad frente a las negociaciones de venta de fruta, etc.



1.3. LAS CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA COMERCIALIZACIÓN

Ahora es un sistema mejorado, hay información, sin ella no se lograba el escenario actual. Actualmente existe una relación de intercambio entre el comerciante y el productor, el primero realiza el esfuerzo de cambiar las cajas de madera por cajas de plástico, en respetar los acuerdos con el agricultor, en aceptar el diálogo para negociar; y, el segundo se esfuerza en mejorar su producto y entregarlo sin engañar al comerciante, aunque siempre exigiendo que su producto llegue al mercado con las mismas características de calidad como sale de su huerto. También existe una actitud de ambos, en querer cambiar algunas costumbres que están en contra de sus intereses: como la venta por peso, el pago al contado; pero hay todavía resistencia de los comerciantes de Arequipa a querer comercializar al contado y al peso, aceptan la caja cosechera (jaba) pero no el peso por kg, ni el pago en efectivo. Los comerciantes para Moquegua y para Chile sí lo hacen al peso, aunque no en efectivo. Todavía está en proceso el desarrollo de la confianza, que debe tener el productor en el comerciante, y viceversa. Los indicadores de movimiento de fruta de Omate hacia los mercados regionales, muestran aumentos considerables. El incremento del volumen de palta y lima es considerable, según un transportista entrevistado, antes salían 25 cajones de palta y 60 de lima, al mes; pero ahora salen 700 cajones de palta y 300 cajones de lima quincenales, en los meses de mayor producción. Señala así mismo, haber observado un flujo semanal de ingreso de fruta, proveniente de Omate, de 2800 a 3000 cajones de fruta de todas las variedades producidas en la zona. Esto obviamente es un indicador de cambio notable, que permita mejorar el ingreso tanto de productores como de transportistas y comerciantes minoristas; al mismo tiempo que los consumidores finales se benefician con más y mejor calidad de fruta y en forma permanente. El comerciante también nos dio datos sobre el flujo de otras frutas:

FRUTAS:	ANTES	AHORA
TUNA	80 CAJONES AL MES	40 CAJONES AL MES
MEMBRILLO	80 CAJONES AL MES	200 CAJONES AL MES
DURAZNO	40 CAJONES AL MES	30 CAJONES AL MES
CHIRIMOYA	160 CAJONES AL MES	150 CAJONES AL MES
MANZANA	80 CAJONES AL MES	100 CAJONES AL MES

Se pueden destacar otros aspectos que caracterizan a la comercialización de fruta en la actualidad, como:

- El precio es más adecuado, está sujeto, cada vez en mayor grado, a la oferta y a la demanda, y no a la voluntad del transpor-

- tista o del camionero.
- Se abrieron nuevos mercados que mantienen o han mejorado los precios.
- La fruta de Omate es preferida en Arequipa, gracias a las ferias de productos que ayudaron a posicionar el nombre de Omate. Los comerciantes también prefieren la fruta de Omate por su limpieza y calidad. Ahora hay mejor transporte, la mayor parte de la fruta va seleccionada, empacadas en jabas, empapelada y ya no se malogra, antes los transportistas no traían nada de esto. En cuanto a la palta y la lima, hay preferencia por las de Omate, los consumidores de Arequipa las califican como *"lo mejor"*. Respecto a la palta, la de Omate tiene mejor sabor y resistencia en el tiempo que la de Chaparra (Caraveli), la cual tiene mas agua y se malogra más rápido; la de Majes, la palta bola, es otra variedad que no tiene mayor aceptación en el mercado.
- Mejoró el volumen vendible de fruta (fruta sana), el 90% de la fruta que sale de Omate ahora es sana, no tiene partes malogradas por el golpe, se presenta el fruto limpio, y homogéneo, y no presenta señales de deterioro por las plagas.
- Hay mejor posibilidad de negociar entre agricultores y transportistas, respecto al precio de la fruta. Un agricultor decía: *"ya le podemos decir al transportista: págame más, a fulano le pagas tanto, si tú quieres fruta también paga"*. Esto se puede hacer porque existe un sistema de información de precios alimentado por el proyecto y por los propios familiares de los agricultores en Arequipa, quienes informan sobre los precios vigentes. El agricultor también aprendió a construir confianza para evitar *"los cabezazos"* (que no les paguen), dependiendo de la confianza ganada con el camionero, consideran preferible trabajar con uno o dos de ellos manteniendo precios razonables, en vez de aventurarse con comerciantes nuevos que le ofrecen mayores precios, pero solo aprovechan la situación y la época. Su presencia ejerce un factor de presión sobre los camioneros comerciantes actuales, quienes se ven *"obligados"* a negociar mejores condiciones para los productores. Sin embargo, aun no se ha evaluado a profundidad la importancia de estos nuevos comerciantes, algunos no son malos, y ayudan a mantener la competencia entre los comerciantes camioneros.
- Antes, la palta de Omate se conocía como moqueguana, debido a que las primeras paltas se traían de Moquegua, y los comerciantes se acostumbraron a llamarla *"moqueguana"*. Posteriormente se ha ido cambiando esto, gracias a las campañas de venta, a las conferencias de prensa, y la difusión de material informativo a la población de Arequipa. Empero, aún hay quienes la siguen denominando palta moqueguana. En el caso de la lima, siempre ha sido igual, o sea, nunca hubo problemas de identificación.

- El mercado de Arequipa es grande, puede soportar todos los embalses de la fruta, al decir del comerciante aún puede absorber mucha fruta, *"lo observé siempre, todo se pudo vender, acepta toda variedad de fruta"*.

De los transportistas:

- Algunos transportistas siguen usando cajones de madera y utilizan el peso por cajón
- Los comerciantes camioneros rompieron las barreras existentes con las mayoristas "contadoras", pues lograron independizarse de ellas y ahora comercializan directamente a los minoristas. Tuvieron problemas en recoger el dinero que las contadoras les pagaban, pero luego de romper ese bloque, todo cambió (ya no existen las contadoras tradicionales, ahora hay, en menor número, otras mayoristas, pero sin el poder que tenían antes) ahora los mayoristas son los transportistas. El entrevistado dijo: *"Mi carro lo llenan cinco productores, tampoco hay camioneros mayoristas"*.
- Por su parte, los transportistas ahora llevan la palta al mercado, por cuenta propia y ya no de las contadoras. Ellos empiezan a vender en la calle, a los minoristas; una pequeña parte se vende a las contadoras, pero venden más a los minoristas y una menor parte al público (20%). Ellos cuentan, para su defensa, con su organización, la Asociación de Camioneros y Comercializadores del Valle de Omate (reúne a 60 comerciantes que tienen 20 unidades de transporte).

¿Cómo se fija el precio en la actualidad?

En general, se rige por referencias de mercado, es decir por la oferta y la demanda, en épocas de escasez los intermediarios compiten y ofrecen precios mejorados, el agricultor coge al que mejor paga, los últimos meses del año el precio sube. Pero aún se dan relaciones de dependencia en el precio con transportistas que lo siguen manejando, pero hay más conciencia en ellos. También se dan relaciones de poder del agricultor donde este fija el precio, principalmente en base al conocimiento de sus costos, que miden su trabajo y el uso de insumos, ellos manejan costos de producción.

Se puede decir que ya hay voluntades en la fijación y elección del precio en lugar de imposiciones, esto significa que se está logrando un equilibrio entre productores y transportistas, favorable a ambos. Sobre la justeza o no del precio, no hay consenso, pues para unos es justo y para otros no. Los primeros dicen que porque es accesible a las personas y conveniente para el productor. Los segundos dicen que no justifica el precio por el esfuerzo que hacen

¿Cómo mejoró el precio?, ¿Qué factores influyeron en el mejoramiento del precio?

