

Integración de los pequeños productores de trucha con los mercados externos: ¿una meta lejana?*

Juana Kuramoto – Grade



Foto Juana Kuramoto

La crianza de la trucha tiene larga data en el Perú. Esta especie se introduce en el país en los años treinta, con la importación de ovas y alevines traídos desde Estados Unidos.

Los gustos y preferencias de los consumidores en los mercados de altos ingresos han demostrado que muchos productos elaborados por pequeños productores de zonas remotas y con altos niveles de pobreza también pueden beneficiarse con la articulación a estos mercados. Las experiencias van desde artesanías, insumos para distintas industrias, manufactura ligera, hasta alimentos.

La organización de la producción y comercialización de estos productos es a través de cadenas de valor. Cada eslabón de la cadena involucra a distintos agentes directos e indirectos, que añaden valor a los insumos y/o productos intermedios hasta que se logra la colocación del producto final en los mercados de destino, e incluso la disposición final del bien.

El enfoque de cadenas de valor ha sido utilizado por las agencias de desarrollo para complementar sus programas de alivio a la pobreza. El Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) de la Agencia

de Cooperación de Estados Unidos (USAID) ha sido uno de los pioneros al utilizar ese enfoque en el Perú. Bajo el PRA, se han promocionado cadenas de valor de distintos productos, que van desde productos agroindustriales hasta artesanías y pequeñas manufacturas, los que se han logrado colocar en mercados internacionales.

La cadena de la trucha es una de las cadenas exitosas que ha logrado desarrollar el PRA. No solo se ha combinado las ventajas naturales que tiene el territorio peruano para la crianza de este pez, sino que también se ha logrado consolidar el acceso a mercados externos a través de un gran productor y comercializador nacional, Piscifactoría Los Andes.

La crianza de la trucha tiene larga data en el Perú. Esta especie se introduce en el país en los años treinta, con la importación de ovas y alevines traídos desde Estados Unidos. El desarrollo de la truchicultura ocurre de manera extensiva, es decir, con el poblamiento de lagunas y fuentes de agua. A mediados de los años ochenta, se trata de dar un nuevo impulso a esta actividad mediante la construcción de piscigranjas en diferentes departamentos serranos del país. Sin embargo, la truchicultura no despegó como actividad económica y la infraestructura construida quedó subutilizada.

Solo en la década del 2000, la empresa peruana Piscifactoría Los Andes emprende esfuerzos importantes para iniciar la exportación de trucha a mercados externos. Estos esfuerzos se complementan con el

«Los gustos y preferencias de los consumidores en los mercados de altos ingresos han demostrado que muchos productos elaborados por pequeños productores de zonas remotas y con altos niveles de pobreza también pueden beneficiarse con la articulación a estos mercados»

* Esta investigación ha sido elaborada en el marco del proyecto "Comercio y Pobreza en Latinoamérica" (COPLA), implementado en el Perú por el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). COPLA es financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) a través del Overseas Development Institute (ODI). Para mayor información favor visitar: www.cop-la.net.

«La crianza de la trucha tiene larga data en el Perú. Esta especie se introduce en el país en los años treinta, con la importación de ovas y alevines traídos desde Estados Unidos»

proyecto PRA y se inicia el desarrollo de cadenas de valor de la trucha en Junín, Huancavelica y Puno.

Los buenos resultados de la articulación promovida por el PRA, entre Piscifactoría Los Andes y pequeños productores, hace que la trucha se incluya dentro del programa de articulación de otros proyectos de alivio a la pobreza como Sierra Exportadora. Sin embargo, la replicación del éxito logrado por el PRA no es fácil. Se requiere de mucha inversión en capacitación a los productores, de un rol facilitador constante que permita la generación de confianza mutua entre la empresa compradora y los pequeños productores, y de una gran solvencia financiera por parte de la empresa compradora.

La cadena de valor de la trucha se encuentra dividida en tres eslabones bien determinados: la producción de alevines, la producción de la trucha y la comercialización de la misma. Estos eslabones definen los actores principales dentro de esta cadena de valor.

