

## LOS RETOS DEL SECTOR AGROEXPORTADOR

### El caso del espárrago\*

*Juan Carlos Mathews*

#### RESUMEN

*El nuevo entorno en el que se desarrolla la actividad agroexportadora en el Perú evidencia que las ventajas comparativas no son suficientes para enfrentar la cada vez más dura competencia en el mercado internacional. La experiencia de la industria del espárrago en nuestro país ilustra esta situación y plantea los retos que definen la posibilidad de mantenerse y crecer.*

#### ABSTRACT

*The new environment in which agroindustry activity operates in Peru, proves that comparative advantages alone are not enough to compete in the international market. The development of the asparagus industry in our country illustrates this situation and throws into relief the challenges to be faced to achieve stability and growth.*

### 1. El nuevo entorno

Indudablemente la reorientación de la economía peruana hacia afuera ha determinado cambios importantes en el escenario en el que se desarrolla la actividad exportadora en nuestro país.

La intención manifiesta en el programa económico del gobierno actual es que una vez estabilizada la economía, la llamada "salida exportadora" se convierta en el norte del programa. Con respecto a ello, el planteamiento para el Perú de una economía abierta y orientada a la exportación se ilustra en la siguiente cita:

"Una economía que se concentre en lo que mejor sabe hacer donde cuente con los recursos naturales y humanos que le permitan sobresalir y ser eficiente. Tenemos que partir por señalar que la nueva economía requiere utilizar el mecanismo de mercado. No hacerlo y pensar, por el contrario, que el Estado

o gran planificador todo lo puede, resulta irracional. Además nunca antes esto dio los resultados esperados"<sup>1</sup>.

Sin embargo, en los últimos tres años, la economía peruana ha sufrido cambios estructurales fundamentales que si bien determinan un mercado más competitivo suponen un cambio brusco para la industria de exportación a fin de poder sobrevivir primero y crecer después. Esta difícil situación se agudiza con sobrecostos a la actividad, delicada posición financiera de gran parte de la industria y carencia de un ente promotor que apoye el desarrollo de la actividad exportadora en el país, entre otros factores.

Por otro lado, los logros alcanzados en términos de mayor estabilidad, combate al terrorismo y mejoras parciales de la infraestructura (portuaria, vial, etc.) que soporta el trabajo de los exportadores, son sin duda elementos importantes que juegan a favor de este nuevo entorno.

\* El tema de este trabajo forma parte de las investigaciones que se vienen trabajando en el Taller de Comercio Internacional del Taller de Desarrollo Económico y Social (TADES) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Aunque algunos exportadores podrían preferir el escenario anterior a la adopción del actual modelo económico, es innegable que en aquellas condiciones se estimulaban actividades de comercio exterior, pero de corte especulativo. Las diferentes tasas de cambio, la existencia del llamado "dolar MUC" para diferentes obligaciones de la empresa, las líneas de crédito preferenciales para el sector (FENT), el CERTEX, etc. posibilitaban diferentes opciones de negocio especulativo con amplios márgenes de rentabilidad. A ello se sumaban ventajas a nivel de costos de energía, financieros, etc. por debajo del nivel internacional. Contrariamente, la actividad exportadora enfrenta hoy en día un entorno diametralmente opuesto, sin subsidios, sin ventajas artificiales, sin CERTEX, con líneas de financiamiento relativamente caras, con costos de energía y comunicaciones por encima del nivel internacional, etc. Estos elementos se dan aunados a un marco más estable y a un control más efectivo de la actividad terrorista con lo cual la inversión nacional y extranjera nuevamente se ven estimuladas.

## 2. El sector agroexportador

Definitivamente la reorientación de la economía peruana hacia el exterior implica la reasignación de recursos hacia aquellas actividades que cuentan con ventajas comparativas. Este proceso de reconversión origina evidentemente costos, dado que algunos sectores que gozaban de una rentabilidad artificial provocada por el exceso de protección al mercado interno, tienden a deprimirse.

En contrapeso a ello, los nuevos sectores punta destacan convirtiéndose en el motor de desarrollo. Bajo este concepto consideramos que el sector agroexportador constituye uno de los sectores con posibilidad de liderar la reconversión.