- La venta al contado fluctúa entre el 15 y 20%, lo cual mejora la disponibilidad de efectivo del agricultor. Al crédito se vende en un 75% aproximadamente y todavía algunos utilizan el trueque (4 a 5%), por las ventajas de intercambiar carne, tejidos y sal, con los campesinos comuneros de las partes altas de la provincia.
- Se han reducido los periodos de pago al crédito, generalmente se paga al retorno de cada viaje. Antes se demoraban dos o tres viajes y había que buscarlos, ahora vienen a nuestras casas, es que tienen un interés: hacer el nuevo pedido.
- El productor puede influir en cambios de condiciones de venta, funcionales a las demandas del mercado y competencias entre intermediarios.
- El comerciante camionero paga el precio y la cantidad acordados, aunque algunos todavía dicen *"la fruta llegó mal"*, *"se malogró el camión"*, etc., y pagan menos. Lo peor es que hacen esto porque entre productor y camionero hay un nivel de familiaridad y amistad, y saben que aceptamos eso y los hemos acostumbrado así. Algunos traen pescado, tomate, etc., nos venden y con eso nos pagan y ganan aun más.

3.4 EL ROL DE LA EXPORTACIÓN EN LA SITUACIÓN ACTUAL

El gran rol de la exportación en la actualidad es mantener su calidad de referente en la fijación de precios de la palta. Directamente la exportación no siempre favorece en el precio, el precio promedio anual es mas bajo, pero es permanente, es mayor en las épocas de mayor producción y compensa a los precios de otras estaciones. Es bajo a partir del medio año en adelante en que los precios del mercado interno son más altos, el precio más alto es a partir de octubre. Durante el año, el tiempo de comercialización en el mercado interno es mayor. Pese a esto, los comerciantes y los agricultores siempre están pendientes del precio de exportación para tomarlo como referencia en sus negociaciones.

Otra ventaja de exportar palta es que el agricultor recibe el dinero de su venta, en una cuenta bancaria, todo junto y, aunque baje el precio en el mercado regional, lo cual ha pasado varias veces, él recibirá su



pago, conforme lo acordado con el exportador, el precio es estándar en este caso.

Para el comerciante camionero, exportar palta a Chile fue una ventaja para él, aunque inicialmente lo vio como una competencia "desleal", pues esto redujo el flujo de esta fruta al mercado arequipeño e hizo subir el precio. Él camionero dijo *"Es bueno, porque desata el mercado local, al haber menos volumen en Arequipa, sube la demanda, y nos favorece"*.

Para los comerciantes también les fue favorable, en el sentido de que les obligó a organizarse, y tomar medidas (acuerdo de pagar más, comprar envases plásticos -jabas-). Al respecto, el camionero entrevistado manifestó: *"al comienzo nos afectó el precio, porque estábamos desorganizados, ahora estamos más organizados y pagamos más, el cambio de envase también nos afectó, pero ya nos estamos acostumbrando"*.

Las perspectivas de sostenibilidad de exportación de palta de Omate a Chile

La palta peruana esta posicionada en Chile, los chilenos viejos reclaman la palta moqueguana le dicen la "yema de huevo", en cambio "no tienen mucho aprecio por la de Omate por ser aguada". Ayuda a esto que la palta Hass, producida por Chile, tiene un precio más elevado, entonces la palta fuerte ingresa por precio, además este mercado es cautivo a la palta Fuerte, porque ellos ya están acostumbrados a la palta Fuerte. En términos de calidad exigen, el sabor y la cremosidad ("yema de huevo").

La palta de Omate, por su mayor contenido de agua es vendida a menor precio y la compran, en mayor cantidad, las sangucherías para hacer sándwiches, los restaurantes también la compran para preparar cremas batidas en salsas.

Por su parte, el mercado chileno para la palta peruana se mantiene estable por la costumbre de consumo que existe en Arica e Iquique, la población chilena de estas ciudades la consumen desde hace más de 50 años. La variedad Fuerte de Perú es mejor que la variedad Fuerte de Chile, la cual es considerada como fruta de descarte. Por eso es posible afirmar que este mercado no se agotará fácilmente, más bien, se mantendrá en el tiempo por la costumbre de consumo.

A pesar de los antecedentes, abrir el mercado de Chile fue duro, la clave del éxito estuvo en cumplir con el plan de trabajo (centro de acopio con control de SAG Chile y SENASA del Perú), desarrollar un control estricto de sanidad, conocer los periodos de maduración y frío, desarrollar envases y etiquetado de acuerdo a las exigencias de SAG-Chile, y desarrollar una logística apropiada.

Los volúmenes y periodos de exportación están influidos por la ubicación del Perú, cerca de la línea ecuatorial; esto hace que la cosecha se adelante a la de Chile en 2 a 3 meses. En Chile la cosecha empieza en abril y en Perú en Enero (siguen febrero-marzo-abril-mayo-junio), por lo tanto se complementan ambas estacionalidades.

Respecto a la calidad competitiva con la variedad Hass chilena, se da principalmente por el precio, pero también juega papel importante la tradición (costumbre de consumo) y calidad de la palta peruana la hacen más competitiva. La Hass, al madurar *"es una bomba de tiempo"* según el consumidor chileno, porque al ser comprada no se puede observar la huella de los golpes en su interior, porque se confunden con el color negro, propio de esta variedad; en cambio, la variedad Fuerte es negra por fuera cuando recibe golpes o presiones, es decir, se hace visible la huella del deterioro. Esto es explotado a favor por el exportador.

Respecto al manejo de precios, el precio más bajo en el Perú hace que puedan manejar los precios en Chile, aunque ahora no se puedan manejarlos como se quisiera, porque los precios en el mercado regional de Perú están altos y el productor prefiere este mercado.

En el proceso de exportar, un dato importante es conocer y saber jugar con el tipo de cambio, pues ello puede asegurar una ganancia mayor o una pérdida inesperada. Por ello, se sigue con cuidado el tipo de cambio peso-dólar y sol-dólar, se busca la ventaja en la posición de cambio. Esta posición varía con relativa frecuencia. Sin embargo, el exportador dice que no pierde en su actividad, *"el comerciante que pierde lo hace por 'sonso', por no cuidar su fruta"*.

La perspectiva de continuar exportando, en realidad es permanente, porque el mercado chileno es cautivo, hay una relación establecida, los abuelos del exportador ya llevaban palta Fuerte a Chile y la han incorporado en el patrón del consumidor de Arica e Iquique. Por eso, el consumidor chileno espera la palta Fuerte del Perú en los primeros meses del año. Se suele escuchar en el consumidor chileno la frase *"Esta palta no me engaña, porque se ve lo malogrado y en la Hass no puede verse"*. Respecto al tamaño del fruto, la palta de Omate es más grande que la de Moquegua, en términos promedio, los consumidores chilenos prefieren la chica, suelen decir: *"La pecosa no me des"*, refiriéndose a la palta grande que generalmente es la de Omate. Este es otro aspecto que debe evaluarse en Omate.

Ante una pregunta que parecía importante, sobre las ventajas y desventajas que tiene la determinación del precio de la palta, conjuntamente con los productores, el exportador señaló:

Desventajas:

- Consensuar el precio me desfavorece (*"Los caudillos ordenan"*), porque no puedo lograr el precio en forma individual. *"No se puede convencer en grupo"*.
- La organización aun no tiene capacidad propia de gestión, sigue dependiendo del proyecto, *"funciona con el palo del CEDER"*.

Ventajas:

- El CEDER apoya el proceso de negociación, tiene mucha credibilidad ante los productores, es el intermediario perfecto y facilita el logro de acuerdos de consenso. El exportador dijo *"Yo admiro el trabajo de CEDER y el apoyo que realizan los técnicos y la institución. Ellos conviven con mi personal y me apoyan en todo. Confío mucho en CEDER"*.