Los productores de alevines importan las ovas fertilizadas y se encargan de cuidarlas hasta que eclosionan y se producen los alevines (larvas de trucha). Estos alevines son vendidos a los productores de trucha, quienes se encargan de engordarlos hasta que tienen el peso, medidas y calidad requeridos para su comercialización. Finalmente, los acopiadores de trucha se encargan de comprarla a los pequeños productores y comercializarlos en los mercados locales, regionales o externos.

Existe una serie de actores de apoyo a esta cadena de valor, entre los que se encuentran aquellos vinculados al sector público como los organismos del Viceministerio de Pesquería (Fondepes), aquellos relacionados con el comercio exterior (Prompex), con los programas de alivio a la pobreza (Foncodes, Sierra Exportadora) y con los proveedores de financiamiento (Cofide). Los actores de apoyo en el sector privado están relacionados a las agencias de desarrollo (PRA), ONG y asociaciones de productores.

La cadena de valor de la trucha presenta una serie de barreras de entrada relacionadas con los altos niveles

de inversión requeridos por esta actividad económica. Aunque la inversión inicial puede ser baja, sobre todo si la crianza de la trucha se realiza en lagunas, se requiere mucho capital de trabajo a medida que la producción se va expandiendo. Por otro lado, por ser un producto de consumo humano directo, la trucha requiere de una serie de certificaciones sanitarias que imponen un costo alto a los productores y comercializadores. Finalmente, no hay suficientes fuentes de crédito para los productores.

La gobernanza o la manera cómo se rige esta cadena se basa en los estándares de calidad requeridos para acceder a los mercados más sofisticados o externos. Los acuerdos de articulación entre los productores y el acopiador incluyen cláusulas de calidad de producto, así como de cantidad y precio, y de provisión de asistencia técnica. Asimismo, los acuerdos de articulación están sujetos a un sistema de seguimiento e incentivos. Los acopiadores generalmente tienen una relación muy cercana con los productores para asegurarse de que el proceso de producción reúna las condiciones que asegurarán un producto de óptima calidad. Asimismo, los acopiadores otorgan incentivos a los productores que pueden tomar la forma de mayores precios si se consigue un nivel de producción y/o calidad determinados o sanciones en caso de no lograrlos.

En el Perú, la cadena de valor de la trucha se encuentra controlada por los articuladores de la cadena. El principal articulador es la empresa Piscifactoría Los Andes, que es el exportador más importante de este producto, pues concentró más del 90% de las exportaciones en 2006.

Respecto a los estudios de caso analizados en este reporte, se consideró dos relacionados con los esfuerzos de articulación del proyecto PRA y de Piscifactoría



Foto Juana Kúramoto

En el Perú, la cadena de valor de la trucha se encuentra controlada por los articuladores de la cadena.

«La cadena de valor de la trucha presenta una serie de barreras de entrada relacionadas con los altos niveles de inversión requeridos por esta actividad económica»

Los Andes en Huancavelica y en Puno. Se incluye algunos antecedentes de la articulación realizada en Junín, debido a que esta da origen al trabajo de PRA en la cadena de la trucha.

La primera experiencia de articulación en la cadena de la trucha ocurre en Junín. El proyecto PRA había identificado el potencial de producción de trucha en este departamento y la infraestructura subutilizada con la que contaba la SAIS Túpac Amaru. También había identificado que Piscifactoría Los Andes requería aumentar su producción para poder empezar a exportar trucha. En el año 2000, la empresa decide participar en el proyecto PRA y se inician las negociaciones con la SAIS para iniciar la producción. La empresa brindaría el capital necesario para poner en funcionamiento la infraestructura de la SAIS, así como para comprar los alevines y el alimento balanceado. La SAIS entregaría su producción a la empresa, una vez que las truchas hubiesen alcanzado el tamaño y peso óptimos. Por su parte, el PRA financió la contratación de algunos expertos para que brinden asistencia técnica a la SAIS.