Sin embargo, y a pesar del claro potencial con que cuenta este sector al amparo de ventajas ecológicas y climáticas que permiten desarrollar una gama diversa de productos durante distintas épocas del año por la variedad de microclimas que existen en diferentes regiones del país, su desarrollo es aún incipiente en

comparación con lo alcanzado en otros países que no cuentan con estas mismas ventajas. Casos muy cercanos a la realidad local como los de Colombia y Chile, ponen en evidencia la posibilidad de convertir a este sector en un importante generador de riqueza en el país. Tal vez un ejemplo extremo corresponda a la experiencia de Israel, un país con escasos recursos naturales, clima sumamente cálido y seco durante la mayor parte del año, extensas áreas desérticas, suelos pobres y agotados. Aun añadiendo a los factores señalados uno de vital importancia (escasez de agua), Israel ha logrado desarrollar una agricultura avanzada y altamente productiva. Luego de su fundación en 1948, este país contaba con 800,000 habitantes y 30,000 hectáreas de tierra bajo riego, requiriendo importar más del 30 por ciento de sus necesidades alimenticias. En la actualidad, con una población que supera los 4 millones de habitantes y más de 200,000 hectáreas bajo riego, Israel se ha convertido en uno de los mayores exportadores de frutas, flores y otros productos del sector a nivel mundial. Su esfuerzo, como es de suponer, estuvo permanentemente soportado por un agresivo esfuerzo de promoción de sus productos en el mercado internacional.

A fin de definir con mayor precisión el marco en el que se desarrolla este sector, señalamos a continuación las principales limitaciones que condicionan la evolución de esta actividad.

- a) Limitada oferta exportable, pese a la creciente demanda internacional de productos naturales. Aquí conviene hacer algunas precisiones: el Perú no posee abundancia de suelos agrícolas; algunos estudios han demostrado<sup>2</sup> que sólo el 5.92 por ciento de las tierras son aptas para el desarrollo de cultivos en limpio y permanentes, es decir, 7'600,000 hectáreas; es una cantidad pequeña en relación al total pero no lo es en términos absolutos, pues representa un área mayor a Holanda y Taiwan, países que exportan productos agropecuarios. Sin embargo, la escasez relativa de tierras se compensa por las ventajas que tiene el

- país en su ubicación (que le permite exportar durante todo el año a los hemisferios norte y sur) y por su gran cantidad de microclimas o zonas de vida (84 de las 102 existentes en el mundo); así, pueden producirse diversas frutas, hortalizas y legumbres. La región más favorecida es la costa, donde casi los 52 valles tienen sistemas de irrigación y tierras de óptima calidad; es un territorio donde prácticamente no llueve y tiene una temperatura estable en el año con pocos cambios entre el día y la noche. Por lo tanto, al producir todo el año, puede exportarse en contraestación; es decir, cuando no se produce en el hemisferio norte y, por tanto, los precios son altos. Esto no ha sido aprovechado por el sesgo antiexportador de la política económica en las últimas cuatro décadas; no hay un adecuado manejo de cultivos ni conocimientos de exportación como precios, calidad, exigencias de mercado internacional, etc.
- b) La calidad de los productos exportados por el sector es heterogénea. Este factor, aunado al hecho de existir formas de presentación diversa para cada producto y al no identificarse el producto según su origen (producto peruano), dificulta su adecuada comercialización frente a países competidores como Chile, que sí mantiene la homogeneidad. Lo que ocurre es que la producción agrícola por sus mismas características dista mucho de ser homogénea pero, a nivel internacional se exige productos de igual tamaño, calidad y coloración. Por ejemplo, en frutas y hortalizas existen muchos productores distintos por lo que los productos obtenidos también son diferentes. Además, la demanda es perecible, en el sentido que los consumidores del hemisferio norte, por su nivel de vida, están acostumbrados a productos de buena calidad. En aquellas zonas, el producto existe siempre, porque llega de distintos países; y obliga a presentar productos de igual calidad que la competencia, de lo contrario es fácil perder el mercado, aunque muy difícil recuperarlo.
- c) Bajos niveles de productividad, lo que se refleja en costos elevados y en una menor competitividad con el mercado externo. Por ejemplo, el cacao muestra un rendimiento promedio de 0.5 TM/ha mientras que en Brasil existen plantaciones que superan las 1.5 TM/ha.
- d) La infraestructura de servicios vinculados a la exportación es escasa y/o deficiente: transporte, almacenes, envases, servicios postcosecha, etc. que encarecen e incluso, en algunos casos imposibilitan la exportación de algunos productos. No obstante, en los últimos años se han logrado importantes avances en cuanto a infraestructura vial y portuaria, entre otros servicios.
- e) No se dispone de suficiente generación, transferencia y aplicación de tecnología a nivel agrícola e industrial. Este factor se encuentra vinculado al bajo rendimiento a nivel de campo y producto terminado. Sin embargo, en los últimos tres años, a través de *jointventures* o inversión extranjera directa en el sector (algas, espárragos, tomate, etc.) se está logrando un avance interesante en este sentido.
- f) El régimen de tenencia y transferencia de la tierra no permite una adecuada integración vertical de las empresas. Por ello es difícil asegurar un abastecimiento regular y continuo de materias primas que garantice una oferta estable del producto final. Dentro de las reformas estructurales llevadas a cabo por el gobierno del ingeniero Fujimori se pretende eliminar las limitaciones a la propiedad de la tierra, permitiendo que las empresas puedan tener acceso a la compra libre de dicho recurso. Se destaca la necesidad de tener en cuenta otros aspectos ligados al ámbito agrario como crédito, tecnología moderna, servicios y facilidades de infraestructura.
- g) No se cuenta con una política integral adecuada que oriente el desarrollo del sector, por lo cual es fundamental mantener una coordinación permanente entre las diferentes instituciones que participan en la actividad agroexportadora.