1.5 LA VIABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADO

¿Qué factores son necesarios para una buena comercialización? La experiencia adquirida por productores, instituciones y comerciantes, se puede reflejar en las orientaciones que brindan ellos mismos:

- La organización del agricultor para definir precio por consenso. La organización permite superar la barrera del minifundio y disponer los volúmenes demandados en las condiciones adecuadas. Permite conseguir insumos de manera conjunta (es un campo virgen). Sin organización no hay capacidad para dialogar, para coordinar ni ponerse de acuerdo. En este aspecto destacaron que la coordinación entre productores e instituciones debe fortalecerse, con más iniciativa del productor. Reconocen que el nivel organizativo actual es aún débil, y requiere una mayor conciencia y compromiso de los propios productores.
- Homogenizar la producción y el producto, en función a lo que quieren los consumidores. Realizar un mejor cuidado de la planta, para aumentar la producción y obtener un buen producto. Se puede ampliar el área agrícola con cultivos frutales comerciales.
- Mejorar la calidad del producto; aprovechar el crecimiento de la demanda, que influye en el mejoramiento del precio.
- La búsqueda de mercados es un desafío necesario a enfrentar, ejemplo: vía interoceánica, TLC, etc.
- Mejorar el diálogo con el camionero, teniendo como punto de interés la calidad y selección de la fruta. Clasificar mejor la fruta.
- Organizarse entre productores y vender directamente sin intermediarios, concordar el precio entre productor y camionero. Se debe cultivar la confianza entre productor y comerciante.

- Más cumplimiento de los tratos, entre agricultores y camioneros.
- Mejorar las carreteras, tanto internas, como interprovinciales, para mejorar y acelerar el transporte de fruta.

Respecto a la organización de los agricultores, como dijimos, hay que reconocer que hay una manifiesta debilidad en este aspecto, por parte de los agricultores, la que existe actualmente "Asociación de Productores Agropecuarios de Sánchez Cerro", solo agrupa a los que exportan la palta, y los demás quedan al margen. En estas condiciones, a pesar de que se han dado avances importantes para fortalecer el proceso organizativo, y los agricultores han visto las ventajas que tiene organizarse, especialmente los que exportan; aún así, no tienen el suficiente grado de madurez para incorporarse, participar de manera conciente y manejarse en forma autónoma, porque todavía dependen de la intervención del CEDER en sus procesos de gestión, principalmente en las negociaciones con el exportador durante las campañas anuales, donde los técnicos del proyecto tienen un rol central. Evidentemente esto no favorece a la organización, sino que genera dependencia del productor respecto de otra institución, y la hace vulnerable y poco sostenible.

Por el lado de los demás productores, que son la mayoría del valle, ellos se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad frente a los comerciantes, pues carecen de la instancia necesaria para tratar sus problemas y aspiraciones, que les permita ponerse de acuerdo y negociar con los distintos agentes de la cadena: instituciones locales y regionales de desarrollo públicas y privadas, abastecedores de insumos, comerciantes regionales, etc. Los avances logrados se traducen en niveles de coordinación puntual por grupos zonales y entre ellos, para debatir sobre las formas de comercialización y problemas derivados en su relación con los comerciantes transportistas. Esto les permitió conocer la situación de las condiciones de comercialización y las expectativas a las que ellos debían aspirar, gracias a lo cual sólo se pudieron desarrollar acciones de reclamo y negociación individualizadas, de la mayoría de productores del valle.



Este es, quizás, uno de los mayores desafíos que debe trabajarse y concretarse en Omate, evaluando a profundidad las características y condiciones actuales de la organización, los mecanismos que deben impulsarse para alcanzar una participación generalizada de agricultores, y buscar las estrategias que permitan impulsar un proceso sostenido de fortalecimiento y consolidación organizativa. Esta demás recordar que la población reconoce el valor de organizarse, entonces falta implementar el proceso para concretar esta posibilidad.

3.6. EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL PROCESO

¿En qué se puede notar el mejoramiento de las familias productoras de fruta?

"Antes solo teníamos radio a pilas o batería, pero ahora las familias se han comprado artefactos, han mejorado sus casas, tienen celular etc."

Quienes han conocido el valle hace 12 o más años atrás, pueden dar fe del cambio (el que suscribe este trabajo es testigo de ello, pues fue parte del equipo del CEDER en los años 94 al 2000). Es notoria la diferencia entre lo que se veía antes y lo que se ve ahora. Lo que se menciona a continuación, producto de las entrevistas y reuniones realizadas con los actores del proceso, describe con precisión los saltos materiales y sociales producidos en Omate en los últimos 12 años. Este es el escenario real actual:

Hay mejora en la vivienda, ahora es 90% material noble, antes era 90% de adobe; han mejorado los servicios de luz, ahora es permanente, con la llegada de la luz, todos los hogares han comprado artefactos; hay mayor acceso a la educación en todos los niveles, los hijos estudian en otras ciudades, antes solo estudiaban los que tenían plata, ahora todos educan a sus hijos (*"tengo un hijo profesional, que es para mí un orgullo"*, dijo un agricultor); hay mayor acceso a los servicios básicos de salud (MINSA, ESSALUD); el espacio urbano se ha modernizado, las familias han comprado artefactos eléctricos (refrigerador, lavadora, TV, equipo de música, computadora, etc.); el productor invierte más y utiliza el crédito (FONDESURCO) para mejorar sus huertos; en general hay mayor movimiento económico, se observa mayor dinámica del comercio local (apertura de tiendas, restaurantes, hospedajes, etc.) en Omate; hay mayor movilidad entre la chacra y la ciudad, con uso de taxi o de vehículo propio, antes se caminaba a burro, caballo y a pie; hay mayor intercambio de comercio con Arequipa y Moquegua.

En general, el mayor precio de la fruta ha incidido en una mayor calidad de vida; hay retorno de migrantes, muchos productores se compraron vehículos, otros han comprado casas en Arequipa.

Este es el impacto visible, material; pero también hay un impacto cualitativo:

"El cambio se nota en el trato que le dan a sus huertos, en los cambios de actitud de querer mejorar, en la participación de productores en ferias regionales, en los gustos que pueden darse. Es bueno ver que todos tienen mejores condiciones de vida y se dan un mejor trato." (técnico CEDER).

Este impacto también se puede notar cuando expresan cuál es su mayor satisfacción:

Un dirigente: *"Haber contribuido al cambio de la idiosincrasia de nuestra gente, esta fue mi mayor preocupación como dirigente. También es haber educado a mis hijos y sacarlos profesionales a todos. Así me critiquen yo estoy satisfecho con lo que di"*.

Un trabajador: *"Cada uno hemos aportado nuestro grano de arena; cada trabajador de las instituciones se ha ganado la confianza y la amistad de la población, ahora forman parte de la sociedad local. Yo como trabajador de SENASA, estoy satisfecho por los logros institucionales"*.

Un agricultor: *"Tener nuestros huertos mejorados y en producción, y así haber logrado una buena posición económica, que me permite vivir mejor, tengo mayores comodidades, a pesar de que me falta mejorar aun"*.

Un ex alcalde: *"Ver más diálogo entre agricultores, y yo mismo poder comunicarme con mis vecinos. Recibir el pago por la venta de mi fruta, al contado me hace sentir bien"*.

Un camionero: *"El incremento de la producción de la palta y la lima, mejoró nuestra situación, ahora gana más. Me gusta mas encontrarme con gente de toda posición social y hacer buenas amistades"*.

"No tuve ninguna frustración, no todo es ganar, hubo buenas y malas, pero no frustraciones. Todo lo anterior gracias a la palta y a la lima".