A pesar de un incumplimiento inicial de la SAIS, la articulación permitió que Piscifactoría Los Andes aumentase su producción y lograrse vender al mercado de exportación. El acuerdo entre la SAIS y Los Andes se rompió, pero el modelo de



Foto Juana Kuramoto

La cadena de valor de la trucha presenta una serie de barreras de entrada relacionadas con los altos niveles de inversión requeridos por esta actividad económica.

articulación parece haber sido del agrado de la empresa porque luego ha seguido participando con el PRA en otras regiones. De hecho, la empresa ha firmado un acuerdo con la empresa privada California's Garden de Oxapampa dentro del marco del proyecto PRA.

En el caso de Huancavelica, las condiciones en las que ocurrió la articulación fueron diferentes. En primer lugar, este departamento no calificó como uno de los corredores económicos en los que se ejecutase el PRA. Sin embargo, con el apoyo de la empresa minera Buenaventura se logró que se iniciaran las actividades. En este caso, la articulación se da entre la Municipalidad de Acoria y Los Andes y entre la empresa privada Sumac Challwa y Los Andes. A su vez, tanto la Municipalidad de Acoria y la de Sumac Challwa lograron articularse con otros productores pequeños, replicando el modelo.

El acuerdo entre la Municipalidad de Acoria y la empresa continúa hasta la actualidad. En 2003 se logró una producción inicial de 12 TM de trucha al año y se espera que el año 2008 la producción alcance 72 TM. En 2007, la empresa municipal logró ser autosuficiente financieramente y ha logrado generar empleo rotatorio para sus comuneros y madres solteras o viudas. La Municipalidad de Acoria está contemplando iniciar la crianza de truchas en otros caseríos de su jurisdicción. Por otro lado, la empresa municipal vende ovas y alevines a pequeños productores de la zona y ha logrado articular a una pequeña productora en la cadena con Los Andes. La empresa procesa toda la trucha en su planta de Huancayo.

El acuerdo entre Sumac Challwa y Los Andes se rompió debido al deseo de la primera de llegar directamente a los consumidores finales, pudiendo así captar un margen de ganancia mayor. De hecho, Sumac Challwa empezó a comercializar su producto en los supermercados de Lima. Sin embargo, hubo

«En el Perú, la cadena de valor de la trucha se encuentra controlada por los articuladores ... El principal articulador es la empresa Piscifactoría Los Andes, que es el exportador más importante de este producto, pues concentró más del 90% de las exportaciones en el 2006»

«En el caso de Puno... la crianza de trucha ha sido extensiva, lo que ocasionó que en los años ochenta se depredase el recurso»

una mala previsión de esta empresa en cuanto a los requerimientos de capital para la expansión de su producción. El negocio no resultó tan rentable como sus inversionistas pensaban. Estos dejaron de invertir y, como resultado, sufrió la producción. En la actualidad, Sumac Challwa está por devolver la concesión al Gobierno Regional.

Las lecciones aprendidas en Huancavelica son varias. En primer lugar, que estos acuerdos de articulación son una buena herramienta para poner en funcionamiento la infraestructura pública de la región. La gestión puede ser realizada por una empresa municipal o por una empresa bajo un acuerdo de concesión. En segundo lugar, es factible replicar el modelo de articulación a una escala más pequeña, pero siempre son necesarios los componentes de asistencia técnica y de financiamiento, especialmente de alimento balanceado. En tercer lugar, la crianza de la trucha es una actividad que requiere mucho capital para la expansión del nivel de producción. La solvencia financiera de los productores grandes y de los articulares es un requisito imprescindible.

La experiencia de los proyectos de articulación en Huancavelica, junto con la acción de organismos como Produce y el Gobierno Regional, están generando la promoción de esta actividad en la región. Como resultado, la empresa Topy Top ha firmado un acuerdo de inversión por US\$ 700.000 con el Gobierno Regional para iniciar la crianza de trucha en la laguna de Choclococha.