- h) El narcotráfico y el terrorismo han perjudicado a la producción agropecuaria en diversas zonas del país pese a los esfuerzos por desarrollar programas de sustitución de cultivos, como el llevado a cabo en el Alto Huallaga para erradicar el cultivo de coca y sustituirlo por cacao y achote. Los avances en el control de la actividad narcoterrorista abren nuevamente posibilidades de inversión local y extranjera en zonas antes descartadas para ello.
- i) No existen líneas de crédito accesibles para los pequeños agricultores. En muchos casos, éstos conocen el manejo técnico-comercial requerido para la obtención de productos agrícolas de calidad, pero difícilmente logran financiamiento necesario para que dichas normas técnicas se cumplan.

### 3. La industria del espárrago en el Perú

La línea de legumbres y hortalizas de exportación se convirtió en los últimos años en la principal generadora de divisas dentro del sector agroexportador superando a otras como las de colorantes naturales, derivados de cacao y frutas. Sin embargo, el repunte de esta línea se explica únicamente por el llamado "boom del espárrago".

El cuadro que adjuntamos, destaca la participación del espárrago procesado (envasado en lata o vidrio y congelado) que alcanzó en 1993 el 42.9 por ciento de participación en valor sobre el total correspondiente a los 21 principales productos del sector agroexportador.

#### 3.1 El reto

El respaldo de notables ventajas comparativas para el cultivo del espárrago en el Perú hoy en día no es suficiente para enfrentar un mercado cada vez más competitivo.

Si bien es cierto que nuestro país ofrece excepcionales condiciones climáticas para el desarrollo de productos hortofrutícolas con posibilidades de exportación, muy pocas empresas del sector han orientado su esfuerzo a complementar estas ventajas comparativas con ventajas competitivas que les permitan conso-

lidar y ampliar su participación en los mercados consumidores. En parte ello es explicable por el hecho de que la actividad exportadora en el país se desarrolló enmarcada en un escenario artificial con líneas de financiamiento preferenciales (6 por ciento frente a otras actividades con tasas al doble o más de la concedida a este sector), energía y combustibles baratos, comunicaciones por debajo del precio del mercado internacional y CERTEX, entre otros incentivos que "convirtían" el producto peruano en "competitivo".

El actual escenario en el que se desarrolla esta actividad y al cual hemos hecho referencia en el primer acápite de este artículo, es claramente diferente y ello obliga a ser eficiente como única posibilidad de éxito en el mediano y largo plazo.

#### 3.2 Evolución de la industria

En los seis últimos años la industria esparraguera en nuestro país ha tenido un crecimiento impresionante por la creciente demanda de este producto en los mercados consumidores principales, la sustitución de este cultivo en Taiwán y, últimamente, la disminución de las áreas esparragueras en España debido al alto costo de la mano de obra (US\$ 600 versus US\$ 70 en Perú). Así, hacia fines de 1993, la superficie nacional destinada a este cultivo se estimó en cerca de 20,000 hectáreas y el valor total de exportación de espárrago en diferentes formas de presentación en más de US\$ 60 millones.

Sin embargo, existen diferencias muy claras entre el desarrollo de esta industria en las zonas norte y sur del país.

En Trujillo, principal departamento productor de espárrago en el Perú, hay problemas que requieren urgente solución por cuanto el 100 por ciento de la producción corresponde al espárrago blanco, el cual enfrenta un mercado sumamente competitivo. Se pueden identificar problemas centrales en tres niveles:

En el agronómico: bajo rendimiento (4 Ton/ha); falta de desarrollo de nuevas variedades con mejores rendimientos y mayor proporción de espárragos con turiones gruesos (de mejores precios), y existencia de plantaciones viejas.