Exportador: *"En lo personal, el trabajo que hago me brinda satisfacción como a cualquier persona que trabaja. Soy reconocido y respetado por la gente. Otros como yo han caído y han quedado mal "no se dan cuenta que esta actividad es perecible y esos tontos no quieren ensuciarse las manos". En lo empresarial, me impuse con productos de calidad y logré buenas relaciones durante varios años de contacto, tengo la confianza de los mayoristas, somos conocidos."*



CAPÍTULO 4

"Articulación de Cadenas
Agrícolas en los Andes Peruanos"

4. LECCIONES APRENDIDAS

4.1. ¿SI TUVIERA QUE REPETIRSE LA EXPERIENCIA

Cuando se hizo la pregunta, si tuviera que repetir la experiencia desarrollada, ¿Qué aspectos cambiaría usted, cuáles mejoraría, y cuales no cambiaría?, Hubieron muchas respuestas en el sentido de hacer cambios, o mejorar, pero muy pocas, por decir lo menos, en el sentido de mantener las cosas como están. En general, se percibe que los entrevistados consideran que aún no se ha logrado un proceso totalmente consolidado, y que es posible mejorar; sin embargo, las impresiones que ellos aportan reflejan la madurez y el grado de conciencia de la realidad local actual del productor, respecto al productor de hace 12 años, que sabe lo que tiene y lo que falta por trabajar, así como su papel en estos procesos a consolidarse. Las respuestas fueron las siguientes:

Aspectos que cambiarían:

Productores:

- *La mentalidad de las autoridades, para que no hagan trabajo político en función de sus intereses, sino de las poblaciones a las que representan.* Aun se percibe la intervención de las autoridades como forma de ganar prebendas políticas en distintas formas y a través de las acciones de "apoyo" al desarrollo.
- *La infraestructura de riego, por nuevas tecnologías que reemplacen al riego tradicional y permitan aumentar la disponibilidad de agua.* La alternativa es consolidar los procesos de introducción del riego tecnificado, que se vienen realizando en áreas todavía pequeñas, pero con grandes resultados.
- *La incredulidad de la población en las instituciones, debemos ser más abiertos, y comprometernos y cumplir.* A pesar del descrédito de las entidades públicas y sus representantes, ellas cumplen roles importantes en el proceso de construir el desarrollo local; lo cual hace que, con cierta razón, los productores mantengan prejuicios y restricciones para coordinar en forma abierta y cooperativa.
- *Produciría otros frutos en lugar de los que actualmente no son*

rentables, cultivaría lúcuma, granadilla y otros que tiene buenos precios. Muchos productores, que tienen frutales tradicionales (manzana, membrillo, pera, durazno, etc.), quieren cultivar granadilla, lúcuma, u otros frutales que tengan buena rentabilidad en el mercado. Por ello han mostrado interés en conocer las posibles alternativas que se presentan, de acuerdo a las características del valle.

- *Revertiría la migración, desarrollaría acciones para que los que se han ido en búsqueda de nuevas oportunidades retornen a su tierra, donde ya hay futuro.* Muchas familias han salido o han enviado a sus hijos fuera del valle, en busca de mejores oportunidades de vida; sin embargo, las condiciones actuales en el país y fuera de este, acusan situaciones de crisis donde las oportunidades son menores y más difíciles que en el pasado. Contrariamente, las condiciones del valle han mejorado notablemente, lo que influye en la convicción de que es mejor retornar al valle porque allí hay futuro.

Comerciantes

- *Los cajones de madera actuales por los envases plásticos (jabas), porque se ve la calidad de la fruta que estoy llevando, el peso es uniforme y el tamaño también.* En algunos transportistas comerciantes, existe el convencimiento de que el uso de los envases plásticos es mejor para ellos, porque pueden observar a simple vista el contenido de la fruta y realizar así un adecuado control de o que compran, a la vez que les permite exigir el justiprecio a sus compradores. A pesar de ello, hay otros que persisten en manejar los cajones de madera.

En resumen, los cambios sugeridos van por el lado de corregir la mentalidad oportunista de las autoridades, de manera que ello les retribuya en mayor credibilidad y confianza de la población hacia ellos, y posibilite establecer mecanismos de trabajo conjunto; se espera también mejorar la disponibilidad de agua de riego, a través de cambiar el sistema de riego actual, para mejorar la producción actual y incursionar en el cultivo de otros frutales rentables; como resultado de ello se produciría un proceso reversible de la migración existente.

Aspectos que mejorarían:

Productores

- *Mi producción y la forma de manejo del huerto, hay que organizarlo en función de las nuevas prácticas agrícolas. Aún nos falta mejorar para tener mayores resultados. Pero, hay que acabar con las resistencias de la gente por sus actitudes y costumbres antiguas de cultivar fruta.* Hay un reconocimiento explícito de la necesidad de mejorar más la tecnología de

cultivo de frutales, y de la existencia de muchos agricultores que se resisten a abandonar sus viejas costumbres.

- *La organización actual de los agricultores, porque no ayuda a acelerar el proceso, aún tenemos poca conciencia.* Falta empoderar a la organización para que haya sostenibilidad; los agricultores son conscientes de que aún es débil su organización y les falta capacidad negociadora y de gestión con autonomía, saben que todavía hay dependencia de las instituciones que los apoyan cercanamente.
- *Necesitamos mejorar la información sobre precios y mercados, y sobre nuevas técnicas de comercialización.* Se debe investigar sobre nuevas formas de vender los productos que tenemos (como la hoja de vid), y realizar acciones de relacionamiento con nuevos clientes nacionales y extranjeros.
- *Hay que reforzar las alianzas entre instituciones y productores.* Para fortalecer el trabajo que se está haciendo actualmente, con la idea de constituir una institucionalidad de soporte al desarrollo local, que apoye en forma concreta, los procesos productivos, económicos y sociales locales.
- *El transporte y las vías de comunicación dan pena, si no se mejoran, ¿qué va a pasar?* El estado actual de las carreteras y los servicios de transporte de fruta son deplorables y hacen que se malogre la fruta y que no quieran venir al valle otros compradores de afuera (de la región).

Exportador

- *Si se mejoran las carreteras, todo lo demás es fácil.* La carretera está muy mala y deteriora el producto cuando se transporta, y no se pueden utilizar camiones apropiados, no quieren venir.

Comerciantes

- *Mejorar los cajones de madera, si persiste su uso. Así se podría manejar mejor la fruta que traigo de Omate.* Deben hacerlos iguales en tamaño, peso y capacidad, de manera que faciliten la manipulación y transporte, y permitan controlar el peso.

Proyección

- *Seguir motivando la disposición de los actores a adaptarse a los cambios que se han generado y no volver hacia atrás.* Más bien hay que consolidar lo logrado, hay que prepararse para los cambios que se puedan presentar, y hay que actuar concretamente en la generación de más cambios.
- *Manejar constantemente indicadores productivos, para comprender a fondo la realidad y participar con mayores probabilidades de éxito en procesos de toma de decisiones, tanto a nivel personal y familiar, como a nivel del distrito y la provincia.* Es muy importante manejar indicadores comercia-

les, técnicos y otros que sirvan de instrumento para mejorar el desempeño y la gestión de cada uno, en todos los procesos de la cadena de valor.

Las mejoras sugeridas conforman un abanico mayor de aspectos a trabajar, y se relacionan con los eslabones centrales de la cadena productiva: producción y comercialización; así como con el aspecto organizativo y actitudinal de los productores.