En el caso de Puno, la crianza de la trucha es una actividad ampliamente difundida. Por sus condiciones naturales, esta región fue una de las primeras en donde se introdujo la trucha en los años treinta. Desde entonces, ha habido varias iniciativas para promover y difundir esta actividad. Sin embargo, la crianza de trucha ha sido extensiva, lo que ocasionó que en los años ochenta se depredase el recurso. Solo en la última década se ha iniciado una crianza intensiva de trucha, con la utilización de ovas importadas para garantizar una producción de calidad.

El proyecto PRA también ha realizado algunos esfuerzos de articulación en Puno, a través de su Centro de Servicios Económicos en el Cusco. Estos esfuerzos



Foto Juana Kuramoto

La crianza de la trucha es una actividad que requiere mucho capital para la expansión del nivel de producción.

involucran nuevamente a Piscifactoría Los Andes, que tiene planes de expansión en este departamento, y a la empresa local Arapa.

En el caso de Arapa, se logra una articulación de esta empresa con una cadena de supermercados en Lima. Esta empresa surge como una iniciativa de una iglesia local para aliviar la pobreza en la zona. Se crea una asociación de productores y, posteriormente, se construye una planta de procesamiento que actualmente funciona independientemente de los productores. La planta compra la producción a los productores locales, a quienes les facilita el acceso a la concesión que está a su nombre a cambio de que le vendan su producción. Arapa tiene un rol articulador con los productores locales, pero su limitación es no tener la solvencia financiera que tiene Piscifactoría Los Andes. Aun así, en 2001 entró en acuerdo con el proyecto PRA para colocar su producción en los supermercados Santa Isabel. Arapa ha logrado elevar su producción de 20 TM en 2001 a 180 en 2007.

En el caso de Piscifactoría los Andes, la articulación con productores locales ha sido bastante inestable. A través del PRA, se firmaron varios acuerdos con 42 productores, pero en la actualidad solo continúan trabajando con 20 de los productores. Las dificultades se originan por los altos costos de producción y el bajo precio al que se cotiza la trucha en Puno. Debido a la abundancia de productores pequeños en el departamento, la trucha se cotiza entre S/. 5,50 y S/. 6,00, mientras que en Huancavelica entre S/. 8,50 y S/. 9,00. Esta diferencia de precios hace que para los productores locales no sea rentable producir una trucha de calidad, que requiere del uso de alimento balanceado. Los Andes ha devuelto lotes a algunos de los productores por no cumplir con los estándares establecidos en los acuerdos.



Los programas de alivio a la pobreza deben diseñarse principalmente en función de elevar los indicadores básicos de pobreza y no tanto en función a la articulación a mercados sofisticados.

En Puno, hay diferentes instituciones ligadas a la crianza de la trucha. Por un lado, hay asociaciones de productores fuertes como la Asociación de Productores de Trucha (APT), que son bastante activas en promover proyectos de asistencia técnica para beneficio de sus asociados. Por otro lado, está el Proyecto Especial de Trucha del Titicaca (PETT), que es un proyecto estatal que promueve esta actividad.

Sin embargo, las iniciativas no llegan a concretar una cadena de valor debido a que sus presupuestos son limitados y se centran en formar capacidades básicas y no de generar capacidades avanzadas en los productores. Los precios bajos que prevalecen en la región, la falta de crédito, el alto nivel de informalidad, la descoordinación entre las acciones de los organismos estatales y el poco conocimiento sobre los aspectos ligados a la comercialización son los principales obstáculos para el desarrollo de esta actividad en Puno. El proyecto Sierra Exportadora, que está tratando de articular una cadena en Puno, los está enfrentando sin mucho éxito. Su objetivo es buscar una planta procesadora en Arequipa o Tacna que compre la producción de la región.