Cuadro No. 1

## PERÚ: AGROEXPORTACIÓN NO TRADICIONAL 1992-1993

Productos	Exportación 1993		Exportación 1992		Var. % 1993/92
	Miles US\$	%	Miles US\$	%	
Espárrago preparado	58,824	42.9	51,295	46.0	15
Marigold	18,468	13.5	15,347	13.8	20
Espárrago fresco	13,729	10.0	7,348	6.6	87
Manteca de cacao	8,692	6.3	7,593	6.8	14
Mango	7,079	5.2	4,114	3.7	72
Tara	6,119	4.5	4,757	4.3	29
Frijoles	4,758	3.5	1,369	1.2	248
Flores	23,611	2.6	5,600	5.0	-36
Nueces del Brasil	2,459	1.8	1,984	1.8	24
Jugo de maracuyá	2,342	1.7	951	0.9	146
Maíz blanco	2,036	1.5	1,663	1.5	22
Cochinilla	1,788	1.3	2,529	2.3	-29
Achiote	1,352	1.0	841	0.8	61
Ajos frescos	1,241	0.9	769	0.7	61
Cacao en polvo	1,204	0.9	826	0.7	46
Aceituna	1,201	0.9	517	0.5	132
Pasta de cacao	879	0.6	2,002	1.8	-56
Tomate fresco	537	0.4	1,459	1.3	-63
Uvas	403	0.3	162	0.1	149
Curcuma	242	0.2	363	0.3	-33
Maíz morado	186	0.1	114	0.1	63
Total	137,150	100.0	111,603	100.0	23

Fuente: Ministerio de Agricultura. En diario *Gestión*, Lima: 15 de marzo de 1994.

Elaboración: Banco de Datos Factual CEDIR/CIPCA- Piura.

En el procesamiento: maquinarias con más de 8 ó 9 años de antigüedad en gran parte de los casos y falta de sistemas integrales de control de calidad.

En el mercadeo: ausencia de una estrategia efectiva de mercadeo; dependencia de pocas empresas importadoras establecidas con oficina y/o representantes en el Perú; falta de desarrollo de una marca propia que identifique al espárrago peruano de calidad; y necesidad de establecer estándares de calidad que permi-

tan determinar un sello distintivo para el espárrago peruano.

En contraste con lo señalado, la zona de Ica, principalmente concentrada en la producción de espárrago verde, cuenta con áreas de cultivo que registran rendimientos de hasta 17 Ton/ha en escala comercial, así como plantas industriales relativamente nuevas y con adecuados sistemas de control de calidad.

#### 4. Situación y perspectiva del espárrago blanco

Dentro de este contexto, el esfuerzo mayor debe concentrarse en reactivar las posibilidades de desarrollo del espárrago blanco que hoy enfrenta serios problemas.

Uno de los trabajos centrales corresponde al programa de asistencia técnica, investigación y experimentación con nuevas variedades a obtener mejores rendimientos.

Recordemos que el promedio en las zonas de Chao, Virú y Moche se sitúa por debajo de las 4 toneladas por hectárea, mientras que en la zona sur se está superando 9 toneladas por hectárea.

Un mejor trabajo a nivel de campo permitiría lograr una mayor proporción de espárrago exportable como producto fresco. Dado que el rendimiento hoy en día es pobre, es mínima la exportación del espárrago blanco en fresco a Europa. Sin embargo, éste representa un mercado importante (particularmente en Alemania y Holanda). Durante el segundo semestre del año importan espárrago fresco de Sudáfrica, Argentina u otros países dado que por estacionalidad no pueden ser atendidos por China ni por proveedores europeos.

Se plantea por tanto la elaboración de un estudio de mercado para el espárrago blanco fresco en países europeos seleccionados.

Es importante tener en consideración la fuerte dependencia de los *brokers* holandeses en la comercialización de espárragos en conserva para el mercado europeo. Sólo dos compañías holandesas concentran aproximadamente el 45 por ciento de la compra y distribución del espárrago peruano en conserva. Además, China, el principal competidor del Perú, cuenta con alrededor de 60,000 hectáreas destinadas a este cultivo y se orienta fundamentalmente a la industria de procesado de congelado y conserva, accediendo al mercado europeo a menores precios que Perú.

Sobre el tema de calidad existen versiones diferentes, aunque en términos generales se podría afirmar que por sabor y calidad existe preferencia por el producto peruano.