3.2 LAS GRANDES LECCIONES DE LA EXPERIENCIA

¿Cuál fue la mayor lección de la experiencia vivida?, fue una pregunta que a la mayoría de los entrevistados les causó mutismo inicial y posterior reflexión, antes de contestar. Parecía que no se encontraban respuestas evidentes; sin embargo, mientras organizaban las primeras respuestas y recordaban escenarios de vivencias tenidas, fueron saliendo las lecciones, una tras otra. Veamos lo que nos dicen cada uno de los actores:

Productores:

- *"Yo creo que mejorar nuestra capacidad tecnológica fue clave, nos dio todo, antes creíamos que estábamos bien con lo que sabíamos; para crecer debes mejorar en forma continua, pensando que nada es estático, porque todo cambia y es más rápido ahora. El agricultor no debe desconfiar de la tecnología".*
- *"Guardar secretos entre nosotros fue lo peor que hicimos, nos atrasó, todos aprendemos de lo que hacemos, y si hacemos juntos se progresa en grupo, los productores aprendieron, las instituciones también; los que enseñan también aprenden y los que aprenden también enseñan".*
- *"Es posible cambiar realidades si nos proponemos hacerlo, el miedo a lo que no conocíamos quedó atrás, hemos intercambiado conocimientos y experiencias, así hemos ido creciendo y cambiando nuestra vida y la de los demás, eso fue lo más gratificante. Fue un buen proceso, que aun no ha terminado y podemos seguir mejorándolo".*
- *"Haber aprovechado todos los conocimientos que recibimos fue lo mejor, porque yo lo viví y pude ver los resultados; por eso, no se deben desaprovechar las oportunidades, aunque muchos se arrepienten de no haber aprovechado. El aprendizaje logrado nos permitió tener lo que tenemos, el aprendizaje es valioso para progresar. Es bueno saber que todo lo bueno se consigue si uno está mejor preparado".*

- *"Muchos no confían en las instituciones, pero yo creo que el agricultor no debe desconfiar de las instituciones, si no hubiéramos seguido lo que ellas nos enseñaron no tendríamos nada de lo que se ve ahora. Todos tenemos que confiar en todos para progresar".*

Proyecto:

- *"Esforzarnos por trabajar en coordinación con todos los actores fue una gran experiencia, nos permitió conocer los puntos de vista de cada uno de ellos en los distintos eslabones de la cadena. Esto nos permitió desarrollar más nuestra creatividad e iniciativa, y adaptarnos a los ritmos de los desafíos y cambios que se iban dando en el proceso. Comprendimos que debe existir confianza y credibilidad en lo que hacemos y compartimos, sabiendo que los éxitos están en el trabajo profesional y esforzado, en la cooperación mutua, y en la transparencia con que realizamos las diferentes acciones. En suma, trabajando de esta manera, crecimos e hicimos crecer".*

Transportista:

- *"La mas grande lección fue el haberme logrado con este negocio, que se convirtió en mi forma de vida y la de mi familia; y, gracias a ella, ahora puedo intercambiar y conocer mucha gente, de toda condición. Gané muchos amigos trabajando como debe ser".*

Exportador:

- *"Mi mayor aprendizaje ha sido haber conocido la realidad del productor y del mercado, para desenvolverse adecuadamente entre los dos. Mi mayor lección es saber que se puede aportar a los demás cuando uno conoce la realidad. Mi filosofía no es aprovecharme de los otros, sino crecer yo haciendo que ellos también mejoren".*

En medio de los aprendizajes sobre la producción, post cosecha y comercialización, surgieron otras reflexiones y enseñanzas, cosechadas de la experiencia vivida:

- Los productores reconocen que muchas cosas que les enseñaron o que ellos pudieron hacer con lo aprendido, no lo hicieron, por no entender la experiencia y su valor de difundirlo a todos. *"Hay cosas que no logramos hacer bien porque no lo vimos en el instante, pero ahora si las vemos"*, reconocieron. Entre ellas, mencionaron que la participación en los procesos de toma de decisiones fue débil, *"participan los mismos de siempre y no hay renovación"*. Por ejemplo, los que aprovecharon de las capacitaciones y pasantías no hicieron réplicas y lo que aprendieron se quedó con ellos; es decir,

deberían asegurarse mecanismos de réplica y ver que las instituciones puedan apoyar en ello. También reconocieron que faltan nuevos líderes, no hay jóvenes, *"la migración impide que devuelvan lo que su tierra les dio"*. Dijeron que el Estado debería generar políticas de devolución de riquezas a las regiones de origen.

- Hay que ser perseverantes: los agricultores mejorar sus campos, las instituciones perfeccionar sus métodos y apoyos, las instituciones públicas deben mejorar su forma de trabajo y apoyo. En general, se trata de encaminar mejor el uso de potencialidades y recursos existentes, es necesario que haya procesos de retorno para todos, a fin de que sean fortalecidos, tanto instituciones como productores.
- Un concepto importante surgido de los propios productores fue la expresión de afectividad en el trabajo del huerto, lo cual, según ellos, se debe incentivar a los demás a que lo hagan igual, utilizaron el concepto de *"el trato a mi huerto"*, donde la perseverancia y el trabajo con cariño se ven plasmados con mayor producción, una productora de lima dijo: *"yo vivo de mi huerto y entre mas me alegraba trabajando y cuidándolo, tenía mas cosecha"*.
- No dejar que se pierda lo alcanzado, hay que seguir con el trabajo, manteniendo lo aprendido. Para ello hay que articular las actividades y asumir todos juntos la tarea de continuar el desarrollo. *"Necesitamos más organización, aún no estamos bien organizados, tenemos que confiar entre todos y respetarnos; hay que cuidarse entre sí, respetar el uso del agua, no robarnos la fruta, porque cuando no hay respeto, viene la enemistad"*.
- Es muy importante registrar lo que el productor hace, pues ello enseña y prepara mejor para planificar y tomar decisiones en función a las posibilidades que se tienen y se aspiran a tener. El productor que lo hizo, a pesar de lo "difícil" que le haya parecido, es conciente de que la tarea de manejar registros productivos, es la herramienta más útil para su propio crecimiento y progreso. Es claro que no todos los agricultores pudieron manejar registros de producción; sin embargo, fue notorio su valor de uso.

Ahora bien, la forma como apoyaron las instituciones, en el contexto y coyuntura vividas, se muestra como acertada, por los niveles de coordinación que se dieron entre ellas, y la actitud de compromiso con que abordaron las acciones de apoyo al desarrollo de la fruticultura. Esta apreciación es coincidente con la de los productores, quienes sostienen que las instituciones hicieron lo que tenían que hacer para lograr el panorama que actualmente existe; sin embargo señalan que, en una primera etapa, el tipo de apoyo brindado por las instituciones fue la mejor ruta seguida, pero ahora deben ajustarse a los ritmos

actuales de la globalización y los mercados, para impulsar acciones relacionadas con la conquista de nuevos mercados. *"Es necesario ponernos al tanto de los grandes acontecimientos técnicos, económicos y comerciales del momento, para mejorar nuestras posibilidades"*, es una opinión compartida.

Pero también reconocieron que muchos de los productores no hacían caso de los esfuerzos que hacían las instituciones por ellos, y desaprovecharon su apoyo. Un productor señalaba que para justificar su apatía y bajo interés en el trabajo de las instituciones algunos productores se justificaban diciendo: *"lo mismo nomás nos dicen, y no asistían a las capacitaciones, pero ahora sí, reclaman"*. Otro productor dijo: *"Yo vela coordinación entre instituciones y peleas de los agricultores"*.