«El proyecto Sierra Exportadora, que está tratando de articular una cadena en Puno, los está enfrentando sin mucho éxito. Su objetivo es buscar una planta procesadora en Arequipa o Tacna que compre la producción de la región»

A pesar de todo, las condiciones naturales de Puno para la crianza de trucha están atrayendo inversionistas privados. De hecho, Piscifactoría Los Andes acaba de ser vendida a un grupo de inversionistas, quienes inyectarán US\$ 5 millones a la empresa, de los cuales US\$ 1,5 millones se invertirán en Puno para ampliar las actividades de la empresa.

En cuanto a recomendaciones de política que se derivan de este estudio se puede mencionar, en primer lugar, que el enfoque de cadena de valor debe ser utilizado para programas cuyo objetivo principal es dinamizar la actividad económica de un determinado territorio, pero no necesariamente son eficaces para aliviar los niveles de pobreza. Esto último dependerá de las características tecnológicas y de mercado de la actividad económica. En general, las cadenas de valor que se articulan con mercados externos y que están sujetas a certificaciones de calidad y normas sanitarias presentan cuellos de botella para los productores locales pequeños. Asimismo, requieren de articuladores con mucha capacidad técnica y financiera para coordinar la cadena.

En segundo lugar, el desarrollo de cadenas de valor requiere un esquema de instituciones de apoyo vasto. No solo es importante proveer de asistencia técnica, sino también de brindar acceso al financiamiento y a factores avanzados que tienen que ser construidos en la región en la que se lleve a cabo esta actividad. Es recomendable ejecutar programas de sensibilización para promover la formalización de los productores, la asociatividad y fomentar la confianza y el respeto de los acuerdos.

En tercer lugar, paralelamente a la promoción de cadenas de valor que se articulen al mercado externo, es necesario que se trabaje la formación de cadenas con articulación a los mercados regionales y al mercado nacional, para evitar que los precios caigan por exceso de oferta. Para ello, es necesario que se trabaje en la formación de mercados regionales y en la provisión de bienes públicos en la forma de infraestructura física y de sistemas de información de mercados.

En cuarto lugar, los programas de alivio a la pobreza deben diseñarse principalmente en función de elevar los indicadores básicos de pobreza y no tanto en función a la articulación a mercados sofisticados. Los productores pobres generalmente manejan un abanico de recursos y actividades para generar su sustento y, generalmente, perciben un riesgo muy alto al dedicarse exclusivamente a una sola actividad económica. Esto hace difícil que se especialicen y que se tomen el compromiso de articularse a una cadena. Un ejemplo de programa que se centra en mejorar

«Los programas de alivio a la pobreza deben diseñarse principalmente en función de elevar los indicadores básicos de pobreza y no tanto en función a la articulación a mercados sofisticados»

los indicadores básicos de pobreza y de calidad de vida es el de los Yachachik, que promueve una transformación de los medios de vida campesinos a través de la transferencia de tecnologías que permiten hacer un mejor uso de sus recursos (i.e. riego tecnificado, cultivo de hortalizas, biogas, etc.) y que les permiten articularse a los mercados locales¹.

En quinto lugar, los Gobiernos Regionales y Locales tienen que convertirse en promotores de la inversión privada. Muchos de estos gobiernos cuentan con infraestructura productiva que no se encuentra utilizada, como las piscigranjas construidas hace un par de décadas a lo largo del país. Para ello, es necesario que se trabaje conjuntamente con instituciones como Proinversión, que acaba de abrir algunas oficinas regionales para ayudar a los gobiernos a diseñar esquemas de inversión en las respectivas jurisdicciones.

Finalmente, es importante mencionar que el enfoque de demanda promocionado por el proyecto PRA

debe estar respaldado por un trabajo importante de inteligencia de mercados. Solo de esta manera se logrará constituir una demanda estable para los productores locales y se asegurará que los precios de mercado sean los adecuados para generar utilidades que cubran el riesgo que enfrentan por su especialización.



Foto Juana Kuramoto

Gobiernos Regionales y Locales tienen que convertirse en promotores de la inversión privada.

1/ Para más información sobre el programa a través de su gestor, ver: <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-04-26/la-sierra-engancha-al-mercado.html>.