Sin embargo, el problema cada vez se agudiza más. Hasta la última campaña, China competía duramente con Perú en la colocación de espárrago congelado y enlatado. Ahora, algunos compradores europeos, incluyendo uno de los principales *brokers* holandeses que actualmente compra en Perú, están visitando China con miras a evaluar la posibilidad de abastecimiento de espárrago en frasco de vidrio en mayor escala. Los efectos de estas iniciativas ya se comienzan a notar; existen ofertas iniciales de proveedores chinos a US\$ 2.30/kg/FOB. Si la calidad del producto chino en frasco es suficientemente buena, entre 1993 y 1994 la industria esparraguera peruana podría sufrir un colapso a menos que urgentemente se tomen medidas a nivel agronómico, de procesamiento y de mercadeo que mejoren su competitividad.

#### 5. Conclusiones

La industria del espárrago, al igual que otras industrias de exportación en el Perú, se desarrolló amparada en un escenario artificial con ventajas coyunturales que al desaparecer desvirtuaban cualquier posibilidad de negocio.

El nuevo entorno que enfrenta el sector obliga a las empresas a orientar su esfuerzo hacia la mayor eficiencia y productividad a todo nivel como única posibilidad de mantenerse primero y luego crecer en el mercado.

Desgraciadamente el entorno artificial al que hemos hecho referencia desestimulaba la inversión productiva, orientaba al esfuerzo del empresario a la actividad especulativa y no le exigía evaluar nuevas opciones.

El cambio ha sido tan drástico en un tiempo tan corto que la necesidad de readecuación de la industria ha llevado a dos resultados.

- 1) Algunas empresas simplemente se han desactivado o están al borde de la quiebra. La experiencia de la producción de espárrago blanco en Trujillo, Sullana y Huacho, entre otras zonas, ha derivado en la paralización de empresas que años atrás lideraban las exportaciones del sector.

- Así, una parte importante del hectareaje destinado a la producción de este rubro en el departamento de La Libertad está siendo sustituido por otros cultivos como el frijol de palo.
- 2) Otras empresas han enfrentado el difícil reto que hoy significa competir en el mercado internacional definiendo políticas y acciones claras orientadas a mejorar su nivel de competitividad:
    - a) Mejora de los niveles de productividad a nivel agrícola a través de la utilización de semillas de alto rendimiento, aplicación de sistemas de riego tecnificados y asistencia técnica permanente a la producción. La experiencia de Ica en el cultivo de espárrago verde, ilustra esta situación.
    - b) Aplicación de sistemas y normas de control integral de calidad en el proceso productivo-industrial. Es así que la aplicación de *Hazard Analysis Critical Control Points* (AACCP) se está desarrollando en plantas agroindustriales y pesqueras del Perú y la implementación de ISO 9000 igualmente está siendo adoptado por agroindustrias locales que han tomado conciencia que se trata de una virtual exigencia del mercado europeo y norteamericano.
    - c) Desarrollo de marca que identifique y distinga el producto peruano de mejor calidad a fin de aspirar a mejores precios.
    - d) Definir una estrategia de mercadeo adecuada. Por ejemplo, en el caso del espárrago blanco que como reseñamos enfrenta una fuerte competencia, principalmente del producto chino, la estrategia debería orientarse a atacar los segmentos de mercado que priorizan el factor calidad sobre el factor precio. Así, por ejemplo: España es un mercado acostumbrado a consumir un espárrago de alta calidad, razón por la cual, el producto chino tiene limitaciones para competir con este mercado.
    - e) Evaluar opciones de diversificación de la oferta exportable (para el caso del espárrago en conserva alternativas como pimiento, papaya, frijol de palo, entre otros) y de mercados objetivo.

El caso del espárrago refleja problemas a nivel productivo, industrial, comercial y de adaptación al nuevo entorno que son aplicables a otras industrias de exportación.

El resultado exitoso de algunas empresas agroexportadoras que han contemplado estos criterios revela pues, lo señalado inicialmente: las ventajas comparativas no son hoy en día suficientes para competir en el mercado internacional; es necesario complementarlas con ventajas competitivas como única opción de permanencia en el mercado.

## NOTAS

1. Boloña, Carlos y Hernán Büchi, *Estrategias del cambio*, Lima: Agenda 2000 Editores, 1991 p. 24.

2. Vera José Carlos y Mario Gallo, "Agroindustria: oportunidades de exportación para el Perú", en *Diagnóstico y Debate*, No. 46, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1990.

## REFERENCIAS

- Boloña, Carlos y Hernán Büchi, *Estrategias del cambio*, Lima: Agenda 2000 Editores, 1991.
- Agroindustria y pesca: situación actual y perspectivas de exportación*, Lima: Apoyo S.A., 1990.

*Informe sobre desarrollo mundial 1987*, Banco Mundial.

*Informe sobre las perspectivas de la industria del espárrago*, Lima: Convenio ADEX-AID/ETD, 1994.