Quedaron expresamente planteadas las cosas que deben mantenerse o reforzarse, como logros, y aquellas que debiera insistirse en cambiarlas:

Aspectos deben mantenerse o reforzarse:

- La exportación de palta, porque, en base a ello, al agricultor maduró y tomó conciencia de cómo se debe trabajar un huerto.
- La mejora de precios, sustentados en la calidad y manejo del fruto, lo cual mejorará el precio por competencia.
- El esfuerzo progresivo de promoción de la fruta, que influye sobre la oferta y demanda en Omate y en Arequipa, de esta manera enseñan a trabajar a todos, e involucra a diversas áreas de acción, se aprende marketing, costos, etc.
- La competencia entre los comerciantes transportistas, porque es saludable y favorece al productor. Pero también se debe dar entre productores, para que ellos mejoren su calidad y precios.
- Selección de la fruta, es una buena práctica para generar valor agregado (primera, segunda y tercera).
- El pago al contado, se debe lograr que todos paguen al contado para evitar los pagos atrasados, los chantajes y engaños de los comerciantes.
- Recojo de fruta en la carretera, esto fue un avance, porque antes se recogía la fruta en la casa y era mucho trabajo.
- El pago a través del banco, es una ventaja manejar dinero con el banco, además te hace sentir en otra posición social.
- Aspectos en cuyo cambio se debe insistir:
- La seriedad y el compromiso de algunas instituciones que ofrecen y no cumplen, solo nos utilizan para simular el logro de sus metas pero no hacen lo que dicen (ejm: gobierno regional formalizó organización de agricultores, cobró la inscripción y luego quedó en nada).
- Las mentalidades conservadoras de los agricultores, porque su

resistencia al cambio solo les perjudica.

- La venta por cajón debe pasar al olvido, y pasar a la del peso por kg., utilizando los nuevos envases (jarsas), ya que de esta manera se benefician tanto el agricultor como el transportista.
- La forma de pago a crédito por la de contado, para no perder, el comerciante trabaja con el capital del agricultor (la fruta) y no arriesga nada, más bien se convierte en una forma de abuso y engaño. *"Qué les importa a ellos, si de la nada sacan"*.
- Las costumbres tradicionales de los comerciantes: irresponsabilidad, no pagar, engañar, no cumplir, etc. todavía persisten algunos que abusan del agricultor.
- El manejo de registros productivos, algunos productores llevan registros de producción para su control, pero no realizan comparaciones con los gastos realizados y no conocen sus ingresos netos con precisión, tampoco pueden planificar su producción, tal es así que muchos quieren ganar más sin invertir. Es muy importante el manejo de indicadores empresariales, que son básicos para mejorar el manejo de los huertos con criterio empresarial, así como para elaborar el valor bruto de la producción global del valle.

4.3. LAS ENSEÑANZAS DE LAS DIFICULTADES Y LOS ÉXITOS

Quisimos precisar un poco más sobre las enseñanzas que nos aportan los éxitos y dificultades, por separado, e hicimos la pregunta respectiva. Esto sirve como una afirmación de las enseñanzas extraídas y señaladas en el punto "las grandes lecciones de la enseñanza". Las respuestas fueron las siguientes:

a) Enseñanzas de las dificultades:

Productores:

- La apatía y no participación afecta al propio agricultor, no toman conciencia. Promover la llegada de profesionales.
- Ganarse la confianza demostrando de que es posible cambiar la realidad, trabajando sin engañar, con objetivos concretos y demostrables. Hubo engaños: gobierno regional firmó organización para exportar y fracasó, nos engañó.
- No rendirse nunca, porque siempre hay más oportunidades y aprendemos de ellas, no tomar los fracasos como pérdida, sino seguir probando, poniendo todo. No desanimarse por las cosas que no salen o por las condiciones limitadas. *"No hacerse problemas, si me salen mal unas plantas, las saco, planto otras y listo"*.
- Debe haber más diálogo y confianza entre instituciones y productores, ambos deben aportar y aprender. *"No debemos*

tener temor a hablar, todos hemos aportado algo en los resultados que ahora vemos".

Comerciantes:

- Al mal tiempo, buena cara, siempre hay momentos buenos y malos. *"si nos echamos a llorar "patas pa'riba", como la cucaracha, jamás veremos el resultado"*.

Exportador:

- Ser más metódico en el manejo de las cuentas, porque puede llevarte a la ruina; yo a veces las hacía, y las sigo haciendo, mentalmente y por ello me fallaron los resultados. *"Otros como yo han caído y han quedado mal, no se dan cuenta que esta actividad es perecible y esos "soncos" no controlan nada, no quieren ensuciarse las manos"*.
- Nunca alarmarse por un fracaso, es una señal de que debes tener más cuidado y trabajar con todo. *"Ante el fracaso hay que mantener el humor, si te va bien, ponte contento; si te va mal, aguántatela nomás"*.

b) Enseñanzas de los éxitos:

Productores:

- Tomar conciencia de que se logra más resultados mientras más tecnología se utilice. A mejor producción y calidad, habrán mejores precios.
- El conocimiento, el aprendizaje, la experiencia nos permite avanzar y no quedarnos en la oscuridad y la explotación. *"No confiarnos en lo que se consiguió y en lo que somos, sino hay que seguir avanzando"*.
- El éxito enseña a formar disciplina de trabajo y responsabilidad, nos enseña que lo que cuesta lograr siempre nos traerá beneficios, aunque resulte difícil.
- Se debe trabajar de la mano entre todos y confiar en los demás, para tener mejores resultados y no ser explotados.

Comerciantes:

- Del trabajo nace la prosperidad, el trabajo dignifica al hombre, si uno se esfuerza hay éxito.

Exportador:

- Hay que mantenerse firme en el trabajo, porque eso hace que nuestra situación, cualquiera que sean las condiciones externas, se mantenga estable. *"Todo mi capital está invertido (semillas de arveja, cajas para la palta), y si yo paro de trabajar, no solo caigo yo, sino muchos que están a mi alrededor"*.

- Uno debe trabajar por un sentido (la familia), nos da fuerza y nos hace sentir satisfacción por tener un ingreso, aunque sea moderado. Me siento bien porque mi familia vive bien. *"Soy un comerciante consciente, si fuera un judío tendría un palacio en vez de esta casa"*.

1.1 ¿CÓMO INFLUYÓ EL PROYECTO EN EL CEDER?

Respecto al trabajo realizado por el CEDER, todos opinan que fue el más completo y eficiente, un productor dijo que *"CEDER es la única ONG que con mayor trabajo y calidad porque apoyó en todo"*, y refieren que pudo ser mejor, pero no todo se puede hacer al 100%, porque siempre hay obstáculos. Fue reconocido que hubo un aprendizaje de alto valor durante los últimos 10 años, *"Todos aprendieron desde donde están, el trabajo coordinado fue el éxito"*, dijeron.

La institución ganó un alto reconocimiento de la población, y de las instituciones locales, porque fue la primera en desarrollar un programa integral, con enfoque de cadena, y sostenido de trabajo, en el valle de Omate. Pudo convocar y establecer acuerdos formales de trabajo interinstitucional, que antes no se daban; movilizó a los agricultores, con sus acciones de capacitación y asistencia técnica intensivas que promovían los grandes cambios operados en el valle, pero ellos participaron, aunque muchas veces temerosos por la duda del éxito a lograr, con la expectativa de ver un nuevo panorama productivo; impulsó la formación del Comité Multisectorial de Omate, que le ayudó a vincularse y establecer relaciones cooperativas con las entidades locales, ganándose la confianza de ellas; y, fue un actor central de todo el proceso que hemos revisado.

La ejecución del Proyecto constituyó una etapa de consolidación del gran proceso de cambios en la cadena productiva del valle, donde se concretaron las acciones de comercialización más importantes, tales como la definición de la actividad exportadora, que se había iniciado poco antes del proyecto; la tecnificación de la cosecha y post cosecha de la fruta, tomando como modelo el proceso seguido para exportar la palta; los hitos de debate entre productores y negociación con los comerciantes sobre las formas de compra y venta de fruta; la venta de fruta en nuevos envases y con la modalidad de pago por peso, en lugar del tradicional cajón de madera; inicio de la modalidad de pago al contado por la venta de fruta, en lugar del crédito, que era motivo de engaño y abuso por parte del comerciante; la difusión y consolidación de la fruta con la denominación territorial de "Omate" en el mercado arequipeño, etc.

Con la ejecución del proyecto, el CEDER fortaleció su prestigio

institucional por su capacidad convocatoria y de sus propuestas de desarrollo, implementadas a través del Proyecto, convirtiéndose en un referente de desarrollo regional en la región Moquegua.

También aprendió mucho con el Proyecto, destacando dos aspectos:

- a) El Proyecto ayudó a tener mayor claridad sobre el enfoque de cadena, que ya se venía trabajando, pero se necesitaba tener una visión conceptual y estratégica clara y replicable, lo cual fue posible gracias a la propuesta implementada por el proyecto.
- b) El CEDER pudo aprender y ganar experiencia concreta en el manejo de mercado, consistente en el desarrollo de capacidades de negociación, manejo de técnicas de mercadeo y promoción, así como establecimiento de relaciones con empresas nacionales e internacionales.

No se puede negar que el proyecto contribuyó al fortalecimiento de la calidad profesional de sus técnicos, al proceso de maduración en el manejo de bases de datos, en la incorporación de nuevos sistemas de registro y control de acciones, y en el fortalecimiento de su imagen ante el periodismo y la opinión pública local.



CAPÍTULO 5

"Articulación de Cadenas
Agrícolas en los Andes Peruanos"

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. La situación de la fruticultura, antes de la llegada del CEDER al valle de Omate, tenía una orientación básica de subsistencia familiar. Para el agricultor, era muy importante aprovisionar a sus familiares residentes fuera de Omate y consumir el resto, una pequeña parte de ella era vendida a Arequipa, a través de comerciantes propietarios de camiones pequeños. Los ingresos económicos, aunque eran magros, se obtenían a través del cultivo de papa, maíz, y venta de ganado vacuno. Las características imperantes de la fruticultura eran: huertos vergel; técnicas de manejo del cultivo ancestrales y escasa técnica; la producción era de baja productividad y calidad, con frutas de baja rentabilidad; no había el concepto de mercado y lo que se vendía era a base de una fuerte explotación y dependencia del comerciante transportista generalmente originario del valle pero residente en Arequipa; existía el trueque como una forma de comercialización; y, eran afectados por las plagas, entre las que destaca la mosca de la fruta. Pero, en base a un esfuerzo compartido entre productores e instituciones se ha logrado transformar este tipo de producción orientada a la reproducción familiar, en otra de carácter comercial.
2. La comercialización de la fruta se realizaba a través del canal: Productor – Comerciante Transportista – Mayorista – Consumidor. La fruta comercializada era de mala calidad por la heterogeneidad del tamaño y del grado de maduración del fruto, o por la presencia de las huellas de las plagas que afectaban a los frutales de Omate. Los precios relativos eran muy bajos para el productor que recibía el pago al crédito, generalmente con atraso y/o engaño, entre el precio de chacra y el de minoristas al público variaba hasta el 110 % por encima del primero. En este marco, la característica principal de la comercialización de fruta, estaba marcada por una cadena de sucesivas explotaciones, donde las mayoristas, denominadas "contadoras", tenían la sartén por el mango, pues sometían a

los transportistas a sus juegos de intereses, y estos lo hacían con el productor, que finalmente era el más perjudicado.

3. Dentro de las instituciones, la presencia del CEDER fue fundamental en el proceso de reorientación de la producción y comercialización de la fruta del valle; mientras que SENASA tuvo un rol medular en la erradicación de la Mosca de la Fruta y otras plagas que afectaban a la producción frutícola. Los demás actores (Municipio Provincial, Agencia Agraria, Sub Región) tuvieron roles menores, aunque también importantes para fortalecer el proceso realizado. El CEDER promovió los grandes cambios tecnológicos, destacando la especialización del huerto hacia el monocultivo rentable (palta, lima y vid), así como los cambios en el sistema de comercialización (exportación de palta, negociación entre productores y comerciantes, introducción de la venta por peso y pago al contado, venta de fruta clasificada, posicionamiento de la fruta con su origen territorial "Omate", etc.). Estos logros fueron consolidados por la acción del proyecto, cuya intervención se dio en el marco del enfoque de cadena productiva, poniendo énfasis en el vector de comercialización.
4. Los grandes cambios que se operan en el desarrollo de la fruticultura, en el valle de Omate, se dan en dos áreas: tecnológica y comercialización. La primera se constituye en la columna de soporte de la segunda, porque provee la fruta en mayores volúmenes y en mejores condiciones de calidad (debidamente cosechada, clasificada y presentada). Esto modificará las relaciones comerciales entre los productores y los comerciantes, otorgando ventaja y beneficios a los primeros, sin afectar negativamente a los comerciantes, aunque a estos les parezca lo contrario. La comercialización, mejoró notablemente a favor del productor porque abrió un importante abanico de posibilidades a los productores: exportación, posicionamiento en el mercado regional, apertura de nuevas líneas de exportación (hojas de vid); todos los cuales ofrecen mejores oportunidades de incremento del ingreso.
5. Un aporte importante del proyecto, para mejorar las transacciones entre productores y comerciantes, fue su actuación como ente de enlace, tanto para las campañas de exportación de palta (con la cual se inició este rol), como para la comercialización regional. En este sentido fue sustancial las acciones que posibilitaron los encuentros entre productores, para analizar sus problemas y sus necesidades en cuanto a la venta de fruta; luego se promovieron encuentros entre comerciantes, con el mismo fin; y, finalmente, se realizaron encuentros

entre productores y comerciantes para buscar puntos de consenso en cuanto a las características de la comercialización de la fruta (características de la fruta negociada, peso, precio, forma de pago). Este trabajo marcó el inicio de transacciones favorables a los productores, en los aspectos señalados.

6. El gran rol de la exportación fue influir en el cambio de las condiciones de cosecha y post cosecha (ambos bajo normas internacionales de control y registro), en el uso de envases adecuados, en la introducción del pago por peso y el pago al contado. Y, en la actualidad es mantener su calidad de referente en la fijación de precios de la palta. Directamente la exportación no siempre favorece en el precio, el precio promedio anual es mas bajo, pero es mayor en las épocas de mayor producción lo cual compensa a los precios de otras estaciones. Pese a esto, los comerciantes y los agricultores siempre están pendientes del precio de exportación para tomarlo como referencia en sus negociaciones.
7. Una clara debilidad es la organización de los agricultores, existiendo actualmente la "Asociación de Productores Agropecuarios de Sánchez Cerro", que solo agrupa a los que exportan la palta, quedando los demás productores al margen. Se debe reconocer que se han dado avances importantes para fortalecer el proceso organizativo, los agricultores han visto las ventajas que tiene organizarse, especialmente los que exportan; pero, al no estar insertos en ella, quedan marginados de esa ventaja. Por otro lado, los que están insertos en la organización, a pesar de operar como tal, no tienen el suficiente grado de madurez para manejarse en forma autónoma, porque todavía dependen de la intervención del CEDER en sus procesos de gestión, principalmente en las negociaciones con el exportador durante las campañas anuales, donde los técnicos del proyecto tienen un rol central. Evidentemente esto no favorece a la organización, sino que genera dependencia del productor respecto de otra institución, y la hace vulnerable y poco sostenible.
8. La participación interinstitucional en el proceso ha jugado un papel de suma importancia, y a ella se debe gran parte de los resultados alcanzados. El marco principal de instituciones estuvo conformado por el Municipio Provincial, el Ministerio de Agricultura, El Servicio Nacional de Sanidad Agraria -SENASA, la Sub Región, y el CEDER. Una característica del proceso ha sido entregar la responsabilidad principal de conducir el proceso de desarrollo local, al Municipio

Provincial, aunque en la práctica no sucedió así, pero ayudó mucho a no buscar otros protagonismos que hubieran sido perjudiciales. Aunque no se quisiera señalarlo, la iniciativa privada jugó el rol más destacado en el impulso del proceso que se ha vivido en Omate. En este sentido, el Proyecto, conducido por el CEDER, tuvo una sustancial participación.

9. El escenario que hoy se ve en Omate es totalmente distinto al de hace 14 años. Hoy se puede ver un valle totalmente orientado a una producción frutícola comercial y con una fuerte dinámica local. Hay mejoría en la vivienda, con el 90% material noble; los servicios de luz son permanentes y todos los hogares han comprado artefactos; hay mayor acceso a la educación en todos los niveles, los hijos estudian en otras ciudades; hay mayor acceso a los servicios básicos de salud (MINSA, ESSALUD); el espacio urbano se ha modernizado; el productor invierte más y utiliza el crédito para mejorar sus huertos; en general hay mayor movimiento económico en Omate; y, hay mayor intercambio de comercio con Arequipa y Moquegua. Este es el impacto que se observa en la actualidad.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Es muy importante la recuperación de la confianza y la credibilidad de la población por parte de las instituciones que tuvieron actuaciones de incumplimiento. Esto será la base para fortalecer la institucionalidad local, que luego se constituya en base de movilización de todos los actores en el desafío de consolidar el desarrollo de Omate.
2. Las instituciones locales deben concordar en consenso un plan de trabajo conjunto para apoyar la producción y comercialización de fruta, desde las condiciones de maduración logradas, las cuales son diferentes a las de hace 5 años. Es necesario hacer ajustes a las estrategias de intervención actuales, a fin de no perder el ritmo de los cambios logrados y las nuevas oportunidades que se presentan en el contexto del mercado. Para lograrlo se deben revisar los roles institucionales en el contexto actual, ya que las condiciones y dinámicas generadas han variado significativamente. Una revisión y ajuste de las concepciones y estrategias de trabajo sería una saludable medida para asumir los nuevos desafíos y compromisos que se presentan en los próximos años.
3. Todos los cambios logrados, en el aspecto tecnológico y comercial, aun no están consolidados, por lo que se debe

realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar ese nivel con toda la población productora.

4. Quedan varios puntos pendientes de mejorarse y/o consolidarse: la infraestructura vial, la disponibilidad de agua, la tecnología de cosecha y post cosecha, la igualdad en las relaciones productor-comerciante, las formas de pago al contado, la venta por peso, etc.. Todos ellos son aspectos que no deben descuidarse, por el contrario, deben ser parte central de las nuevas estrategias de trabajo a ser consideradas por los actores locales.
5. Siendo la organización de los productores el punto más débil del proceso, es necesario realizar los esfuerzos necesarios, primeramente para hacerla autogestionaria y sostenible; y, en segundo lugar, que pueda absorber a toda la población productora. Esto debe ser parte de una planificación cuidadosa, en términos de tiempo, estrategia, y participación. Es claro que este es un proceso complejo y de maduración lenta, por lo que deben considerarse las acciones, recursos y tiempos necesarios. No es responsabilidad de una sola institución u organización, sino de todos los actores locales, por lo que deben extenderse los esfuerzos necesarios en este sentido.
6. Es importante que se fortalezca la institucionalidad local tomando como base el Comité Multisectorial, cuyos antecedentes de trabajo son reconocidos por la población y actores locales, pero necesita de un trabajo sensibilizador y de activación sostenido.
7. Existen iniciativas de búsqueda de nuevos mercados y de posicionamiento del producto (palta, lima y licores), las cuales deben reforzarse y consolidarse, en términos de identificar el origen territorial y posicionar el nombre y calidad del producto, para fidelizar al cliente (Fijar, en la mente de las personas, el origen y la marca).
8. Es muy importante el desarrollo y consolidación del sistema de información de precios y mercados, acompañado de acciones de asesoría permanente a los productores, para que puedan mejorar su capacidad de negociación. Esto fue una demanda de los propios agricultores, y es una columna en el desarrollo de cualquier sistema de comercialización.



"Articulación de Cadenas
Agrícolas en los Andes Peruanos"

1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYLLÓN VIANA, María Rosario "APRENDIENDO DESDE LA PRÁCTICA", Perú, Asociación Kallpa, 2002

Silvia Kremenchutzky
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: Su importancia y pertinencia para PRODERNEA-PRODERNOA.

María Virginia Díaz, María Elena Méndez
GUÍA PARA ELABORAR UNA PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN
Centro de Estudios de la Mujer-Honduras (CEM-H)

Luis G. Benavides Ilizaliturri
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EDUCATIVAS

JARA, Oscar "Para Sistematizar Experiencias", una Propuesta Teórica y Práctica, Tarea, Lima, 1994, pp29.

MARTINIC, Sergio "Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación popular", CIDE, Santiago, 1987.

PALMA, Diego "Sistematización", Lima, DESCO, 1987.

QUIROZ, Teresa y Mariluz Morgan... "Acercas de la Sistematización" en "La Sistematización de la Práctica: cinco experiencias con sectores populares", CELATS, Lima, 1988.

CÁRITAS AYAVIRI - PROGRAMA WIÑAY
Sistematización: "Nuestra esperanza para vivir mejor a través de la capacitación en salud y nutrición"

¿CÓMO SISTEMATIZAR?: Una propuesta en cinco tiempos
Jara Oscar - CEPALforja Costa Rica

8. ANEXOS

ANEXO 1 - CHECKLIST
ASPECTOS CLAVES QUE DETERMINAN EL ÉXITO

1. El productor debe incorporar en su práctica cotidiana las labores de cosecha, tal como se hace para exportar la palta, de manera que reduzca los márgenes de pérdida del producto.
2. Generalizar el uso de registros productivos, a todos los usuarios.
3. Significativo volumen de la venta de fruta al comerciante transportista aun se mide por cajón. Tarea: promover el pesado de la fruta como unidad de transacción.
4. Punto vulnerable: Según el exportador, la palta de Omate no cubre los requisitos de calidad que sí tiene la palta de Moquegua, pero la lleva a Chile para cubrir el faltante para el mercado. Tarea: Evaluar la sostenibilidad de la exportación de palta; y, visitar el mercado chileno a fin de tener una apreciación mas exacta del asunto.
5. Se necesita reforzar la promoción del origen territorial de la palta y la lima, en el mercado regional, pues aún esta presente la idea de que dicha palta es moqueguana.
6. El perfil del productor nos indica un grado de maduración muy importante, donde el cambio de mentalidad y la visión económica de la actividad son los indicadores mas consistentes; sin embargo, este perfil corresponde a menos del tercio del total de los productores, lo cual sugiere un trabajo de fortalecimiento de capacidades mas extensivo, a fin de evitar la reversión del proceso y más bien garantizar la sostenibilidad del desarrollo.
7. La organización de los productores es el punto mas débil del proyecto, pues está girando solo en torno a los productores que exportan palta, es necesario activar una participación mas generalizada de los productores, y que el desempeño de los dirigentes sea altamente confiable, de modo que se posibilite el desarrollo de la capacidad colectiva de gestión y la participación en los procesos de toma de decisiones locales.
8. Es un imperativo desarrollar la capacidad de autogestión en los productores exportadores de palta, a alta velocidad, pues la

dependencia actual, del productor hacia el proyecto, puede ser muy peligrosa para la sostenibilidad del proceso de exportación; y, en general para consolidar la autonomía de gestión de la organización de los productores.

9. El Comité Multisectorial de Omate debiera tener una atención prioritaria en el trabajo de apoyo a la gestión local, dado que cumplió un papel importante en la coordinación interinstitucional y la atención a los asuntos claves para el desarrollo del valle, como la carretera, la sanidad vegetal, el agua, etc.
10. La coordinación entre instituciones comprometidas con el agro debe reforzarse, ya que ella es todavía parcial (no todas coordinan entre sí). Sería una buena alternativa construir una mesa de trabajo sustentada en los intereses de cada institución y en las necesidades de la población.